



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Educación y Formación, A.C. El consejo superior, la acción
directiva y su comunicación interna”

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN COMUNICACIÓN SOCIAL
P R E S E N T A:
LIC. FRANCISCO QUEZADA RAMÍREZ

ASESOR: MTRA. MARÍA MÓNICA CAVAGNA ESPONDA

Índice

I.	<u>Antecedentes.</u>	2
II.	<u>Hechos.</u>	3
III.	<u>La acción directiva.</u>	3
IV.	<u>Problema.</u>	7
V.	<u>Soluciones.</u>	12
VI.	<u>Análisis de cada una de las propuestas de solución.</u>	13
	VI.1 <u>Alta dirección, consejo superior, patronato y la decisión sucesoria.</u>	13
	VI.2 <u>Elección y nombramiento de director general.</u>	14
	VI.3 <u>La Función directiva orientada hacia el rendimiento y los resultados.</u>	15
	VI.4 <u>La comunicación como una cualidad esencial de la alta dirección.</u>	15
	VI.5 <u>El manejo de la comunicación en la organización.</u>	16
VII.	<u>Conclusiones.</u>	17
VIII.	<u>Bibliografía.</u>	18
IX.	<u>Anexo 1</u>	19
X.	<u>Anexo 2</u>	20
XI.	<u>Anexo 3</u>	21

Educación y Formación, A.C. Institución educativa, ubicada en el Distrito Federal. En el año de 1995, se presentó una crisis entre el Consejo Superior y la alta Dirección por una falta de comunicación interna, vicisitud que derivó en la toma de acciones contrarias a lo esperado.

Antecedentes

Educación y Formación. A.C. (E.F.A.C.), *Asociación Civil*¹ fundada a finales de 1960. Inició con un jardín de niños y una primaria, incorporadas a la S.E.P., teniendo como propósito, ofrecer una educación apoyada en sólidos valores universales para niños varones. En el año de 1974, se contaba con una población escolar de 480 niños (Anexo I). Al año siguiente, el Consejo Superior, al ver que en pocos años se tenía una numerosa matrícula, así como una posición muy aceptada, se planteó dar inicio a una secundaria, tema que ya los Padres de Familia venían solicitando; en 1979 la nueva sección había logrado una población de 270 escolares; el prestigio llevó a que en 1984 la matrícula de secundaria fuera de 315 estudiantes, sumando así un total de 795 educandos (Anexo I), lo que significó un crecimiento del 66% en diez años. En 1985 se arrancó con una preparatoria, los trámites de registro de incorporación se realizaron ante la Universidad Nacional Autónoma de México, iniciándose con un nutrido grupo de 50 colegiales en la vida preuniversitaria; paralelamente, por sugerencia de algunos Consejeros y con la intención de tener un impacto social más amplio, se dio el arranque de un bachillerato técnico vespertino incorporado a la S.E.P., con especialidades terminales en computación y artes gráficas, cuya misión fue la de poder acercar una alternativa educativa de calidad a jóvenes de escasos recursos y que al término de sus estudios se incorporaran a un trabajo como Técnicos; desde sus inicios, se les apoyaría con becas que oscilaban de un 80% a un 100%, dependiendo de los resultados del estudio socioeconómico. Para lograr la operación y viabilidad de dicho modelo, fue necesario crear un *Patronato*². En el año de 1991 E.F.A.C., contaba con las áreas de kínder, primaria, secundaria, preparatoria y un bachillerato terminal, sumando así una matrícula de 1,351 alumnos (Anexo I), con una capacidad instalada plena y bien posicionado entre la competencia y dentro de las preferencias que ofrecía el mercado, así como de las universidades de prestigio del país.

¹ Figura jurídica que tienen las Instituciones creadas sin ánimo de lucro.

² Consejo formado por varias personas que ejercían funciones rectoras, asesoras, de fondeo y de control, con el fin de cumplir debidamente su obra benéfica.

La Asociación Civil, se fue consolidando, tenía una estructura formal de tamaño mediano, con un organigrama piramidal (Anexo II), compuesta de 150 empleados, conformando el 20% a tiempo completo, 50% a medio tiempo y un 30% trabajaba por horas. Se tenía especial cuidado en la contratación del personal, para que éste contara con el perfil que exigía el modelo educativo; en algunas ocasiones se llegaba a dificultar el reclutamiento de los profesores; éstos deberían ser *maestros varones*.³

Hechos

Educación y Formación, A.C., iba creciendo, sorteando una serie de dificultades propias de una empresa de servicios educativos, además de lo que implicaba sacar adelante el bachillerato vespertino; éste se mantenía de las aportaciones de los Patronos y donantes, así como de las campañas de recaudación de fondos.

Con el crecimiento de los últimos años la comunicación comenzaba a tener problemas, concretamente entre el Consejo Superior, el Patronato y la Dirección General, debido a la falta de regularidad en la participación de sus integrantes en las Juntas de Consejo que se realizaban mensualmente, lo que originaba que no todos tuvieran la información y el conocimiento en tiempo de la operación de la institución; decisiones fuera de norma para la Asociación Civil; en ocasiones se tomaban acuerdos de forma unilateral sin el conocimiento del pleno, esto repercutía en las líneas de acción poco claras para la Dirección General, así como la falta de seguimiento y atención a la problemática ordinaria y extraordinaria; papel que con el transcurrir de los años se fue agudizando.

La acción directiva en E.F.A.C.

El primer director general fue el Lic. Rodrigo Alcalde España, quien desde su fundación llevaba 14 años, y justo en el año de 1984 se le separó del cargo por oponerse a las políticas de crecimiento y desarrollo del Colegio, concretamente por la creación del bachillerato técnico; sus argumentos se daban en torno a la poca viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero. Su salida del centro escolar generó incertidumbre e inquietud en familias y

³ De acuerdo al Modelo Educativo del Colegio, desde sus inicios, se estableció ofrecer un estilo de *Educación Diferenciada*, orientada a potenciar las habilidades y competencias específicas de los niños, por lo que se solicitaban Profesores varones, difíciles de reclutar, ya que en el medio docente básico, existían un mayor número de mujeres dedicadas a la educación.

empleados, quienes estaban muy identificados con su estilo de liderazgo y sobre todo por ser uno de los directores fundadores; como acto de solidaridad, cinco profesores y tres empleados de distintas áreas presentaron su renuncia irrevocable, provocándose una falta de atención inmediata a los grupos de estudiantes, a dicha iniciativa se sumaron algunos padres de familia, quienes se organizaron enviando misivas al Consejo Superior, solicitando la reubicación del director; intentos que no fueron escuchados y que derivaron en el retiro voluntario de algunas familias, como respuesta de inconformidad por dicha decisión.

Se dio el nombramiento al Ing. Fernando Encinas Elizondo, quien asumió y acometió la tarea de dar continuidad y arranque a los nuevos proyectos. El Ing. Encinas, se venía desempeñando de tres años atrás, como jefe del área de *Formación Integral*⁴ y como profesor de matemáticas en preparatoria; de personalidad entusiasta y con habilidades de liderazgo, con un conocimiento y sensibilidad de lo que era la empresa educativa. Tuvo el reto de consolidar y fortalecer las direcciones de primaria, secundaria y preparatoria, así como de dar mayor cohesión al bachillerato técnico; *se retiró en el año de 1989*⁵. Le sucedió en el cargo el Ing. Textil *José González Ramírez*⁶, con amplia experiencia probada en instituciones de nivel medio y superior, dio continuidad a los proyectos académicos y un enfoque primordial en lo referente a servicios de índole extraclase, así fue como se iniciaron los clubes deportivos, clases de reforzamiento de habilidades de conocimiento y sólida estructura en lo que a *Escuela para Padres*⁷ se refería. Su gestión quedó truncada por una enfermedad oncológica.

En 1991, el Consejo Superior vio necesario nombrar a un nuevo Director General, algunos de los integrantes opinaron que se le reclutara externamente, otros comentaron que era preferible contar con alguien que conociera el Colegio; eso tendría grandes ventajas. Dentro de la planta docente, se evaluó y se vio oportuno nombrar al Ing. Santiago Rodarte Leyva, quien contaba

⁴ En este cargo se desarrollaban las funciones propias de una Subdirección General.

⁵ Su salida respondió a una oferta a nivel universitario en provincia, lo que para él significó un mayor desarrollo en el campo profesional.

⁶ Egresado del I.P.N., profesor de tiempo completo del mismo Instituto por más de 20 años; también como director de una escuela preparatoria, del mismo grupo, orientada al desarrollo de técnicos profesionales.

⁷ El Modelo Educativo de E.F.A.C., tenía, como parte de sus prioridades, colaborar de manera estrecha con los Padres de Familia en el proceso de formación de sus hijos, por lo que se instrumentaban programas de especialidad y de posgrado, orientados para que éstos tuvieran mejores herramientas para realizar su responsabilidad.

ya con varios años de experiencia en tareas directivas, integrándose al proyecto educativo de la escuela en el año de 1982, dando clases de matemáticas; en 1984, por haber alcanzado un alto prestigio en el desempeño como profesor y tutor, se le promovió como Director de secundaria, tarea que realizó hasta el año de 1990, momento en el que terminaba sus estudios de maestría en pedagogía, en una universidad de prestigio en la ciudad. Fue promovido como Director de Formación Integral, posición que le permitió tener un conocimiento más cercano a los procesos pedagógicos y administrativos. Su estilo de mando, exigente, no le impedía tener facilidad en el trato con los padres de familia, empleados y alumnos, tenía una gran preocupación por la atención personal de todos su colaboradores así como de las personas externas, que de una u otra forma estaban ligadas al Colegio, además de ir consolidando los aspectos medulares, propios de la filosofía institucional. Orientó sus esfuerzos a reforzar la imagen de la comunidad escolar, estableciendo en los ciclos escolares jornadas culturales y recreativas, fomentó la capacitación del personal académico y administrativo, haciendo énfasis en el papel que todos tenían como educadores; motivaba a que en todo momento se esforzaran por dar lo mejor de sí mismos, poniendo como objetivo primordial la atención esmerada en los Padres y Alumnos, resaltando en que ellos eran algo más que clientes, -a los que nos debíamos-. Todo este esfuerzo permitió potenciar lo que ya con anterioridad se venía trabajando, por lo que se logró repuntar en la promoción del deporte, en los programas de escuela para padres, apoyados por especialistas, consolidando una planta docente profesional y comprometida, todo ello se reflejó en una mejora notable del nivel académico, deportivo y cultural, haciendo sonar el nombre del colegio en las ciudades más importantes del país, ya que se implementaron los intercambios deportivos y académicos a nivel nacional, esto permitió que cuatro universidades privadas, de las más prestigiadas de la Ciudad de México, le reconocieran, otorgándole el pase automático con alternativa de becas a todos sus egresados; ésto se vio cristalizado en un alto prestigio en el medio educativo. Estratégicamente, se apoyó en la *Sociedad de Padres de Familia*⁸, junto con ellos realizó mejoras materiales significativas, como lo fueron la zona deportiva, la remoción de aulas e instalación de equipo audiovisual, la modernización de los laboratorios de ciencias y de cómputo, y el arranque de un centro de idiomas, procurando mejorar la calidad y buscar ser vanguardia en los servicios académicos; todo ello ayudó a reforzar la imagen y de esa forma minimizar las dificultades económicas por las que se atravesaba.

⁸ La sociedad de Padres de Familia, es una figura esencial en el proyecto educativo que establece la S.E.P., que tiene como misión apoyar y facilitar la tarea formativa de una Colegio.

Parte de los compromisos que asumió con el cargo, fue una serie de pasivos con el I.M.S.S. y S.H.C.P.; la situación económica no era alentadora; el bachillerato técnico, orientado a las especialidades de computación y artes gráficas, demandaba constante actualización de los equipos y de un mantenimiento costoso, como lo fueron los laboratorios de revelado, rotativas de impresión, cámaras fotográficas, químicos, etc., todo ello implicaba gastos enormes de insumos y materiales para la realización de las constantes prácticas, además del apoyo en becas que se otorgaba a los alumnos para la formación de los nuevos técnicos, lo que en ese momento ya no era autosuficiente, recayendo gran parte de sus gastos de operación en las otras secciones, lo que en ese momento llevó a algunos de los integrantes del Consejo Superior y del Patronato a cuestionarse y replantear las metas y estrategias que originalmente se habían marcado, principalmente en lo que al bachillerato se refería, de hecho no fue tarea fácil el ponerse de acuerdo entre ellos y el de comprometer a más hombres de negocios en tan noble tarea; el entorno económico que imperaba en el país no era el más favorable, por lo que muchos de los esfuerzos de las distintas campañas económicas no se vieron concretados.

A mediados del primer semestre del 94, una *O.N.G.*⁹, que desde sus inicios apoyó la iniciativa del bachillerato técnico, solicitó al Patronato el informe financiero anual de la aplicación de los fondos que se habían enviado durante los dos últimos años; parte de dichos recursos se destinaron para resolver la operación del Colegio, así como de los pasivos con las instancias oficiales; sin convocar a junta de consejo, algunos miembros del Patronato recurrieron al secretario del Consejo Superior y se dieron a la tarea de formar el expediente solicitado y pidieron al Director General Santiago Rodarte Leyva que lo presentara. Al dar a conocer el estatus financiero, el tema se complicó, dicho organismo exigió que los recursos se canalizaran de acuerdo a lo convenido; a partir de ese momento se dejaron de recibir los apoyos tan representativos de la O.N.G., hasta que se regularizara dicha situación, además de las penalizaciones a las que se hacían acreedores, lo que agravó más la situación.

⁹ Una **organización no gubernamental** (tanto en singular como en plural **ONG**) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los [gobiernos](#) locales, regionales y nacionales, así como también de [organismos internacionales](#).

En el segundo semestre del 94, el panorama no era alentador, se tenían serios problemas para sacar los compromisos de nóminas y las obligaciones con proveedores de servicios; los recursos no eran suficientes, esto provocó el incremento del pasivo así como el malestar entre el personal docente y administrativo; los incrementos a las cuotas escolares no se veían reflejados en los porcentajes que se aplicaban a los sueldos, a finales de ese año el escenario económico se colapsó con la presencia inesperada de una de las *depressiones financieras más severas del país*¹⁰, lo que provocó que en ese momento la matrícula bajara en un 21% (Anexo I), situación que asfixiaba de forma decisiva la operación del Colegio.

Problema

Algunos miembros del Consejo Superior que sabían de la situación, argumentaron que la problemática que se estaba presentando se debía a la falta de liderazgo, acciones claras y de la equivocada administración que llevaba la Dirección General, lo que llevó a pensar en instrumentar una solución pronta, que permitiera detener y corregir la crítica situación, por lo que en los primeros días del mes de mayo del 95, convocaron a una junta extraordinaria, a la que *asistió un 40% de los consejeros*¹¹, de los cuales la mitad estaba enterado de lo que sucedía. Después de una controvertida discusión, decidieron remover del puesto al *Ing. Santiago Rodarte Leyva*.¹², resolución que fue cuestionada posteriormente por los que no estuvieron presentes, argumentado en primer lugar que no se les había comunicado de dicha plenaria. Se le notificó al Ing. Rodarte de la decisión; se presentaron dos miembros del Consejo Superior por la mañana y le informaron que a partir de ese momento dejara las funciones del cargo, y que debería concentrarse en preparar la documentación para facilitar los cambios, enseguida se le presentó a quien lo sustituirá, el *Ing. Marco Flores López*¹³.

¹⁰ Al cierre del año de 1994, siendo Presidente de México, el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, se presentó una de las crisis financieras más contundentes en la vida del país, lo que deprimió todos los escenarios de la economía y del mundo empresarial, problemática que impactó contundentemente el nivel adquisitivo de las familias.

¹¹ Problema destacado en la pagina 2.

¹² El Ing. Rodarte, había participado a finales de abril del mismo año, como era costumbre, en la junta de Consejo Superior, en ella presentó el informe financiero y de operación, en el que se reflejaba la caótica situación, por lo que solicitaba una pronta inyección de recursos de forma inmediata, esto causó desconcierto y ambiente de molestia en los participantes.

¹³ Ing. Mecánico, de 28 años, egresado de la U.N.A.M., y de una prestigiada escuela de negocios de los Estados Unidos de Norte América, con el grado de MBA., con algunos meses de experiencia laboral, como Director del área de comercialización de productos de autopartes, de renombrada firma automotriz.

El fallo tomó por sorpresa a toda la organización; en el transcurso del día se dieron a la tarea de informar del cambio a toda la comunidad educativa, de forma grupal a todos los alumnos y empleados, y por escrito a los padres de familia; todo ello provocó desconcierto y malestar, comenzando por el Ing. Rodarte, quien argumentó que no eran las formas y los mecanismos para tratar un asunto tan delicado y de suma trascendencia, tanto para él, como para la comunidad educativa.

El Ing. Marco Flores López se dio a la ardua labor de tratar de entender y estudiar la situación y así llevar las riendas de la organización, lo que implicó una serie de problemas con los que no estaba familiarizado, caso concreto fue el de la cartera vencida, a la que atendió de manera frontal, impidiendo el paso a clases a todos los alumnos que se encontraban en esa situación, esto provocó el rechazo y malestar inmediato por parte de los padres de familia, quienes estaban acostumbrados a que se les informara por escrito sus compromisos con la escuela; con relación a los proveedores de distintos insumos para la operación del día a día, se les dejó de pagar, con esta acción se intentaba reducir gastos de manera emergente, de la misma forma lo hizo con los planes de visitas, campamentos, excursiones y actividades deportivas. El ambiente laboral se hacía cada vez más hostil. La gestión del nuevo Director era en todos los aspectos controladora, al grado de interrogar a sus colaboradores y personal sobre las conversaciones que tenían. El ciclo escolar terminó con una serie de dificultades para los Directores de cada sección, problemas que tenían que sortear, como el reclamo constante de lo que estaba aconteciendo. La comunicación con la nueva Dirección General fue sumamente difícil, ésta se apoyaba en el autoritarismo y la prepotencia, con una falta de conocimiento y tacto en el trato con los profesores, personal y alumnos, lo que provocó una deserción en la matrícula de un 23% (Anexo I), así como la renuncia de cinco profesores, todos ellos con una sólida preparación, tres de ellos con una antigüedad superior a los diez años.

La preparatoria sufrió la renuncia del Director, quien decidió retirarse, argumentado la falta de conocimiento y reconocimiento de la nueva estructura directiva. En esos días, el Ing. Rodarte, se encontraba afinando la documentación que entregaría a la nueva administración; aprovechando dicha situación, el Presidente del Consejo Superior le ordenó que cubriera la vacante en lo que se resolvía la contratación de un nuevo Director de la preparatoria, además de que coyunturalmente convenía porque se tenía la dificultad para su liquidación, por lo

costosa que significaba en esos momentos. El Ing. Rodarte aceptó, argumentando que lo que hacía, aludía más a un compromiso ético y moral con la comunidad educativa, además pidió la condición de que no se viera afectado en sus ingresos y se le permitiera libertad de acción para de alguna manera minimizar la crítica situación que prevalecía, condiciones que le fueron aceptadas. Durante el verano el Ing. Marco Flores López se dio a la tarea de reestructurar la organización, despidiendo personal y anulando funciones que, según su entender, no se justificaban, como fueron el área de recursos humanos, el departamento de compras, la dirección de formación integral, la dirección de relaciones públicas, promoción y actividades extraclase, la coordinación de deportes e inglés y la coordinación académica del bachillerato, todo ello sin consultar y comunicar oportunamente al Consejo Superior (Anexo III); por otra parte implementó cambios en la política de atención a grupos de alumnos; éstos, por su sistema de trabajo personalizado, funcionaban con un máximo de 35 educandos. La sección que más se afectó, fue la secundaria; de nueve grupos, formó seis, algunos con 50 alumnos, situación que al inicio del nuevo ciclo escolar 95-96, generó descontento y malestar con Padres, Profesores y Alumnos, incluyendo a las autoridades oficiales de la S.E.P., ya que dentro de los lineamientos existía la norma de no funcionar con grupos mayores a 45 alumnos por salón, este tema puso en juego la incorporación de la secundaria, y a pesar de que se dio a conocer al Ing. Marco Flores López, éste ignoró dicha observación, argumentando que no era ninguna limitante para el funcionamiento de una escuela, respuesta que provocó constantes visitas de las autoridades de la U.N.A.M. y de la S.E.P., así como el reiterativo cuestionamiento sobre la operación del Colegio. Los papás tomaron la iniciativa de solicitar a la Sociedad de Padres de Familia y al Consejo Superior la inmediata destitución del Ing. Marco Flores López, ya que su acción y conducción del colegio era inaceptable.

Los directores y profesores de las distintas secciones en un afán por conservar un ambiente de armonía y optimismo, en cada junta de *consejo técnico*¹⁴, apelaban a la unidad y a la armonía, tratando de demostrar principalmente a los padres de familia, que se continuaba dando el mismo servicio; quienes argumentaban que el *Colegio ya no era lo mismo, que el*

¹⁴ En el lenguaje Oficial de la S.E.P., se conoce como -Consejo Técnico-, a la serie de juntas mensuales que suelen tener los Directivos de las Escuelas con el personal académico.

*trato humano ya no existía y que todo se había materializado, apostando por la cantidad y un pésimo servicio en la calidad*¹⁵

El Ing. Marco Flores López, era cuestionado por la comunidad educativa constantemente de lo que estaba sucediendo, se concretaba en oír algunas de las quejas, pero no parecía poner remedio a la situación; día a día se iba haciendo de una fama de desprestigio, que lamentablemente dañaba la imagen de toda la institución y de quien estuviera relacionada con ella.

Con la Sociedad de Padres de Familia tuvo constantes problemas, no logró comunicar su forma de trabajo, provocando falta de colaboración entre ellos; en algunos casos terminaron distanciados entre los mismos integrantes, sin lograr los objetivos que tenían trazados desde años atrás, provocándose así la desintegración de la misma.

Con relación a los profesores y al equipo administrativo y de mantenimiento, se mostraba un gran resentimiento, no se les tomaba en cuenta, su salario no fue incrementado, en algunos casos fue reducido el horario de trabajo o de sus percepciones, se les argumentaba que estaban bien pagados, además de que la situación no permitía otra alternativa, todo bajo un desplante de autoritarismo, como el de hacer énfasis en: yo soy el que mando aquí, y si yo quiero te vas hoy mismo. La situación fue más estable en la sección de preparatoria, debido a que en su mayoría eran profesores por asignatura, sin embargo en las secciones de primaria y secundaria, áreas en las que se tenían profesores de tiempo completo, el ambiente laboral se presentaba muy deteriorado.

El abogado encargado de los aspectos laborales, fue informado por uno de sus contactos de la Junta de Conciliación y Arbitraje, que en la oficina de asuntos sindicales se tenía un expediente de los trabajadores del colegio, que al parecer se trataba de un documento que aludía a una revisión y conteo de un sindicato distinto al que se tenía, situación que podría desencadenar un conflicto de alcances inimaginables; al momento de enterarse el Ing. Marco Flores López, solicitó la presencia del Ing. Rodarte para cuestionarlo de dicha situación,

¹⁵ Entrevistas realizadas a padres de familia que coincidieron con los ciclos escolares 95-96.

pidiendo bajo amenazas, que diera seguimiento a tan delicado problema, argumentando que él era la persona indicada, con más conocimiento del asunto y que además la situación de inconformidad ya se venía dando desde su gestión, por lo tanto era el único responsable de lo que actualmente estaba sucediendo. Después de dedicar muchas horas y dar con el expediente, el abogado junto con el Ing. Rodarte, lograron hablar con algunos gestores para detener el procedimiento, de antemano se sabía que era un paliativo, que de fondo aun no se había solucionado. Similares problemas se fueron presentando, como las demandas de los empleados que fueron despedidos sin mayor trámite y apego a la ley, algunos de ellos, con más de quince años de antigüedad.

De igual manera en las demás secciones se presentaban situaciones adversas, sorprendidas renunciaciones, como la del Director de Finanzas, quien llevaba doce años en el cargo, esto significó que el ambiente de la dirección administrativa se volviera árido y difícil; se consiguió un sustituto, pero sólo duró algunas semanas, con otras áreas de servicio se notaba la disfuncionalidad y el mal entendimiento, como fue el caso del concesionario de las cafeterías y el proveedor de los uniformes, asunto que terminó en un juicio, lo que provocó el cierre de las mismas.

Día a día la situación empeoraba, nos encontrábamos a más de un año de que entró en funciones el Ing. Marco Flores López y el ambiente laboral reflejaba desánimo en los empleados, así como en el alumnado, cada quien hacia lo mínimo; la entrega con la que realizaban sus obligaciones ya no era la misma, con frecuencia se recurría a los argumentos como: -para que hacerlo, si las cosas a nadie le importan-, o -para que esforzarse más, si no me toman en cuenta-, etc., por lo que se seguía dando la rotación de personal. Algunos consejeros, ante los reclamos y la falta de información objetiva del Ing. Flores, se plantearon seriamente hacer un cambio categórico, despedirlo, ya que los resultados obtenidos estaban muy por debajo de las expectativas que se habían propuesto, provocándose con ello, una crisis mayor de inestabilidad en toda la institución.

Soluciones

El papel de la comunicación en el liderazgo de la Alta Dirección como un agente que permita visualizar una adecuada alternativa de solución en Educación y formación. A.C., es de contundentes implicaciones. De un equivocado y a veces ausente manejo de la comunicación en los distintos momentos de la historia de la institución, se pueden evidenciar una serie de carencias, que justo han derivado en crisis recurrentes. Es de particular importancia hacer notar que una institución sin fines de lucro, como lo es E.F.A.C., es una organización social, un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente “un conjunto específico de recursos humanos y materiales, capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular”¹⁶. Podemos advertir por los hechos, que desde sus inicios no se contaba con un *ideario, filosofía o ethos*, “mismo que expresara las ideas básicas, los principios, o las intenciones de los promotores de la organización”¹⁷, que en su exposición presentara *-la misión, visión, así como un manual de políticas-*, documento fundamental en toda organización, que tiene como fin el comunicar y asegurar que la naturaleza de la organización no cambie, facilita entender el estilo bajo el que se ofrece un servicio, es un punto de referencia para reconocer qué tipo de estructura hace falta, y qué puestos de trabajo y que funciones conviene crear y desarrollar, así como el tipo de reglas y normas que van a ser necesarias; este documento sirve de base para las sesiones de formación, capacitación, inducción y perfeccionamiento, en este caso, de consejeros, directivos profesores, de personal técnico y de servicios. La ausencia clara de este elemento fue dificultando la operación de las iniciativas y estrategias, por lo que en primer instancia se recomienda hacer una revisión profunda de dichos documentos, actualizarlos, rehacerlos e incluir en sus diferentes apartados los siguientes aspectos que serán una parte medular de las directrices del la institución:

Se recomienda contratar un despacho de profesionales en Comunicación Institucional que investiguen las carencias, las capacidades competitivas y los desafíos, así como las posibles

¹⁶DRUCKER, Peter. F., “Dirección de instituciones sin fines de lucro”. (El Ateneo. México. 1991), p. 1

¹⁷ ISAACS, David. “8 Cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos” (Ed. Ruz. México. 2005), p. 41.

oportunidades, para crear una estrategia comunicativa, programada y de acuerdo con los objetivos trazados en la que se puedan medir los resultados obtenidos, todo ello con el propósito de incluir en la redefinición del ideario de Educación y Formación A.C.:

1. Las normas y lineamientos del papel del Consejo Superior, así como de cada uno de los nombramientos de sus integrantes.
2. Las políticas esenciales para el nombramiento y remoción de cargos directivos.
3. La descripción explícita de cargos, encargos y funciones de los integrantes de toda la institución.
4. El énfasis del papel de la comunicación institucional de la alta dirección hacia los distintos componentes de la organización.
5. La participación del Consejo Superior en el papel que juega con la Dirección General en la comunicación organizacional.

Análisis de cada una de las propuestas de solución.

1. Alta Dirección, Consejo Superior, Patronato y la decisión sucesoria.

Entre todas las decisiones referentes al personal, suele ser la más crítica y la más difícil, revocar y hacer la elección de sucesores para la alta dirección. “Para ser eficaz, una entidad no comercial necesita tener una junta directiva fuerte, pero que haga su trabajo. La junta directiva no solo ayuda a definir cabalmente la misión de la institución: se encarga asimismo de custodiar esa misión y cerciorarse de que la organización cumpla su compromiso básico”¹⁸. Su tarea es asegurarse de que la entidad cuenta con una administración competente y apropiada. Su función será la de evaluar el rendimiento y desempeño de la organización; además, en tiempos de crisis, es posible que sus miembros deban hacer de bomberos, es decir entrar en acción a nivel de escenario para reforzar las áreas más vulnerables. “La junta directiva es también el principal órgano recaudador de fondos. Ser miembro de una junta directiva significa ser responsable no solo ante la organización, sino también ante la misma junta, el personal y la misión”¹⁹, y dar seguimiento ordenado y estricto de las metas planteadas.

¹⁸ ibidem p. 155.

¹⁹ ibidem p. 158.

2. Elección y nombramiento de Director General.

Para elegir a un líder de una organización, es vital fijarse, ante todo, en sus actuaciones previas y sus puntos fuertes. “Averiguar qué fuerza posee y en qué la ha empleado, pues nadie se puede desempeñar bien sin ella, en segundo término, observaría la institución y preguntaría cuál es el principal desafío inmediato (recaudar fondos, rehacer el espíritu de equipo, redefinir la misión, incorporar nuevas tecnologías, etc.)”²⁰, para de esta forma conjuntar la experiencia con la realidad. Debe contar con carácter e integridad, ya que un líder da ejemplo, los demás miembros, sobre todo los más jóvenes, tienden a tomarlo por modelo. El líder de una organización sin fines de lucro no puede contentarse en desempeñar su función en forma adecuada, tiene que ser excepcionalmente eficiente, porque su agencia está consagrada a una causa. Para llegar a ser eficiente en tan breve plazo, “*su papel de liderazgo debe adecuarse a la misión y a los valores de la institución*”²¹, esto es lograr un conocimiento objetivo de lo que es la organización y que fines y metas pretende, lo que le ayudará a tener una “identificación con la tarea y el grupo (a menudo bastante inconsciente), que genera confianza y les permite lograr que la tarea se cumpla”²², y como parte de sus habilidades personales debe tener unas “aptitudes básicas de voluntad y capacidad de escuchar, esencial *disposición a comunicarse, a hacerse entender*”²³, disposición a percatarse de cuanto existe en el entorno, principalmente con las personas que forman la organización. “Cuando un directivo *reúne autoridad jerárquica y moral*, se nota la expresión personal de una capacidad que estriba precisamente en ver con claridad los objetivos a alcanzar, los medios a seguir y saber conducir a sus subordinados hacia el bien común”²⁴, todo ello redundara en beneficio de todos los integrantes de la organización. El líder debe “crear una cultura adecuada para trabajar y convivir a gusto, asegurar una buena *comunicación entre los colaboradores, motivar continuamente a los colaboradores*, con el fin de que contribuyan al proyecto común”²⁵, con un estilo de dirección, es decir “al modo habitual que tiene el directivo de proceder en su trabajo y en sus relaciones con los demás”²⁶

²⁰ *ibidem* p. 24.

²¹ *ibidem* p. 25.

²² *ibidem* p.26.

²³ *ibidem* p.27.

²⁴ VENTURA, Capilla, Ma. Teresa. “Psicología de la Comunicación”, (Ed. Homo. México, 2004). p. 192.

²⁵ ISSACS, David. “8 Cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos”. p. 166.

²⁶ ISSACS, David. “Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos”, (Ed. Eunsa. Pamplona, 1987). P. 241.

3. La Función Directiva orientada hacia el rendimiento y los resultados.

Una de las tareas fundamentales del líder es hallar el justo equilibrio entre el largo plazo y el corto plazo. El líder es responsable de la asignación de los recursos, examina a fondo las prioridades, ejerce el liderazgo con ejemplo ya que representa a la organización. **El director general que ejerza un liderazgo efectivo debe responder ante todo a la pregunta: ¿cómo debe definirse el rendimiento para esta institución?** La primera tarea del director general de una entidad sin fines de lucro -y también la más ardua- es *la de comunicar y poner de acuerdo a todos los grupos de interesados sobre cuáles son las metas a largo plazo de la institución*. La disciplina de analizar a fondo qué resultados se le exigirán a la institución, puede protegerla del despilfarro de sus recursos, provocado por la confusión entre las causas morales y económicas. En última instancia, el éxito o fracaso de una institución depende decisivamente de su capacidad de atraer a personas comprometidas, esta premisa se lograra apoyándose en la constante *motivación*, entendida como “la conducción de los colaboradores de toda organización a que se empeñen en lograr los objetivos planteados”²⁷.

4. La Comunicación como una cualidad esencial de la Alta Dirección.

Particularmente un Colegio gira primordialmente en torno a las relaciones humanas, por tanto el *papel de la comunicación adquiere singular relevancia*, entendida como “un proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir, proteger y reforzar algo valioso en las relaciones, aumentado así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo”²⁸. En todo proceso de comunicación se distingue *la información*, misma que se traduce en comunicación en cuanto tiende a producir unidad entre las personas, por lo que en un centro educativo “son los valores implícitos en el ideario o en los objetivos generales del centro los que deben guiar esa comunicación”²⁹. Para facilitar una comunicación sólida entre los miembros de una comunidad educativa, es recomendable que esta se realice bajo la dirección y asesoría del profesional de la misma, por lo que se debe contar con un área especializada, dirigida por expertos, dentro de la organización, (Dirección de Comunicación, Dirección de Relaciones Públicas, etc.).

²⁷ ISSACS, David. “8 Cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos”. p. 194.

²⁸ *ibidem* p.184.

²⁹ *ibidem* p.188.

5. El manejo de la comunicación en la organización.

La sinergia natural de la organización nos presenta una constante que debe ser tratada con objetividad y en tiempo, este es el *manejo adecuado de la comunicación en la organización*, misma que tendrá implicaciones ambientales en el trabajo, peculiaridad que es percibida de forma directa por los trabajadores; la comunicación bien lograda tiene repercusiones en el comportamiento laboral, que se ve reflejada en una mayor productividad.

Conclusiones

La propuesta expuesta pretende enriquecer un *ideario*, que contemple los aspectos esenciales de toda organización, del papel que juega un Consejo Superior con la Dirección General y su estructura, así como sus organismos a nivel staff, como en este caso lo es el Patronato. Partiendo de que una institución educativa, por su misma naturaleza es un escenario en el que participan personas, en el que se forma y se transmiten una serie de valores y conocimientos, y *que para que estos fluyan constantemente debe ser a través del proceso de la comunicación, en donde el emisor, el canal y el receptor son una constante en toda la dinámica de la vida escolar.*

De particular importancia reviste el papel que juega un Consejo de Dirección en las múltiples tareas y prácticas de la acción directiva de un centro educativo, por lo que se debe poner especial atención en la sucesión, selección y reclutamiento, de manera profesional y exigente, ya que es de grave responsabilidad para quienes tienen que continuar y seguir construyendo, con visión amplia y de conjunto, la misión de una institución, que por su propia naturaleza es formadora de personas y de nuevas generaciones, que en su momento jugarán en la sociedad el papel de líderes, desde la propia familia a la empresa.

En el mundo empresarial existe una constante que se conoce como conflicto, elemento que en toda organización humana se presenta, y justo es tarea de todo profesional buscar las alternativas para solucionarlo, estas pueden estar dentro de la organización o fuera de la misma; en el caso de los hechos de Educación y Formación. A.C., no se tuvo el acierto y la prudencia de identificar y separar cada problema, motivado por la falta de una adecuada participación y comunicación de la dinámica que exige la naturaleza de un Consejo Superior.

Bibliografía

- ISAACS, David, “Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos”, (Ed. EUNSA. Pamplona, 1987), 420 Págs.
- ISAACS, David, “Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos”, (Ed. Ruz. México, 2005), 348 Págs.
- LLANO, Carlos, “El Empresario ante la responsabilidad y la motivación”, (Ed. McGraw-Hill. México, 1990), 146 Págs.
- LLANO, Carlos, “La enseñanza de la dirección y el método del caso”, (Ed. McGraw-Hill. México, 1995), 52 Págs.
- LLANO, Carlos, “El Empresario y su acción”, (Ed. McGraw-Hill. México, 1990), 170 Págs.
- VENTURA CAPILLA, Ma. Teresa, “Psicología de la comunicación”, (Ed. Homo. México, 2004), 248 Págs.
- VILLALOBOS, Pérez-Cortés, Marveya, “Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis”, (UP. Escuela de pedagogía, México, 1992), 115 Págs.
- ISTMO, IPADE. (Universidad Panamericana. México, Agosto 2009), 88 Págs.

Webgrafía

- Organismos No Gubernamentales. <http://es.wikipedia.org/wiki/wikipedia>.

Anexo I

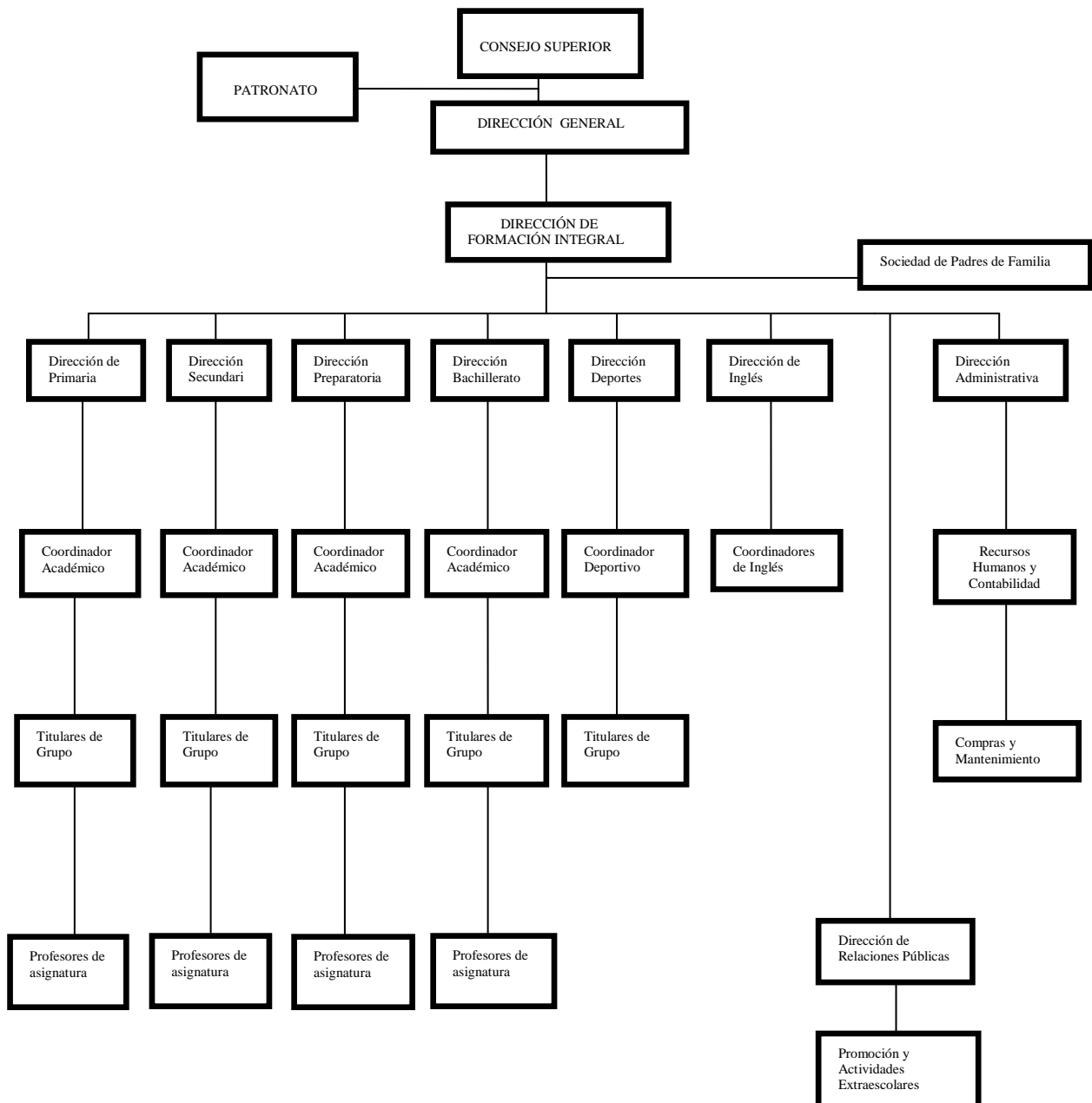
<p style="text-align: center;">Educación y Formación. A.C. Matrícula por sección y año escolar³⁰</p>

Sección	Ciclo 73/74	Ciclo 83/84	Ciclo 90/91	Inicio de ciclo 94/95	Fin de ciclo 94/95
Kínder	108	105	105	115	46
Primaria	374	375	510	355	239
Secundaria		315	315	261	262
Preparatoria			231	175	143
Bachillerato			190	160	130
Total	480	795	1351	1066	820

³⁰ Información obtenida del archivo histórico de E.F.A.C.

Anexo II

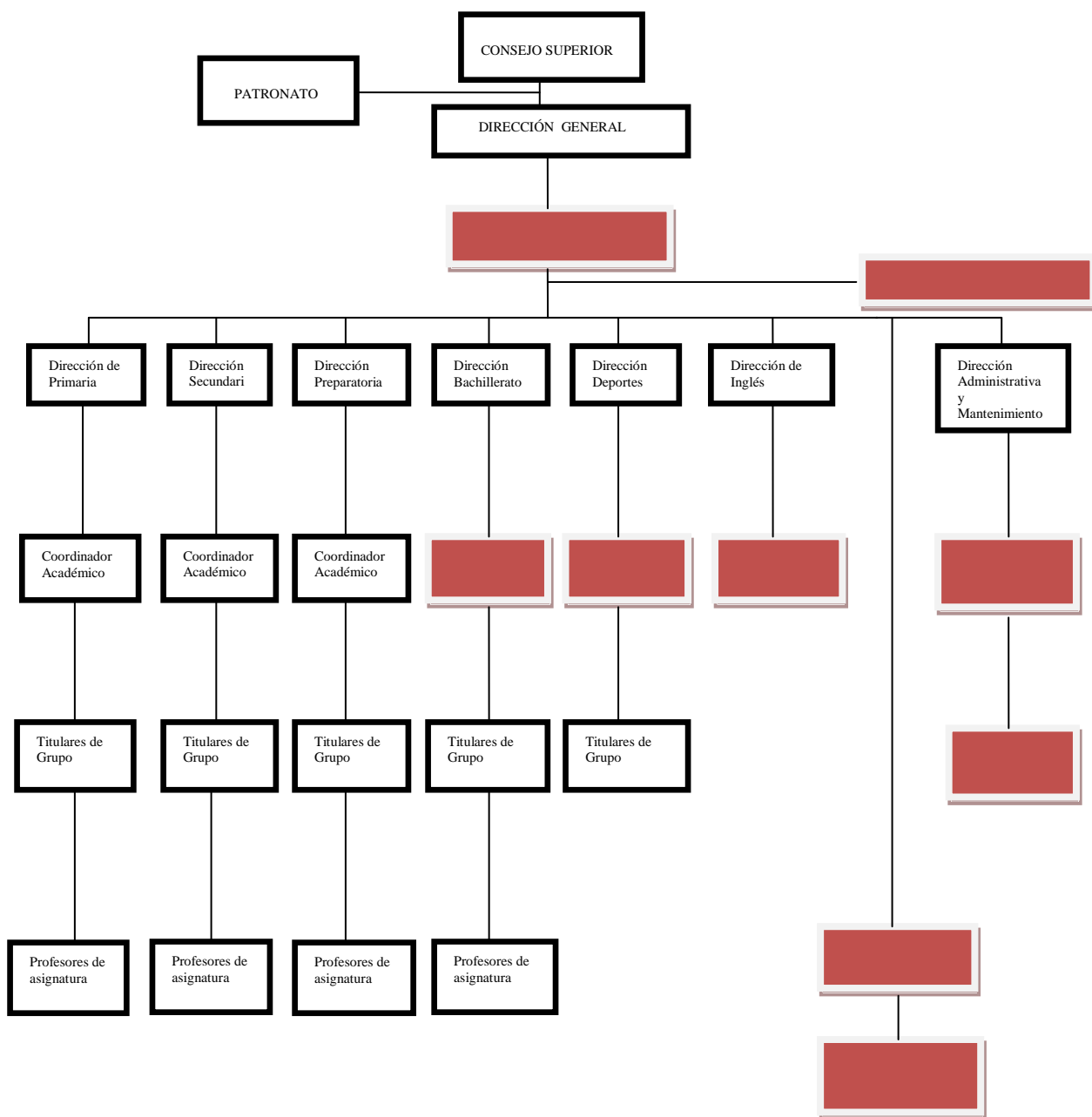
Educación y Formación. A.C. ORGANIGRAMA ⁽³¹⁾ Ciclo 1990-1991



³¹ Información del archivo histórico de E.F.A.C.

Anexo III

Educación y Formación. A.C.
ORGANIGRAMA ³²
Ciclo 1995-1996



³² Información del archivo histórico de E.F.A.C.