



Los estilos administrativos, la excelencia individual y la excelencia organizacional.

Síntesis de una experiencia

YOLANDA CAMPOS CAMPOS
DGENAMDF/ILCE, 2000

CONTENIDO

PROPÓSITO

REFERENCIA

PRESENTACIÓN

EXCELENCIA INDIVIDUAL: UNO DE
LOS FACTORES CLAVE DE LA
EXCELENCIA DE LAS
ORGANIZACIONES

Planteo
Excelencia y filosofía
Excelencia y valores
Criterios de excelencia

SÍNTESIS DE UNA EXPERIENCIA

Los supuestos
El personal y la excelencia
Los directivos y la excelencia
La institución y la excelencia
Conclusiones de la experiencia

BIBLIOGRAFÍA

EXCELENCIA. Los estilos administrativos, la excelencia individual y la excelencia organizacional.

Síntesis de una experiencia

YOLANDA CAMPOS CAMPOS

PROPÓSITO

El propósito de este trabajo es establecer la relación entre la forma de gestión organizacional y la actitud y el comportamiento personal.

REFERENCIA

MUNCH, Lourdes. Excelencia individual: factor clave de la excelencia las organizaciones. Trillas, 1992. Pp. 85 - 114

PRESENTACIÓN

En este trabajo, a partir de la reflexión sobre la existencia de una crisis social que impacta la administración de las organizaciones y la personalidad individual y viceversa, se discuten las cuestiones: ¿Qué son los valores y cómo influyen en las organización?, ¿Se relacionan los valores con la excelencia?, ¿Cómo se relaciona la excelencia individual con la organizacional? Y ¿Cuáles son las características del administrador excelente?.

Debido a la existencia de diversas corrientes que aluden a la excelencia en relación con la posibilidad del ser humano de realizarse como tal, se presentan posiciones filosóficas y administrativas diversas que concluyen en señalar el acuerdo que la capacidad de hacer mejores organizacio-

nes, se inicia con la capacidad para mejorar nuestra propia vida personal.

Se concluye con la presentación de una experiencia personal en relación con los criterios de excelencia en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el D.F. y en el Centro de Actualización del Magisterio en el D.F.

PUNTO DE PARTIDA

La administración al ser una disciplina cuyo objetivo es lograr la máxima calidad y productividad en la obtención de los objetivos de un grupo social, tiene implícita la función de lograr la excelencia en las organizaciones.

En cada época se ha creado la forma de administración más adecuada al entorno social y al momento histórico de la organización, a los que les corresponde un estilo de gestión y liderazgo definidos, no pudiendo considerar la supremacía de ninguno.

Dos corrientes básicas en los criterios de gestión, la escuela científica de Taylor y la que incluye el criterio del humanismo, se han conjugado en nuestros días en la administración japonesa Z, de la calidad total y la excelencia.

El criterio de las relaciones humanas considera los conocimientos y habilidades de los trabajadores como el mejor recurso para controlar y perfeccionar la productividad. Aun así, sin el tipo de información que proporciona el control estadístico para el control de calidad, no es posible distinguir si realmente existe la productividad y si los procesos son susceptibles de mejora.

La calidad y la excelencia no son cuestión de modas y menos aun fruto de la improvisación o de los golpes maestros, son el resultado de un proceso largo y sostenido que requiere esfuerzo.

La administración de excelencia hace posible obtener tres aspiraciones básicas:

elevados índices de productividad y calidad, seres humanos altamente valiosos y contentos con su trabajo y clientes altamente satisfechos con el producto. En empresas exitosas se substituyen los supervisores por gerentes de entrenamiento, que capacitan para el trabajo.

Greiner postula que al igual que los individuos, las organizaciones atraviesan por distintas etapas de crecimiento; de esta manera el futuro de una empresa es determinado más por su historia que por las fuerzas externas.

Ninguna estructura administrativa es definitiva, se desarrollan con base en: edad de las organizaciones, tamaño, etapas de evolución, etapas de revolución, tasa de crecimiento de la industria.

La evolución y revolución de las organizaciones según Greiner se da en correlación con la edad y tamaño, en 5 fases en las que se tiene:

- Creatividad hasta la crisis de identidad y de liderazgo. Liderazgo empírico. Administración empírica. .
- Dirección hasta la crisis de la autonomía. Liderazgo autocrítico Administración científica.
- Delegación hasta la crisis del control. Liderazgo paternalista. Administración humano – relacionista.
- Coordinación hasta la crisis de papel. Liderazgo democrático. Sistemático y neohumano relacionismo.
- Colaboración hasta la crisis de saturación psicológica. Liderazgo participativo.
- Combinación de la centralización con la descentralización, excelencia. Líder transformador.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Para Blake y Nouton, la excelencia de una empresa radica en la fortaleza y el poder en cuanto a rentabilidad, naturaleza de la

empresa, mercados, estructura, política, su desarrollo empresarial.

La búsqueda de la excelencia nace de una necesidad de cambio para mejorar y establecer estructuras flexibles, de una actitud de cambio originado en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición clara de ciertas metas.

La innovación vista como el mejoramiento constante de la calidad y el servicio, es un factor importante en el éxito de las empresas sobresalientes

La excelencia es la calidad o cualidad superior que hace digna de aprecio y estimación en su género a un ser o a un objeto o realizar bien las cosas en toda la extensión de la palabra, lograr lo mejor de cualquier acción. El hombre de excelencia es aquel que posee y desarrolla las características inherentes a la naturaleza humana, aquel que logra ser, tener conciencia del mundo, ser un hombre espiritual con capacidad de transformar y mejorar el mundo.

La excelencia es una forma de vida, una conducta en la que a través de la práctica de virtudes como la fortaleza, la valentía, la creatividad, el esfuerzo y la disciplina, la honestidad, la lealtad y el honor, se encuentra la felicidad en el deber cumplido, en la calidad en el trabajo y en la virtud realizada.

El hombre de excelencia es aquel que se esfuerza por superarse cada uno de los minutos de su existencia; aquel que define sus metas e ideales y logros mediante un gran acopio de fortaleza, tenacidad, valentía, perseverancia, y laboriosidad; aquel que desarrolla una gran creatividad y posee una insaciable sed de conocimientos de la actividad que le ocupa.

EXCELENCIA INDIVIDUAL: UNO DE LOS FACTORES

CLAVE DE LA EXCELENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Planteo

Dadas las condiciones de crisis permanente en la que se vive, la reflexión del individuo y la sociedad sobre las posibles causas de la pobreza, el vicio, la violencia, la inequidad, la corrupción, así como de la falta de credibilidad, la falta de atención, la apatía en el trabajo, el cierre continuo de empresas, etc., han derivado en el intento de diversas explicaciones filosóficas, tanto idealistas como materialista, que por un lado proponen a los sistemas de organización y administración como los directamente responsables de dicha problemática y por otro, le asignan al individuo, de manera contundente, tal responsabilidad.

La administración, al ser una disciplina cuyo objetivo es lograr la máxima calidad y productividad en la obtención de los objetivos de un grupo social, se ha visto influida por tales explicaciones y ha intentado, de acuerdo con los modelos administrativos¹, ubicar el papel tanto de la organización y del modelo administrativo como de los seres humano involucrados en el proceso.

En cada época se ha creado una forma de administración que se ha considerado adecuada al entorno social y al momento histórico de la organización, a los que les corresponde un estilo de gestión y liderazgo definidos. Actualmente se han presentado tres corrientes básicas en los criterios de gestión, la escuela científica de Taylor; la que incluye el criterio del humanismo; y la que conjuga a ambas en la administración japonesa Z, de la calidad total y la excelencia.

Mientras la escuela científica centra su atención en el control estadístico de cali-

¹ MUNCH, Lourdes. Administración y excelencia. En Más allá de la excelencia y de la calidad total. Trillas, 1992. Pp. 55 - 83

dad, el criterio de las relaciones humanas considera los conocimientos y habilidades de las trabajadoras y trabajadores como el mejor recurso para controlar y perfeccionar la productividad. La administración de la calidad y la excelencia toma en cuenta ambas corrientes,

Excelencia y filosofía

Para Lourdes Munch², la excelencia de las organizaciones es resultado de la excelencia de los individuos que la conforman; la excelencia o calidad, nos dice, no radica en las empresas, sino en las personas y las personas son de excelencia a medida que practiquen repetidamente una serie de valores. Esta posición es compartida por un grupo fuerte de filósofos y psicólogos, pero sobre todo por administradores que, puede sugerirse, intentan bajo este criterio una manipulación del trabajador, al responsabilizarlo totalmente de su situación fuera de una realidad dialéctica del compromiso social.

Sin subestimar otros factores, es de suponerse que la percepción que del mundo tiene un pueblo, en otras palabras, sus valores, tiene una fuerte interrelación con su desarrollo productivo y que se da también una fuerte interrelación entre el individuo y su comunidad de desarrollo. Pareciera que una organización no puede ser de excelencia si el personal involucrado no lo es, pero si un individuo aislado busca la excelencia, encuentra muchas limitaciones en el seno de organizaciones mecánicamente administradas. La propuesta es atender la relación dialéctica entre el individuo y la sociedad, la cual, no sólo está conformada por individuos, sino también, por las interrelaciones que se originan en la forma de comunicarse, de producir, de hacer cultura, de administrar...

² MUNCH, Lourdes. Excelencia individual: factor clave de la excelencia las organizaciones. Trillas, 1992. Pp. 85 - 114

Ya que la excelencia puede ser vista como la calidad o cualidad superior que hace digna de aprecio y estimación en su género a una persona capaz de realizar bien las cosas en toda la extensión de la palabra y lograr lo mejor de cualquier acción, se define que el ser humano de excelencia es aquel que posee y desarrolla las características inherentes a la naturaleza humana, aquel que logra ser, tener conciencia del mundo, ser un ser espiritual con capacidad de transformar y mejorar el mundo.

Como puede notarse, la excelencia lleva implícita una filosofía relacionada con cuál se considera la esencia de la naturaleza humana; por ejemplo, Japón convirtió la mística de la calidad en una forma de vida de las organizaciones y del pueblo; sin embargo, en occidente fracasan los círculos de calidad por la carencia de una filosofía en las organizaciones y a la falta de la retroalimentación confiable y rigurosa que proporciona el método estadístico que los japoneses conjuntan.

Excelencia y valores

Al considerar que la excelencia de las organizaciones es cuestión de la excelencia de los individuos que las conforman, junto con las de las interrelaciones que se establecen en el modo de administrar, producir, hacer cultura, etc., puede destacarse el papel que juegan los valores. La educación en y para los valores es quizá el principio más importante para lograr la excelencia; como dice Ishikawa –“la calidad empieza con educación y termina con educación”

Los valores son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del ser humano, en una sociedad determinada; a través del tiempo han permitido que el hombre y la mujer desarrollen sus potencialidades para ser y no simplemente existir. No debemos olvidar, conculca Munch con filósofos tanto idealistas como materialistas, que todo conocimiento debe ser un medio para

desarrollar la esencia del ser humano, su espíritu y agrega Deepak Chopra³, su espíritu en integración, de ahí que la peor crisis por la que puede atravesar un individuo o una sociedad, es la de valores.

La historia nos muestra casos importantes como el de Platón, Artstóteles, María Curie, Beethoven, Einstein, etc., en los que la práctica de una serie de valores, dio como resultado que estos notables personajes lograran producir y crear obras de valor, pudiéndose proponer que la excelencia es fruto del ejercicio de ciertos valores y no de la casualidad.

Criterios de excelencia

El hombre de excelencia, propone Munch, es aquel que se esfuerza por superarse cada uno de los minutos de su existencia; aquel que define sus metas, ideales y logros mediante un gran acopio de fortaleza, tenacidad, valentía, perseverancia, y laboriosidad; aquel que desarrolla una gran creatividad y posee una insaciable sed de conocimientos de la actividad que le ocupa. La excelencia, dice Munch, es una forma de vida, una conducta en la que a través de la práctica de virtudes como la fortaleza, la valentía, la creatividad, el esfuerzo y la disciplina, la honestidad, la lealtad y el honor, se encuentra la felicidad en el deber cumplido, en la calidad en el trabajo y en la virtud realizada.

Por su parte, para KARRAASS, (1985) la excelencia está relacionada con el poder y poder es lo que usted cree que es. Así es importante el poder de la dedicación, el poder del "cultivo", el poder de correr riesgos, el poder de la legitimidad, el poder del conocimiento, el poder del tiempo y saber callar para salvaguardar el poder.

MILLER (1990) en su libro: *El nuevo espíritu empresario. Espíritu que engrandece*, señala que la excelencia en la administración de las organizaciones se relaciona con el propósito, la capacidad de consen-

so, la excelencia, la unidad, el desempeño, el empirismo, la involucración y la integridad. Indica que la excelencia no es un logro; es un elemento que domina la vida y el alma de una persona o corporación; es un proceso sin fin que brinda su propia satisfacción. La excelencia da por resultado la capacidad para aprender, la habilidad para responder al entorno propio de maneras productivas. La excelencia no es un rasgo particular, pero sí el producto de algunas peculiaridades o hábitos psicológicos que permiten al individuo progresar. Estos hábitos tienden a ser compartidos dentro de la cultura de una corporación.

En MONTROYA (1993) se hace un análisis sobre *el Sentido Religioso del Trabajo*, de tal manera que la excelencia de un administrador se liga con la idea de que el trabajo es trascendencia, de ahí la responsabilidad del administrador de crear situaciones que enaltezcan a la organización y al individuo y permitir que los colaboradores las creen y participen en ellas de manera creativa, para dar significado a sus propias vidas. Un administrador excelente, es aquel que logra sacar lo mejor de sí mismos de sus colaboradores, que les ayuda a trascender.

Por su parte, en el libro: *El Principio del 10%. Cómo obtener con personas ordinarias resultados extraordinarios*,⁴ se propone que para llegar a la excelencia en la administración de una organización, el grupo genera la idea, no el individuo, y se atiende a la competitividad, confiabilidad, entusiasmo, cortesía. Se enfatiza en la consideración de que hay diversas maneras de ver las situaciones, lo que debe ser conscientizado para lograr la concertación y ayuda a que la mente quede libre de perspectivas limitadas que enfocan la creatividad, ya que cualquier cosa que se imagine puede hacerse. Se conci-

⁴ RICHARDSON, Barrie y Mary Ann CASTRONOVO FUSCO (1993) *El Principio del 10%. Cómo obtener con personas ordinarias resultados extraordinarios*.⁴ México: Selector.

be que el método más simple es el más elegante y mejor, que todos somos innovadores y que es muy importante la confianza del individuo en sí mismo, en su grupo y en la organización y viceversa.

Ahora, me detendrá a revisar el concepto de excelencia en Deepak CHOPRA, médico y filósofo hindú, por considerar de interés su aportación al conjuntar la posición científica occidental con la filosofía oriental.

Chopra señala que la excelencia está en el poder, en el conocimiento, en el deseo y en el espíritu; este poder en el interior es la llave para crear excelencia y abundancia personal, que se refleja en las organizaciones. Propone que las actitudes personales, son el resultado y expresión de los impulsos autogenerados de energía e información relacionados con los estados de conciencia, que dan origen a la experiencia de excelencia.

Para llegar a producir excelencia organizacional, el individuo ha de considerar que en la forma más primordial, somos un campo de todas las posibilidades. (absoluto, autoridad); que es excelente quien busca y hace lo bueno, lo mejor, con calma, caridad, compromiso de compartir, con disfrute y amor al trabajo. La excelencia supone el aprecio al éxito de los demás, la esperanza que determina el resultado, el considerar que en cada fracaso reside la semilla del éxito. Ser excelente es ser generoso, capaz de expresar gratitud, desear hacerse feliz a sí mismo y a los demás. Ser excelente incluye una fuerte dosis de intención, de no juzgar, entender que el poder organizador es inherente al conocimiento. Una persona excelente vive en el lujo y en el amor.

La excelencia en la organización se da en relación con la meta que se tenga de ganar y ayudar a otras personas a que ganen dinero, educación, recursos para una mejor forma de vida; también se da en relación con la motivación, el decir No a la negatividad, la aceptación de la existencia de valores opuestos en coexistencia, el

tener un propósito en la vida; cuestionar el dogma; identificar que recibir es tan necesario como dar; brindar siempre servicio, saber gastar.

La excelencia significa trascendencia, la conciencia sin tiempo, comprender la unidad detrás de la diversidad, la práctica de valores: la verdad, la Integridad, honestidad, amor, fe, devoción y belleza. La excelencia conlleva la conciencia de la riqueza sin preocupaciones; la expresión de la apreciación y agradecimiento honesto; el vigor juvenil y el gozo de la vida.

En su libro, *Las siete leyes espirituales del éxito*, Chopra propone como base para el logro de la excelencia, del éxito, cada individuo y cada organización puede considerar las siguientes leyes:

1. Ley de la potencialidad pura. Cuando nos damos cuenta que nuestro verdadero ser es potencialidad pura, nos alineamos con el poder que manifiesta todo el universo.
2. La ley del Dar. El universo opera por medio de dinámica de cambio. Dar y recibir son diferentes aspectos del flujo de energía en el universo. En nuestra disposición de dar aquello que buscamos, mantenemos la abundancia del universo circulando en nuestras vidas.
3. La ley de causa y efecto. Cada acción genera una fuerza de energía que regresa a nosotros de la misma manera; lo que sembramos, es lo que cosechamos. Cuando elegimos acciones que traen felicidad y éxito a otros, el fruto es felicidad y éxito.
4. La ley del menor esfuerzo. La inteligencia de la naturaleza funciona sin esfuerzo, con despreocupación, armonía y amor. Cuando enlazamos las fuerzas de la armonía, felicidad y amor, creamos éxito y buena fortuna sin ningún esfuerzo.
5. La ley de la intención y el deseo. Inherente en cada intención y deseo está la mecánica para su realización; intención y deseo en el campo de la po-

tencialidad pura, tienen poder infinito de organización. Cuando introducimos una intención en el suelo fértil de la potencialidad pura, ponemos este poder infinito de organización a trabajar para nosotros.

6. La ley del desapego. En el desapego se basa la sabiduría de la incertidumbre... en la sabiduría de lo incierto se basa la liberación de nuestro pasado, de lo conocido que es la prisión del condicionamiento pasado. En nuestra voluntad de penetrar en lo desconocido, el campo de todas las posibilidades, nos rendimos a la mente creativa que organiza la danza del universo.
7. La ley del Dharma o propósito en la vida. Todos tenemos un propósito en la vida... un don único o talento especial para darle a otros. Cuando combinamos este talento único con el servicio a otros, experimentamos el éxtasis y la exaltación de nuestro propio espíritu, que es la meta final de nuestras metas.

Muchos autores más hablan sobre la excelencia: Cornejo, Mandino, Dyer, etc., unos ligados más a la filosofía, otros con clara intención de la manipulación del empleado; sin embargo, lo ya citado recoge buena parte de las tendencias.

Puede suponerse, con Munch, que el camino hacia la excelencia individual se inicia con una necesidad de cambio, continúa con un autoanálisis y un reencuentro con los valores y culmina con el ejercicio y la práctica diaria de dichos valores. Esto mismo se transfiere a las organizaciones y a la forma de administrarlas, de ahí que un programa de ética para los negocios, las organizaciones y los individuos es indispensable para iniciar un cambio hacia la excelencia.

Cabe señalar el acuerdo que tener capacidad de hacer mejores organizaciones, se inicia con la capacidad para mejorar nuestra propia vida personal.

SÍNTESIS DE UNA EXPERIENCIA

Los supuestos

Durante casi 30 años he dedicado mi labor profesional a la actualización de maestros de educación básica y normal en servicio. Durante este tiempo, he podido observar la forma en la que la administración y los compañeros y compañeras que laboran en el Centro de Actualización del Magisterio en el D.F. (CAMDF) y en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el D.F. (DGENAMDF) han considerado o no factores de excelencia. De septiembre de este año a la fecha, he podido corroborar con el auxilio de un diario de campo, las afirmaciones que aquí se presentan.

Pudiera suponerse que la actualización podría formar parte de un camino a la autorrealización y por lo tanto a la excelencia en los diferentes niveles: del actualizador, del actualizante, del proceso y de la administración considerados de manera integral. También puede suponerse que el CAMDF y la DGENAMDF son instituciones formadas por personas que como tales, tienen la posibilidad y la naturaleza de buscar su expresión de excelencia y que al pertenecer a un Sistema de Educación Normal, la administración debería sustentarse por principios también de excelencia.

El personal y la excelencia

Como individuos, los trabajadores se esfuerzan por lograr la excelencia, pero cada uno según sus creencias, intereses y condiciones, que se ven reforzadas por las prácticas administrativas.

Al observar cómo se comportan el personal del CAMDF y de la DGENAMDF se encuentra que es posible la clasificación

en al menos cuatro grupos, cada uno con características específicas respecto a su forma de entender la excelencia:

Grupo 1. Para el personal clasificado en este grupo, lograr la excelencia institucional es asistir regularmente, firmar la entrada y la salida, permanecer sentado en su puesto hasta que el jefe llame y asigne mediante un oficio la labor a desarrollar y mientras eso no ocurre, se es libre de vender mercancías dentro de la oficina, de platicar sobre política, familia, salud, de manifestar las envidias, los sentimientos de enojo o de hipocresía, de arreglarse, festejar cumpleaños o comer. Para estas compañeras y compañeros, la actualización se concentra en algún curso organizado por la misma institución y que requiere control rígido de asistencia. Este esquema de excelencia se ve alentado por la forma en la que la institución evalúa el desempeño docente y por la posición de los directivos que encuentran en ella el reflejo de su propia concepción de orden. Generalmente son estas personas las que obtienen los más altos niveles en los estímulos, los que tienen el menor número de problemas administrativos y a quienes se premia en los concursos laborales.

Grupo 2. Para este grupo de personas, la excelencia se relaciona con la realización de su propio interés, el que se encuentra desvinculado de su trabajo institucional. Generalmente opinan que no hay trabajo en la oficina, que nadie hace nada, con lo que justifican el disponer de su tiempo para realizar otro tipo de actividades. Para ellos, lo importante es la firma de entrada y salida, cuestión que cuidan con detalle y el demás tiempo, están generalmente fuera de la oficina trabajando en otras organizaciones, en la cantina o saliendo a tomar café. Son criticados por sus compañeros y compañeras en quienes, además, encuentran complicidad para protegerles. Los directivos saben la situación y reconocen quienes son, pero como no presentan problemas administrativos pues tienen al corriente sus firmas y no hay reportes de

sus jefes inmediatos, se les sigue protegiendo.

Grupo 3. Para este grupo, la excelencia es un factor clave, que recitan, conocen todos sus pormenores teóricos y los utilizan en la crítica a sus compañeros y compañeras, a sus directivos y a la institución. Exigen que la excelencia tome el sentido individualista que ellos pregonan y cuando la realidad no se cierra a sus intenciones, se frustran y aparecen como los críticos a todo lo que se hace. Es frecuente que algunos de ellos tomen iniciativas, sean propositivos, pero caen en la intolerancia y aislamiento, que pretenden soslayar al elaboran panfletos, anónimos y tomando la palabra exigiendo la "excelencia".

Grupo 4. Las personas de este grupo coinciden en que la excelencia es una forma de vida y mantienen una correlación estrecha entre su creencia y su actuar. Atienden a los objetivos de la institución de promover la mejora de la calidad de la educación a través de la actualización del magisterio y con base en ello, promueven la participación en la toma de decisiones, forman grupos de trabajo y discusión permanente. Pretenden que la administración sea participativa, tienen sugerencias para el trabajo y continuamente proponen y llevan a la práctica programas de acción en relación con los objetivos institucionales. Estos compañeros y compañeras trabajan más allá de su horario establecido, promueven el intercambio académico, trabajan sin importar el que se les otorgue oficios o reconocimientos. Su estancia en las oficinas es para planear o elaborar trabajos, para discutirlos con sus compañeros (as), para celebrar cumpleaños o para establecer relaciones humanas de apoyo. Requieren estar fuera de su oficina para coordinar trabajos con otras instituciones, dar cursos, asesorías, talleres, para recopilar información, para producir trabajos y para su actualización como profesionistas. Las personas de este grupo son vistas con recelo, con enojo y envidia por parte de los otros grupos que no pueden suponer que el trabajo implique felici-

dad y por los directivos que mantienen lineamientos cerrados de administración. Generalmente tienen problemas administrativos y rara vez son estimulados.

Los directivos y la excelencia

Los directivos del CAMDF y de la DGENAMDF son seleccionados al azar, fuera de cualquier criterio de excelencia, con la pretensión de ir aniquilando la educación normalista.

Por tradición, desde 1985, los directivos del CAMDF han sido seleccionados por el director de la DGENAMDF bajo el criterio de encontrar a personas de la misma institución, sin formación en administración y que no busquen criterios de excelencia, ya que se considera que una institución "pobre", no puede ser excelente y que la búsqueda de tal atributo sólo puede acarrear problemas.

Muy caro ha pagado la institución al llevarse a cabo tal selección, pues la carencia en una formación en administración ha permitido el que la DGENAMDF haga uso de los presupuestos del CAMDF y que no se ejerzan en los programas académicos. Cada director ha tenido que aprender en la práctica y algunos se han quedado sin tal aprendizaje, manteniendo al Centro en condiciones de limitación presupuestal y del ejercicio de los derechos laborales.

Personalmente y por azar, me correspondió dirigir al Centro de marzo de 1993 a febrero de 1997 bajo el lema: Por un Magisterio de Excelencia. Las bases de la gestión fueron la concepción dialéctica de la administración, la constructivista de la psicopedagogía y la participativa de la política. La planeación se hacía anual, trimestral y semanalmente por un comité formado por todos los involucrados en proyectos, jefes de departamento, de oficina, de área académica y los subdirecto-

res, bajo el principio de la excelencia. Se partió de la concepción de la excelencia de Chopra, considerando la importancia de la conscientización primero del comité de planeación y del personal. Para ello, en cada reunión de planeación y en las reuniones con todo el personal se escuchaba alguna cinta, se veía un video o se hacía una lectura que se comentaba y se motivaba para el logro de los propósitos; todas las actividades eran evaluadas semanal, trimestral y anualmente impulsando la retroalimentación para el logro de la excelencia. Ante la falta de presupuesto se creó el sistema de autofinanciamiento para los cursos de cómputo y a escuelas particulares y después de dos años, se aprendió a hacer las gestiones administrativas para lograr presupuesto, con lo que poco a poco, de ser una institución pobre, se convirtió en una institución capaz de apoyar las propuestas del personal, quienes además, elevaron sus autoestima y se reconocían como pioneros de una aventura educativa.

La concepción de la integración de lo académico con lo operativo y administrativo; de la docencia con la investigación y la extensión y difusión; la actualización del actualizador y del comité de planeación, la gestión participativa llevaron a múltiples realizaciones que pueden ser relatadas, pero también, se llegó en un momento al límite de las posibilidades que la administración central podría permitir.

Ante la falta del pago de un salario por la carga de la dirección y de estímulos económicos para el comité de planeación; la falta de un reconocimiento a la estructura orgánica, la falta de espacios, la falta de apoyo a las gestiones, la falta de lo elemental para avanzar académicamente en la instalación de salas de autoacceso, laboratorios, redes de cómputo, etc., y dado que de continuar sin esos recursos, existía una alta posibilidad del retroceso y de complicidad con la mediocridad, renuncié a la dirección, con la satisfacción del deber cumplido y de haber tenido la oportunidad de vivir una experiencia de excelencia.

Los directores anteriores a mí pusieron su máximo esfuerzo, el director siguiente prefirió renunciar al ver que no se podía avanzar más y que estaba retrocediendo en muchos aspectos. Sin embargo, la directora actual quitó el lema de Por un Magisterio de Excelencia y juzga como ridículo que se trate el tema; a pesar de que tiene presupuesto y los ingresos propios por los cursos de cómputo y de escuelas particulares, sigue sosteniendo que está en una institución “pobre”, que los institucionales son únicamente los compañeros y compañeras que forman los grupos 1, 2 y 3 limitando con fuertes medidas burocráticas a quienes forman parte del grupo 4; su planeación centralizada, su escasa capacidad académica y su falta de preparación en administración y en principios de excelencia le hacen digna representante del sistema que le dio el cargo.

La institución y la excelencia

La educación normal se pretende aniquilar, por lo que sus instituciones se convierten en organizaciones cerradas, al margen de la educación superior de calidad y de servicio al interior y no de servicio a sus usuarios.

La DGENAMDF es una institución que ha renunciado permanentemente a su carácter de educación superior, intentando que la mayor parte de sus programas sean cerrados para otras instituciones y carentes de proyectos de integración de la docencia con la investigación y la extensión y difusión. Mientras la educación superior avanza en la búsqueda de modelos de educación incluyente, en la DGENAMDF no se cuenta con programas ni intenciones de trabajar al respecto. Mientras que la excelencia está centrada en el servicio de calidad, en la DGENAMDF el servicio se circunscribe al que se ofrece a los trabajadores adscritos a la dependencia desconociendo las necesidades de los usuarios

externos que son los profesores de educación básica y normal.

Conclusiones de la experiencia

Puede concluirse que esta experiencia ha permitido identificar los diversos estilos y criterios sobre excelencia en cada trabajador y directivo, así como la falta de la consideración de sus principios en la administración central.

Sin embargo, al trabajar ahí se acepta el reto que plantea la excelencia de encontrar la posibilidad de aportar, de dar lo mejor de sí mismo, sin condiciones de tiempo y esfuerzo, en la búsqueda de la calidad educativa de formadores y actualizadores y del magisterio de educación básica. El intento vale la pena.

COMENTARIOS GENERALES

En el camino hacia la excelencia, **el cambio es un factor estratégico** y cambiar a las organizaciones supone cambiar la cultura organizacional y de los individuos que la conforman.

Para lograr un cambio se requiere saber qué queremos en el futuro, analizar nuestros puntos fuertes y débiles, evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la imprescindible necesidad de mejorar.

Los factores que aceleran el cambio son: búsqueda de mejores rendimientos; impacto de las computadoras; incremento de los productos de consumo debido a las comunicaciones; la robótica y los sistemas flexibles de fabricación; creación de nuevas técnicas y conocimiento administrativo; descubrimientos tecnológicos; búsqueda de la excelencia; agresiva competencia internacional; elevados índices de productividad y calidad en ciertos países; globalización de la economía.

Factores que influyen para lograr cambios exitosos: Estimular el reexamen de los procedimientos del pasado y de los problemas vigentes; los directivos y subordinados asumen un papel directo y sumamente comprometido en la conducta del análisis; con el apoyo de la alta administración se implica a varios niveles de la organización en discusiones en busca de hechos y de soluciones para diagnósticas; se proponen ideas y métodos nuevos para las soluciones que se prueban; se disemina cada experiencia exitosa con el apoyo de la administración y a medida que crece el apoyo, la organización llega a absorber el cambio gradualmente, como parte de su forma de vida.

Las organizaciones fracasan al plantear un cambio por inconstantes, trabajo aislado, falta de coordinación, inconsistencia en la secuencia de los pasos, no se compromete.

La diferencia entre un administrador mediocre y un líder transformador es que mientras el primero se limita a conservar la situación actual, el segundo aprovecha los cambios del entorno y sus posibles amenazas para lograr una superación continua promoviendo la innovación y el mejoramiento de la calidad del producto y/o servicio.

No debemos olvidar que todo conocimiento debe ser un medio para desarrollar la esencia del hombre: su espíritu en integración, de ahí que la peor crisis individual o de las organizaciones, es la de valores.

En las propuestas de excelencia, se encuentran, por un lado, posturas manipuladoras y por otro, las que intentan reconocer la práctica de valores trascendentales.

LÍNEAS PARA ESTUDIO

El estudio de la excelencia organizacional, puede considerarse como líneas de análisis,

las propias de las escuelas de la teoría administrativa que puntualizan los fundamentos, técnicas, aplicaciones, inconvenientes, representantes, valores institucionales de las organizaciones.

Otra línea a considerar es el modelo de Grid, que propone el análisis de la empresa a través de 72 ventanas formadas por la combinación entre funciones, perspectivas y orientaciones.

- **Funciones:** Recursos humanos, administración financiera, operaciones, mercadotecnia, investigación y desarrollo, empresa: rendimiento financiero, planeación de la estrategia, liderazgo empresarial..
- **Perspectivas:** Efectividad actual, flexibilidad, desarrollo.
- **Orientaciones:** internas acometedoras, internas defensivas, externas acometedoras, externas defensivas.

Al modelo de las 72 ventanas se le aplica un método de diagnóstico exhaustivo muy completo de las funciones y subfunciones de la organización bajo tres parámetros: de excelencia, rendimiento promedio y condiciones empobrecidas e inaceptables.

Para implantar el modelo Grid, se tienen las fases: Estudio del modelo Grid; análisis del comportamiento de un grupo de trabajo y formas de trabajo; análisis del trabajo interno de las unidades de la organización (modelo de las 72 ventanas); diseño de un modelo de estrategia ideal; táctica de ejecución e implantación; evaluación y retroalimentación.

Otras líneas de análisis son la filosófica que propone las condiciones de la esencia del ser humano, la psicológica, la pedagógica y la sociológica, cada una con elementos para diferenciar la excelencia, los valores y las actitudes.

BIBLIOGRAFÍA

MUNCH, Lourdes. *Administración y excelencia. En Más allá de la excelencia y de la calidad total*. Trillas, 1992. Pp. 55 - 83

MUNCH, Lourdes. *Excelencia individual: factor clave de la excelencia las organizaciones*. Trillas, 1992. Pp. 85 - 114

CHOPRA, Deepak (1994) *Cómo crear abundancia*. México: Edivisión.

CHOPRA, Deepak. (1994) *Las siete leyes espirituales del éxito*. México: Edivisión

FRONDIZI, Risieri (1968) *¿Qué son los valores?* México: Fondo de Cultura Económica.

KARRAASS, Gary (1985) *El Cierre. (Cómo conseguir más y mejores ventas)*. México: Lasser Press

MATTHEW McKAY y Patrick FANNING (1994) *El amor a sí mismo*. México: Selector

MILLER, Lawrence M. (1990) *El nuevo espíritu empresario. Espíritu que engrandece*. México: Edamex

MONTOYA, Guillermo. (1993) *El Sentido Religioso del Trabajo*. México: Montoya.

RICHARDSON, Barrie y Mary Ann CASTRONOVO FUSCO (1993) *El Principio del 10%. Cómo obtener con personas ordinarias resultados extraordinarios*. México: Selector.