

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

FACULTAD DE EDUCACION

LAS FUNCIONES DE JEFATURA DOCENTE

LIC. FERNANDO CASTRO RAMIREZ

1972

I N D I C E

	Página
Importancia y Concepto.....	1
Fundamentos de la Administración.....	1
Principios y Procedimientos.....	2
Organización.....	4
Dirección.....	6
Coordinación.....	8
Control.....	8
Dirección de Personal.....	10
Etica.....	14
Actitud.....	15
Disciplina.....	16

IMPORTANCIA Y CONCEPTO

1. "La ciencia administrativa es importante para todos, porque trata de una función natural de la sociedad humana: la virtud esencial de fijar se una meta y alcanzarla. Administrar es el proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud, se conviertan en acción efectiva. Esto es decisivo y produce las acciones que llevan a lograr el éxito." (1)
2. "La palabra "administración" viene del latín administratio que significa acción de administrar. Y el término administrar está compuesto por ad - ministrare que significan conjuntamente servir, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir". (2)
3. El éxito de una empresa depende en gran parte de la competencia de su administración. La administración la realizan personas y por lo tanto, individuos debidamente capacitados para lograr la efectividad de la administración, es lo básico.
4. En la administración los principios y las teorías deben traducirse en hechos; la administración es la aplicación, la efectividad, la realización de principios y teorías, es la dinámica de los mismos.
5. La administración está al servicio del hombre, la desarrollan los hombres. Su acción se produce del fenómeno de las relaciones e interrelaciones de los hombres, frente a los hechos sociales y el aprovechamiento de los recursos humanos y naturales. Está ubicada por lo tanto en el campo de las ciencias sociales.
6. La administración escolar es una rama de la administración general y por tanto aplica los principios y las técnicas de ésta, en forma científica y sistemática y dirigida hacia conjuntos humanos. Trata de lograr, de hacer efectiva la política docente del Estado.

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION

1. Se administra para el logro de objetivos claramente determinados. Esto es básico. No podrá existir una administración sin objetivos bien definidos. La administración escolar se fundamenta en:
 - a. La base legal y filosófica que le suministra la Constitución Política, la Ley Fundamental de Educación, el Código de Educación y otras leyes, reglamentos y disposiciones conexas.
 - b. La base científica que le ofrecen la investigación y la aplicación de métodos científicos.
 - c. La base social que le da realidad.
 - d. El educando, el educador, la comunidad en general.

-
1. George R. Terry, Ph D/Principios de Administración -Cap. I Pág.22 Seg. Ed. 1962
 2. Wilburg Jiménez Castro. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Primera Edición, 1963.

2. El administrador escolar debe conocer con claridad absoluta los documentos y hechos antes citados para organizar su labor en torno al logro de toda esa política docente.
La investigación debe dirigirla hacia el conocimiento cabal de la escuela: objetivos, programas, métodos, recursos económicos, eficiencia (promoción - deserción, repetición). Es decir, un diagnóstico de la situación de la escuela.
Ese mismo diagnóstico debe lograrlo de la comunidad en que está ubicada la escuela: salud - economía (comercio - agricultura - industria) cultura y educación, medios de comunicación, historia, recreación, etc.
3. Debe aplicar en la solución de los diversos problemas y en la consecución de los objetivos, métodos científicos y por consecuencia mantener una actitud científica, propia de todo profesional.
 - a. Conocer los problemas: recoger toda clase de información y aplicar métodos de investigación: análisis de informes, encuestas, estadísticas, observaciones, entrevistas, etc.
 - b. Organizar y tabular los informes y los datos, según sea el caso.
 - c. Fundamentarse en hechos. Su objetivo. Analizar a conciencia toda la información.
 - d. Formular hipótesis. Analizarlas y revisarlas a la luz de los hechos y reflexionar sobre las mismas.
 - e. Experimentar las hipótesis y seguirlas a través de un proceso constante de evaluación para hacer las correcciones oportunas.
 - f. Obtener conclusiones en cuanto a la efectividad de las hipótesis y el desarrollo de planes.

PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Planificación: su fundamento es el de hacerle frente a los problemas. Formular un plan para alcanzar objetivos y resolver situaciones. Se refiere al "qué debe hacerse". Significa evitar el azar, la improvisación, hasta donde sea posible. Es el momento teórico ante la empresa que debemos emprender.
2. "La planificación puede concebirse y orientarse como el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor uso de acción para lograr el objetivo, abarcando dentro del mismo todos los pasos esenciales para conducir normalmente una operación y evaluar lo que se espera de ella en términos de su aportación al objetivo y haciendo el mejor uso racional de los recursos humanos y materiales.
Por medio de la planificación se hace necesario prever, concebir y formular todo lo concerniente a la operación y envuelve una sucesión de pasos que ha de seguirse en forma ordenada y continua" (3): a corto, mediano y largo plazo. El tiempo es un factor básico. Es la primera etapa en el proceso administrativo. No se concibe una labor sin un plan dirigido hacia objetivos.

3. "Planificación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados. Debe basarse en hechos y no en emociones o en deseos. (4) Por eso indicamos que la planificación requiere fundamentarse en las bases legales, filosóficas, en los resultados de la investigación y en la realidad económica y social para formular sus planes de acción dirigidos hacia el logro de una política determinada.

"Para lograr una meta eficazmente la planificación o esfuerzo mental debe tener lugar normalmente antes de la acción o esfuerzo físico". (5) Es decir, primero se piensa sobre las tareas -momento teórico, de análisis y reflexión- y luego han de ejecutarse: momentos de acción. La tarea de planificación no debe estar a cargo de una sola persona, requiere delegación y coordinación de esfuerzos.

Cuestiones fundamentales: para qué, cuál es la acción necesaria, a cargo de quién, cómo llevarla a cabo, en qué tiempo debe efectuarse: reflexiones presentes para quién o quiénes van a formular un plan.

"En el orden lógico, después de que se formulan los planes, bien sean ellos de corto, mediano o largo plazo, se requiere diseñar los programas de trabajo para asignarlos a los individuos que tendrán la responsabilidad de ejecutarlo." (6)

Así por ejemplo: un circuito escolar formula su plan anual de trabajo: dentro de él corresponde una parte al supervisor, otra al director de escuela, otra a los maestros (por equipos), a los niños, a la Junta de Educación, al Patronato Escolar, a los vecinos en general. Es decir, dentro del plan anual se desarrollan diversos programas a cargo de diversas personas todo ello fundamentado en la coordinación de esfuerzos y acciones.

PROCEDIMIENTOS

1. Determinación de objetivos (política docente, en nuestro caso).
2. Señalamiento de problemas. Análisis de los mismos y determinación de relaciones (prioridades). Prognosis.
3. Formulación de hipótesis, análisis de las mismas. Previsión.
4. Formulación de programas e indicación de etapas y personas.
5. Discusión del plan y programas, difusión y conocimiento.
6. Desarrollo del plan y programas y evaluación constante del mismo; corrección e indicación de eficacia. Planificación.

John M. Pfiffner, dice: "La planificación, cuando se aplica a la administración, comprende el proceso de asegurar la realización de todos los hechos hacia la solución de los problemas administrativos correspondientes."

-
4. George R. Terry Ph. D. Obr. cit.
 5. George R. Terry Ph. D. Obr. cit.
 6. Wilburg Jiménez C. Ob. cit.
 7. Del libro: Tratado de Administración General. José Galván Escobedo-1962.

Fritz M. Marx: "planificar es prepararse para la acción. Es una técnica o proceso; es un método para resolver problemas." (8)

ORGANIZACION

1. La formulación de un plan y la derivación de programas nos lleva lógicamente a la organización. Es una etapa anterior a la ejecución de programas.
2. Consiste en hacer un estudio del plan para analizarlo en las tareas que cubre el mismo.

Qué debemos hacer?
Quién lo va a hacer?
Cómo lo va a hacer?
Cuándo lo va a hacer?
Con qué medios cuenta?

En otras palabras: división del trabajo, delegación de funciones y de autoridad, distribución del tiempo, métodos y medios que se han de aplicar.

Las tareas generalmente corresponden a los programas.

3. "Una buena organización ayuda a lograr el objetivo, a llevar adelante el trabajo, a utilizar los mejores medios, a conservar los esfuerzos, a incrementar la comprensión, a que marchen sin tropiezos las diversas actividades y a aumentar el interés de los empleados por su labor individual."
"Es un esfuerzo cooperativo, previo y conscientemente planificado y coordinado para que cada uno de los que participan en él conozcan de antemano sus labores, responsabilidades y derechos que le corresponden en su condición de integrantes del grupo." (9)
4. Una buena cantidad de las deficiencias de una administración, como está debidamente comprobado, se deben a defectos de organización.
5. Bases para la organización: División del trabajo; delegación de funciones y de responsabilidades; lugar de trabajo y métodos que se aplican. Una vez que el supervisor de un circuito ha elaborado junto con el personal que con él trabaja, el Plan Anual, se va a encontrar con una serie de actividades o tareas (programas) necesarios para llevar a feliz término el plan:

Qué parte le corresponde al supervisor?
Qué parte le corresponde al director, a los maestros, a los educandos a la comunidad en general?

Así por ejemplo, de un plan pueden surgir problemas como los siguientes.

- a. Programa de crecimiento profesional de los maestros en servicio: orientación, técnicas, conocimientos del niño.
- b. Aplicación de mejores técnicas de evaluación.
- c. Superar los resultados de la promoción, combatir el ausentismo, la repetición de grados, la deserción.

8. George R. Terry Ph. D. Obr. cit.
9. Wilburg Jiménez C. Obr. Cit.

- d. Comprensión y desarrollo del curriculum y de las actividades de extensión cultural.
- e. Mejorar las relaciones de la escuela con la comunidad.
- f. Mejorar el uso de los materiales didácticos, e incrementarlos.
- g. Lograr completar el ciclo escolar de todas las escuelas y la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo o la clase múltiple.

Surge entonces la pregunta: Quién o quiénes van a cumplir esas tareas? Esto es, distribución del trabajo, delegación de funciones y responsabilidades. No olvidemos que cada empleado debe conocer la empresa en que trabaja: sus objetivos, su organización, sus actividades, las gentes que en ella laboran, las responsabilidades que les corresponden, las normas legales y reglamentación que rigen, las ventajas que derivan. Es preciso señalar el tiempo en que deben desarrollarse esas tareas, esto es, formulación de un calendario de labores.

Los empleados han de gozar de un ambiente apropiado: humano en las relaciones personales; físico, al contar con los medios materiales y un ambiente apropiado.

Los factores antes enunciados son básicos en el desarrollo de una labor. "Organizar es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (10)

6. Aspectos básicos en el proceso de organización.

- a. Conocer con claridad el o los objetivos. En este caso la filosofía de la educación costarricense y los objetivos de la escuela.
- b. Dividir el trabajo en actividades o tareas (programas). Dentro de un mismo programa pueden surgir diversas tareas para distribuir las a diversas personas.
- c. Distribuir las actividades; es decir, delegar funciones y responsabilidades. Definir con claridad las obligaciones y suministrar la suficiente autoridad.
- d. Si es del caso, asignar personal especializado, coordinador y asesor.

7. En toda organización debe existir con claridad una jerarquía, en que las líneas de autoridad y responsabilidad fluyen hacia arriba o hacia abajo. Ha de existir unidad de mando, de tipo democrático y a la cual tendrán acceso, en última instancia, los distintos empleados. La división del trabajo debe realizarse con cuidado para evitar la duplicidad de funciones y en la cual más de una persona, sin necesidad y con pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero, trabaja en la misma tarea.

8. La función del líder es básica. En una organización puede existir personal muy calificado, pero si no hay autoridad y buenas relaciones humanas, se fracasa.

Cinco sabios que no se entiendan, que no estén dispuestos a un buen trato, que no posean tacto, que no se brinden colaboración, no podrán cumplir ninguna labor cooperativa.

El líder debe ser una persona inteligente, dinámica, sincera, cooperativa, humana, que persuade, que tiene decisión y firmeza, conoce su función, responsable, prudente y discreta, con sentido común y que tiene confianza en sí misma. Del líder derivan quienes con él trabajan seguridad, satisfacción, reconocimiento, superación, justicia y equidad, sentido de pertenencia al grupo, buen trato y relaciones humanas.

CRITERIO PARA JUZGAR UNA ORGANIZACION

- a. Están todas las partes de la organización debidamente coordinadas y enlazadas?
- b. Está dirigida la organización hacia un objetivo o política conocida?
- c. Es la organización suficientemente flexible para acomodarse a nuevas necesidades y tendencias?
- d. Son las líneas de autoridad claras y accesibles?
- e. Puede localizarse plenamente la responsabilidad?
- f. Existe ubicación y aprovechamiento efectivo de recursos?
- g. Existe una distribución clara de tareas?
- h. Son satisfactorias las relaciones entre el personal?
- i. Conocen los empleados y dirigentes su propia organización? (11)

DIRECCION

(Ejecución)

1. Formulado el plan y establecida la organización, corresponde ahora la ejecución de las actividades, Esa labor de ejecutivo de guiar, orientar y supervisar es la que se conoce como dirección. Labor muy delicada por cuanto se puede contar con buen equipo, material y planta física, pero hace además falta, saber conducir a la gente hacia los objetivos propuestos, crear el ambiente humano indispensable. La dirección inicia la marcha hacia el desarrollo de planes y el cumplimiento de las otras labores del proceso administrativo.

En las tareas que ha de efectuar un ejecutivo, es bueno poseer una habilidad especializada, pero por sí sola, no es garantía; se requiere también la habilidad administrativa y el saber entenderse con los demás, el orientar al equipo que con él trabaja.

Se pueden conocer y saber los principios y las teorías, pero la verdadera prueba de la capacidad administrativa surge en el momento de llevar a la práctica los planes.

"La dirección es una técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal, a base de principios científicos y morales y de una amplia comprensión de los factores de la personalidad humana, con todos sus potenciales y limitaciones." (12)

Corresponde al ejecutivo lograr la coordinación de esfuerzos; orientar y supervisar, efectuar el control y la evaluación del desarrollo de tareas y planes, mantener las buenas relaciones humanas, tomar las decisiones pertinentes, todo ello en beneficio de una labor cooperativa, en el propósito firme de alcanzar resultados efectivos, como un producto de todos los que comparten esta labor, tiene funciones y responsabilidades.

11. José Galván Escobedo Obr. Cit.

12. Wilburg Jiménez C. Obr. Cit.

2. Por eso la tarea de dirección, de ejecución, ha de ser de liderazgo: cooperación de todos hacia objetivos comunes. La acción del hombre, en cierta forma está supeditada al factor de las relaciones humanas.

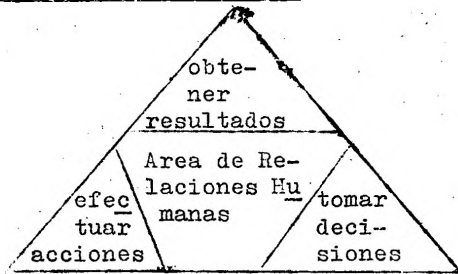
Una persona o un grupo de personas pueden dominar a la perfección los métodos y las técnicas pero es al fin y al cabo, la habilidad para el trabajo en conjunto, para estimular y lograr la buena actitud y comprensión de los otros, lo que puede constituir el éxito. No subestimamos el valor de los conocimientos, de los métodos y de las técnicas. Sencillamente explicamos que en el fondo del actuar humano hay un elemento sutil que se infiltra por doquier llevando el entusiasmo, la motivación y que en resumen, determina el éxito o el fracaso en una labor. Ese elemento es el de las relaciones humanas.

Administrar consiste muy especialmente en el arte de saber trabajar con otras personas.

El líder tiene una personalidad definida: estudia, busca causas, orienta, estimula, persuade, es tolerante y forma inteligente y cuando todo eso no surte efectos positivos, actúa con decisión, con firmeza porque sabe que hay algo superior: el cumplimiento de los deberes y responsabilidades para sostener la garantía de los derechos.

Un aspecto que interesa sobremedida a la dirección es el de ofrecer oportunidades constantes de superación: buenos y cada día mejores elementos humanos -inclusive y muy especialmente los de jefatura- significan en una buena política, mejores resultados. Con elemento humano incapaz nunca se puede progresar.

Las funciones del ejecutivo (según Reid) 13



Para efectuar esta labor el ejecutivo requiere salud y dinamismo, espíritu creador, actitud científica, decisión, persuasión, responsabilidad, capacidad intelectual, conocer y comprender a sus semejantes, habilidad para asumir y delegar responsabilidad, liderazgo, sensibilidad social, capacidad para analizar y evaluar.

Es principio básico el de unidad de mando y por el cual cada persona sabe a quién informar y a quién le dirige; el área de control que cada quien debe tener; la asignación equilibrada de tareas, con lo que se desea evitar la duplicidad y el recargo en unos, o el quitar a otros las que les corresponden; la delegación que se cumple cuando se la da a quien está capacitado para asumirla y la cual conlleva la delegación de autoridad. Es torpe delegar en una persona que no puede o no cumple con lo que se le asigna.

Los anteriores son principios básicos que han de estar muy presentes en el ejecutivo; así también como sus funciones: planificación -organización, coordinación, dirección, control y evaluación.

COORDINACION

Es una tarea básica del ejecutivo y sus colaboradores. Si en el organismo se efectúa la división del trabajo, la distribución del tiempo, la delegación de funciones, para que pueda existir la buena administración es necesario armonizar, coordinar, buscar unidad en el desarrollo de los programas y de los diversos esfuerzos de las distintas personas "Coordinación es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ello acciones unificadas y armónicas que tienden al objetivo establecido." (14)

A efectos de lograr una buena coordinación es conveniente simplificar al máximo los procedimientos, sin detrimento del desarrollo de los planes y de la organización. Evitar la duplicidad de funciones, la burocracia, la complejidad de comunicaciones y trámites, las fricciones. A veces, la fusión de operaciones es medio para alcanzar mejores canales de comunicación y desarrollo de tareas.

En el desarrollo de los programas debe existir una dirección clara, medios de comunicación bien establecidos; distribución precisa de funciones, responsabilidades y atribuciones; así como medios eficaces de control y supervisión.

Las reuniones, el trabajo de grupos, los boletines y circulares, las entrevistas, son medios apropiados para lograr esa coordinación. El conocimiento de los objetivos, de la organización de la empresa, de los fines que persigue y de la importancia social que tiene, da cierta unidad a la empresa, comprensión de la tarea que cada cual debe cumplir y es factor básico para obtener armonía y esfuerzos dirigidos hacia metas comunes.

En este sentido, en la escuela se debe lograr la coordinación en el desarrollo de los planes y programas: del personal docente y administrativo; de las actividades de los educandos, así como la comunidad en general sin dejar a un lado, por supuesto, las agencias, organizaciones, instituciones públicas y particulares que de algún modo coadyuvan al desarrollo de la política docente.

CONTROL

Es la función de inspeccionar, observar y comprobar, todo ello a través de métodos precisos y objetivos. En educación preferimos usar el término evaluación, sin que por ello despreciemos la función que en ciertas oportunidades deba cumplir el control.

La evaluación, si reúne los principios científicos y se establece en forma continua, con objetividad, confiabilidad y precisión, permite conocer de inmediato los éxitos y los errores. Sobre todo, permite corregir deficiencias a tiempo; efectuar cambios y así conducir al éxito.

La evaluación cuando es continua y periódica, da valor a la final. El sólo hacer evaluaciones finales es riesgoso y cuando se conocen los errores o deficiencias, ya es tarde. No es esta actitud prudente ni científica.

"El control se puede definir como el proceso que se lleva a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo con lo planeado." (15)

La evaluación se dirige hacia el logro de los objetivos el desarrollo de los planes y programas, la eficacia de las directrices, la organización, la coordinación, los resultados obtenidos, los costos. Debe valorar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos.

Un aspecto de cuidado es el de llevar registros precisos, estadísticas, informes, datos, debidamente organizados y tabulados; observaciones concretas, que puedan analizarse y compararse y que permitan conocer la efectividad de los resultados.

Si en la organización existen normas de trabajo, clara definición de funciones y responsabilidades, la tarea del control se facilita en muchos aspectos, sin que ello quiera significar el abuso en disposiciones y reglamentos. La tarea es de ayuda mutua, de cooperación, de superación; es democrática. Todo ello a la vez implica evaluación y control. Es indispensable conocer la efectividad o ineffectividad de los planes y programas, en definitiva, de la administración.

c La acción del control no debe concebirse de ninguna manera en su sentido tradicional de actitud negativa, fiscalizadora: es el deseo de observar lo bueno y lo malo. Lo bueno merece estímulo. Lo malo significa investigación para conocer las causas y luego superarlas.

El control debe basarse en objetivos; conocer si entre el plan y la realización hay o no diferencias; fundamentarse en métodos científicos y no en simples apreciaciones subjetivas; ha de servir para orientar hacia las acciones futuras, es decir, proyectarse; referirse a la calidad de las acciones y a la cantidad lograda, de acuerdo con las normas establecidas de rendimiento esperado y el logrado. El control debe ser flexible en el sentido de adaptación a nuevas estructuras o cambio de métodos; adiestramiento de personal; conocimiento de la moral que acompaña a toda la empresa o administración. El control se interpreta como labor científica, indispensable que detecta resultados, mueve a la acción, naturalmente en busca de la eficacia y la superación.

Técnicas del control:

1. Los informes: objetivos, precisos, sencillos, claros, oportunos, comparables; con un buen contenido, es decir, sustanciosos. Deben llevar a conclusiones y ofrecer sugerencias valiosas y por supuesto, bien presentados y fundamentarse en hechos concretos.
2. Efectuar análisis de realizaciones, de logros. Esto debe presentarse cuidadosamente y quizá iniciarlos con el reconocimiento de todo lo que satisfactoriamente ha dado buenos resultados. Lo otro, las deficiencias, como tareas que se deben superar.

La supervisión bien efectuada permite correcciones oportunas, ofrece guía orientada y ruta de superación: a través de ella se logra el conocimiento de las tareas que se cumplen, los métodos que se aplican y el control se dirige más bien hacia la superación, esto por medio de un buen asesoramiento, concepto que se complementa con el de una buena coordinación. Se establece así, y es lo deseable, un autocontrol, una autoevaluación, que es lo básico por las comprensiones individuales que encierra, las voluntades personales que mueve. La tarea más importante es la de que cada cual reconozca, localice y supere sus propias deficiencias: autodesarrollo, propósito personal de vencer obstáculos. Labor esta, que debe estar nutrida por la orientación oportuna, sabia, estimulante, efectiva.

3. La acción correctiva: significa hacer los ajustes físicos y humanos del caso. Materiales, métodos, relaciones, direcciones, entrenamiento del personal, incentivos económicos y otros derechos sociales, de acuerdo con los planes y programas para lograr los ajustes indispensables, obtener satisfacción de los empleados y efectividad en los resultados.

Control o evaluación, por ejemplo, para saber si en la escuela logramos: desarrollar los planes, elevar la promoción, evitar la repetición de grados, combatir el ausentismo, completar el ciclo escolar, eliminar la deserción; colaboración de los hogares, organismos e instituciones y en general de la comunidad. Saber si se pueden obtener la asistencia de todos los niños en edad escolar al centro docente; si la escuela satisface las aspiraciones de la comunidad y goza en ella de prestigio; si hubo un buen proceso administrativo, tanto en los aspectos humanos como en el aprovechamiento de los recursos materiales, todo implícito en el proceso educativo. En fin, si se cumplió o no con la política docente del Estado, sustentada en principios constitucionales, leyes y reglamentos, y muy especialmente en los objetivos de la educación, humanos por excelencia pero que también tienen significado social y económico.

DIRECCION DE PERSONAL

1. Entre otros factores, hemos indicado, que el personal es básico en la administración. En su capacidad la que puede lograr una buena organización, así como el aprovechamiento de los recursos de que se dispone, para conducir una labor hacia el éxito.
2. Una buena administración comienza con la selección de un buen personal y la provisión de medios que permitan alcanzar los objetivos propuestos y el cumplimiento de una política. El personal necesita de un buen ambiente humano y natural. Los mejores planes, recursos y materiales de trabajo, quedan en el aire si no se cuenta con un personal debidamente capacitado: con iniciativa, espíritu creador, comprensión y afán de cumplir una labor cooperativa, de conjunto y en armonía. El personal debe trabajar en un medio en que encuentre satisfacción, estímulo, líneas claras de mando, asignación precisa de responsabilidades, respeto a los derechos, relaciones humanas satisfactorias, incentivos, etc.

Es decir, un buen personal, dentro de un criterio de responsabilidad, orden y trabajo, debe merecer especial cuidado, atención, estímulo y orientación. La máxima preocupación de una administración ha de ser la de conseguir personal apto, responsable y trabajador, así como la de dotarle de los medios indispensables, para el mejor cumplimiento de la función.

3. "La dirección de personal por lo común incluye un grupo bastante amplio de actividades, que varían hasta cierto punto en cada empresa:
 - a. Adquisición de personal competente.
 - b. Conservación del personal competente.
 - c. Aumento de la productividad individual"

La adquisición de personal competente significa el mantener buenas relaciones con los centros que puedan administrarlo (reclutamiento e informes); el proceso de selección: solicitud, entrevistas, pruebas, comprobación de los informes o referencias; otros aspectos relacionados con la salud (exámenes médicos); orientación a través de manuales, reuniones, instrucciones, etc; y finalmente la supervisión del personal.

La retención de empleados competentes significa entrenamiento para superar cada día su labor: cursos -sanitarios, lecturas, demostraciones, observaciones y otros tipos de enseñanza. Ha de tomar muy en cuenta los sueldos correspondientes al trabajo, por el valor que el mismo tiene y la forma meritatoria en que se desempeña la función y los servicios que se pueden brindar: orientación, salud y medios que den satisfacción y recreación sana; los derechos laborales: seguros, vacaciones, etc. Merece atención otros detalles como las condiciones de trabajo, los reglamentos, y las instalaciones adecuadas.

El aumento de la producción individual implica la necesidad de establecer normas de trabajo y funcionamiento, especificaciones en cuanto a la tarea que se ha de cumplir: objetivos, métodos, relaciones del trabajo con otras tareas del proceso total, líneas de mando, calificación de servicios, medida o apreciación del progreso, etc.

4. Análisis de puestos.

Con el propósito de seleccionar al personal que se requiere, es indispensable saber en qué consiste el trabajo para cumplir satisfactoriamente una determinada labor y la relación de ésta con otros puestos ya que de la comparación surgen observaciones de valor. Además es importante establecer los requisitos para desempeñar el puesto.

En el análisis de puesto es del todo conveniente tomar en cuenta a los funcionarios que los desempeñan o los han desempeñado ya que conocen su función y pueden aportar datos de importancia, que luego se complementan con las observaciones de los analistas.

Es así como se llega a la descripción de puestos, las que se establecen por escrito e incluyen a la vez las obligaciones, responsabilidades, la tarea que se ejecuta y el equipo que se utiliza. A través de la descripción se identifica el puesto y facilita el conocimiento de las actividades y responsabilidades del mismo, los cambios de puestos los ascensos. La descripción orienta al nuevo trabajador. Se tendrá el título del puesto -supervisor, por ejemplo- las especificaciones, descripciones, y en suma, la definición del mismo.

5. La selección de personal presenta a menudo serias dificultades: lo que la gente aspira por un lado, y sus aptitudes, por otro. El procedimiento generalmente es el siguiente:
- Entrevista, con el propósito de conocer, en parte, sus aptitudes.
 - llenar una solicitud para contar con datos indispensables en el trámite de la selección.
 - Pruebas para conocer y calificar con más seguridad y objetividad al candidato.
 - Exámenes de salud.

Con estos datos y otros más de acuerdo con los reglamentos y normas correspondientes se decide la aceptación o rechazo del candidato. Luego viene la etapa de introducción al trabajo. Ya conoce los requisitos, las funciones que debe ejecutar. Cabe ahora ubicarlo en su lugar, lograr que conozca sus compañeros, sus superiores jerárquicos y otros detalles propios de la organización interna y total de la empresa.

Pruebas o test, debe reunir los requisitos de objetividad, confiabilidad, validez, adecuación, facilidad de administración y de calificación. Las pruebas más comunes cubren los siguientes aspectos.

1. Prueba de inteligencia
2. Prueba de aptitud.
3. Prueba de habilidad especial.
4. Prueba de inclinaciones o preferencias.
5. Prueba de personalidad.
6. Prueba de temperamento." (16)

6. Adiestramiento:

Toda empresa que anhele el progreso, buenos resultados y tenga además un claro concepto de su función social y esté organizada de acuerdo con los principios y técnicas de la administración científica, se preocupa por mejorar día tras días los conocimientos de los empleados y por desarrollar sus habilidades. Es así, como una de las más responsables labores de la dirección de personal es la de brindar oportunidades de constante superación.

7. "Son tres los tipos de funciones los que caracterizan a la administración de personal y que constituyen los puntales sobre los cuales descansa el concepto:
- Exposición de normas uniformes.
Equidad en todos los órdenes. Ej.: a trabajo igual, salario igual; castigos iguales a faltas iguales; selección sin privilegios ni prejuicios; pretección, estabilidad, retiro o pensión, condiciones satisfactorias de trabajo, etc.
 - Servicios especializados y procedimientos técnicos. Ej.: clasificación de puestos, selección a base de concurso, estudio de salarios, programas de adiestramiento, métodos para la aplicación adecuada del programa de personal.

c. Relaciones humanas. Estímulo e influencia sobre los grupos de trabajadores. Ej.: atención a querrelas, estímulo y reconocimiento a los empleados sobresalientes; preocupación por los que no progresan". 17

En un afán de aclarar en lo posible, ofrecemos luego los principios por los cuales se regula la administración de personal y de acuerdo con otro autor:

- "a. Reclutamiento efectivo y selección imparcial.
- b. Clasificación correcta y plan equitativo de remuneración.
- c. Ubicación efectiva.
- d. Adiestramiento apropiado.
- e. Buenas relaciones entre jefes y empleados.
- f. Evaluación de la eficiencia.
- g. Disciplina" (18)

8. Calificación del empleado con base en méritos: su finalidad es la de apreciar la efectividad del personal. Corrientemente, la calificación incluye elementos como los de calidad y cantidad del trabajo; adaptabilidad al trabajo en cuanto a variaciones del mismo, ajuste, asimilación de nuevos métodos; dominio del trabajo o sea eficiencia; confiabilidad, es decir, responsabilidad y confianza que se tiene en el empleado, en la interpretación y cumplimiento de las órdenes que se le impartan; pulcritud, y seguridad; actitud, es decir, su disposición hacia el trabajo, su afán de cooperación.

En Costa Rica, el Servicio Civil, toma en cuenta los siguientes aspectos: calidad, cantidad, interés, disciplina y relaciones personales.

ETICA

1. No basta cumplir con las leyes, sino que es preciso actuar con ética, aunque no existan leyes para ciertos actos. Cuando en la administración y en quienes la sirven hay ética, la moral es elevada y la actuación es fácil y más tranquila, está libre de temores y hay optimismo en la tarea.

"La ética trata de la conducta personal y de los deberes morales y le incumben las relaciones humanas por lo que toca a lo correcto y a lo incorrecto. " (19)

Es un proceso de relaciones calificadas de como limpiamente profesionales, en la conducta personal y social.

No se actúa con ética cuando no se es sincero; cuando rehuimos al cumplimiento de los deberes que sabemos inherentes a nuestra función, no sólo en cuanto al trabajo en sí, sino también en relación con su significado social. Cuando no hay lealtad, cuando no existe la rectitud, cuando existe el chisme, cuando somos un obstáculo para mantener las buenas relaciones del grupo, cuando nuestra conducta contradictoria, falta la ética.

18. José Galván Escobedo Obr. Cit.

19. " " " " "

Es preciso mantener una actitud recta, dispuesta a la colaboración, deseosa de la superación, y que rinde resultados efectivos, todo ello, dentro de la veracidad, la justicia y el valor. Conducta que se orienta y se vive con un alto concepto de los valores máspreciados por la sociedad, con sentido de responsabilidad, sin perder tiempo, materiales, ni dineros. Es respeto a los demás, aprecio por el trabajo, sentido de sano compañerismo, con respeto a la autoridad, aprecio y cuidado por todo aquello que signifique alto concepto y progreso de la empresa, de la comunidad, conducta exenta de caprichos y envidias. Cuando se acepta un contrato, debemos cumplirlo fielmente. Lo aceptamos y aún cuando después no lo consideremos satisfactorio, mientras permanecemos dentro de lo que aceptamos por nuestra propia decisión y voluntad, debemos cumplirlo. Esto va también con nuestro trabajo, nuestra profesión.

En la ética no se trata de actitudes extremas, rigurosas, inflexibles, sino equilibradas, sanas, rectas, honradas, responsables. El empleado debe cumplir con sus deberes y el jefe o el patrón debe ofrecer contratos justos, condiciones dignas de trabajo, trato humano: eso es lo ético. La irresponsabilidad, el no dar buenos resultados, el no practicar el significado nuestra función, no es ético.

La explotación de los demás, el maltrato, el no considerar a los otros como personas, tampoco es ético.

Para actuar de acuerdo con normas éticas recordemos que tenemos derechos y también deberes. Para gozar de los derechos, debemos cumplir con los deberes. Libertad no se debe confundir con libertinaje; democracia, no el reclamo de los derechos, sin atender a los deberes, con demandar que se nos respete y olvidar que también debemos respetar a los demás. Ética es una buena actitud: leal, sana, pulcra y honrada, hacia la vida, hacia uno mismo y hacia la sociedad.

ACTITUD

1. "La actitud se ilustra con la historia de los albañiles a quienes se les preguntó qué hacían: -Siento ladrillos-, contestó uno. El otro dijo: -Estoy ayudando a construir una catedral." (20)
Ante circunstancias, hechos, problemas y funciones similares suelen encontrarse actitudes distintas en las personas.
2. Por qué sigues la carrera del magisterio? Un joven contesta: es la más corta y no tenía otra cosa que hacer. El otro: desde hace unos años para acá he sentido el deseo de ser maestro y ahora que me preparo para ello, siento más cariño por la escuela y me gusta trabajar con los niños: esto me satisface, creo que realmente encontré mi camino. Esas son actitudes distintas ante una misma situación. En realidad, la vida misma depende de nuestras actitudes hacia ella. El trabajo, la profesión, dependen en gran parte de nuestras actitudes hacia ellos.

Hay gente que ante la solución de los problemas de la comunidad tiene una actitud positiva, otra es indiferente y la hay con actitud negativa.

Un niño ensucia la pared de una casa recién pintada, destruye las flores de un jardín. Otro admira la casa recién pintada y las flores del jardín. Dos actitudes distintas. Una persona comprende que para disfrutar de sus derechos, debe cumplir con sus deberes. Otra sólo reclama los derechos e ignora, de propósito, los deberes. Actitudes distintas.

La actitud del subalterno es tan importante como la del jefe. En la Administración, las actitudes son básicas.

"Varias características son comunes a toda clase de actitudes; se aprenden o adquieren en el curso de la experiencia diaria, no son innatas, como algunos creen; desde la infancia se van adquiriendo tradiciones, creencias, opiniones y conocimientos que contribuyen a crear las actitudes." (21)

Es un problema de educación cuyo proceso se inicia en el hogar y al cual contribuyen la escuela y la sociedad en general. Cuánto valor adquiere entonces la escuela en la formación de las actitudes y cuánta responsabilidad la del maestro! Máxime que las actitudes nos dan una posición ante la vida misma. Las experiencias, satisfactorias o dolorosas, son determinantes en nuestra actitud hacia la vida, hacia nosotros mismos y hacia los demás.

Un individuo se siente vencido ante cualquier suceso. Otro reacciona y le hace frente. Hay fuerza de voluntad que brota de nuestro ser. La voluntad, esa fuerza interna dinámica, es necesario temprarla, hacerla capaz de enfrentarse a las vicisitudes de la vida, con decisión y empeño.

Realmente, la administración de una empresa, de un negocio, de una escuela, de una organización, dependen en grado mayor, de la actitud de quienes la dirigen y de quienes laboran en ellas. Se puede ser un consumado especialista, pero la tarea que realizamos, depende de nuestra actitud hacia la profesión.

"Una actitud es la forma en que una persona tiende a sentir, ver o interpretar una situación. Una actitud es intransigible; la determinan otros, según la forma en que una persona actúe o responda a las situaciones." (22) No es impulso, motivo, ni reacción, es el comportamiento mismo.

DISCIPLINA

La disciplina es básica en la vida. En la escuela diríamos que si no hay disciplina, no puede existir el aprendizaje, porque la indisciplina significa el desorden y éste determina la imposibilidad de concentración, es decir, de atención y en tales condiciones es imposible desarrollar el proceso psicológico del aprendizaje. Un maestro que no logra disciplina fracasa en su labor y por lo tanto no debe ejercerla.

Surge entonces un problema: el concepto que tengamos de la disciplina, porque éste determina los métodos. Si creemos que la disciplina debe ser impuesta, autoritaria, como acción que llega del exterior, se aplicarán castigos. Si creemos que es proceso que se realiza en el mismo individuo, desde su interior, por vía de autodesarrollo, de crecimiento propio,

21. George R. Terry Ph.D. Obr. Cit.

22. George R. Terry Ph.D. Obr. Cit.

entonces los métodos tienden al fortalecimiento de ese desarrollo de la personalidad, a través de la responsabilidad, de la ejecución de tareas, del auto-aprendizaje, del auto-control, de la participación.

Los métodos son más bien los de la orientación: comprensión, paciencia persuasión y sólo en último extremo se aplica sanción. Es proceso de fortalecimiento de la personalidad por acción orientadora y cooperativa.

En la administración la disciplina es básica, es medio que permite la acción; pero a la vez, una buena administración es factor que influye en una buena disciplina.

En la administración la disciplina comienza por la parte superior. Los altos funcionarios son la clave para dar ejemplo de buena conducta, de trabajo, de cumplimiento, de responsabilidad, de orden. Cuando esto sucede, hay autoridad para solicitar disciplina y en última instancia, para exigirla.

No negamos la importancia de los reglamento y de las normas, pero hay gente que no se da cuenta de que no es sólo con base en ellos que se logra el orden, es más bien cuestión de actitudes y de responsabilidad. La planificación bien fundamentada en principios y en hechos; la buena distribución de tareas, de responsabilidades, de autoridad (organización); la dirección eficaz; la coordinación de esfuerzos, el trabajo cooperativo; la libertad con responsabilidad, la administración de personal que estimula y es justa; las buenas condiciones de trabajo, el medio físico y humano; la evaluación bien dirigida, son factores básicos para lograr la disciplina.

Esta síntesis, si meditamos en ella, si la analizamos; si pensamos que lo más importante es traducirla en prácticas, en realizaciones, en resultados eficientes, nos llevará a la conclusión de que una buena administración es un medio valioso para el logro de objetivos, el desarrollo de una política y que su finalidad es la de obtener una vida acorde y digna para cada uno de los seres humanos y de la sociedad en general. Todo ello, en poder del mismo hombre.