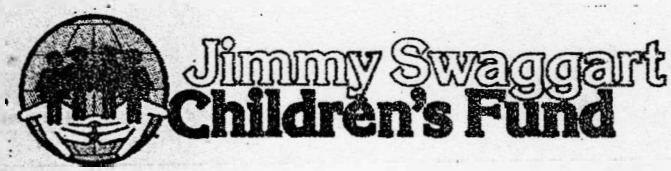


DOCUMENTO 3

EL SALVADOR

I SEMINARIO LATINOAMERICANO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EVANGELICAS 14-18 MAYO

84

TEMA: "RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN LA FUNCION ADMINISTRATIVA".

EXPOSITOR: Joaquín Edgardo García Lemus.

Latin America ChildCare

"RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UN MEJOR DESEMPEÑO EN LA FUNCION ADMINISTRATIVA"

Por Joaquín Edgardo García Lemus.

En Junio del año pasado estuve en la capital de Costa Rica en una reunión similar a la presente, en la cual tuve la oportunidad de intercambiar experiencias con nuestros hermanos en San José, quienes recientemente habían fundado un colegio en un sector muy pobre de aquella bella ciudad. En esta reunión y en repetidas ocasiones el hermano Douglas Petersen me expresó, que la intención era aprovechar al máximo nuestras experiencias para no cometer los mismos errores que nosotros habíamos cometido en el pasado. En mi opinión esta constituye una inteligente inquietud y considero que debe ser tomada en cuenta en el presente seminario, en especial porque según tenemos conocimiento la mayoría de los presentes se inician en una nueva dimensión ministerial que nosotros ya conocemos, esto naturalmente no quiere decir que todo lo que nosotros decimos sea lo mejor, ni tampoco que poseemos la respuesta adecuada para todos y cada uno de los problemas que suelen presentarse en la vida de una institución, en todo caso les vemos como a nuestros hermanos menores y en tal sentido deseamos compartir con ustedes parte de nuestra experiencia esperando que de alguna forma pueda serles de utilidad en sus respectivos países.

A continuación y tomadas de nuestra propia experiencia les puntualizo algunas recomendaciones, que sin duda les evitará problemas futuros, o les ayudará a resolver los que en la actualidad afronta.

1 - PROCURE QUE EL PERSONAL COMPRENDA Y SE IDENTIFIQUE CON LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS FILOSOFICOS DE LA INSTITUCION.

Dificilmente se podrá obtener del personal toda la cooperación necesaria, si ellos desconocen o no comparten nuestros objetivos y principios filosóficos, y si la obtenemos talvez sea por obediencia y respeto y no porque estén convencidos que con ello sirven a Dios.

De acuerdo con la experiencia un personal que no comparte nuestros objetivos y experiencias ofrece los siguientes inconvenientes:

a - Marcada indiferencia por todas aquellas actividades que se desarrollan fuera de los horarios normales de trabajo. Se dedican única y exclusivamente a las tareas específicas del cargo.

b - Oposición abierta o encubierta manifestada a través de críticas negativas a todo lo que se hace, generando inconformidad en otros miembros del personal.

c - Desconsideración en cuanto a la protección de los recursos materiales y financieros de la institución.

¿Qué hacemos para corregir o superar la situación?

En primer lugar con aquellos que ya están dentro hemos iniciado un proceso de concientización mostrándoles lo que el colegio es y hace y lo que pretende, procurando hacer énfasis en el origen de los fondos y nuestra condición de mayordomos, asimismo tratamos de averiguar el por qué de su actitud, dado que algunas veces ésta se da porque nunca se les ha tomado en cuenta.

Para lograr esto, en reuniones especiales les proyectamos videos de los principales programas que tenemos, y además comentamos con ellos las cinco interrogantes que como mínimo debe saber responder todos los que laboran en los liceos dando la debida amplitud donde se considere necesario. (véase Anexo A)

En segundo lugar a los candidatos a nuevas plazas los hacemos participar en un seminario que dura quince días, en el cual a través de diferentes medios se les presenta una panorámica de lo que el colegio es, hace y persigue, y a la vez que se exploran otros aspectos de su personalidad como sus conocimientos técnicos para la enseñanza. Al finalizar el seminario se obtiene de cada candidato una evaluación que contiene observaciones personales del examinador o líder (véase Anexo B) lo cual nos permite seleccionar los mejores.

Debido a que no es posible contratarlos a todos de una sola vez, los clasificados quedan listos para ser contratados en ocasiones futuras. El desarrollo del seminario se basa en el contenido del Anexo A y el Documento 4.

2 - DEFINIRLE EN FORMA CLARA Y ESPECIFICA A CADA MIEMBRO DEL PERSONAL SUS FUNCIONES Y RELACIONES DE AUTORIDAD Y COMUNICACION.

Otro de los errores en que se cae con alguna frecuencia es el de nombrar personal sin definirle en forma clara y específica sus funciones, así como sus relaciones de autoridad y de comunicación. El empleado nombrado en estas condiciones anda a ciegas puesto que no sabe cuáles son sus responsabilidades, a quién debe reconocer como jefe y con quiénes debe comunicarse en el desempeño de sus labores, si tal es nuestro procedimiento no debe extrañarnos que haya conflictos y frustraciones en el personal.

Esta es la razón por la cual vemos a la secretaria asumiendo responsabilidades que corresponden a los docentes sin que se le haya solicitado generando así fricciones y duplicidades.

Esto explica y justifica en cierto modo la actitud de subalterno cuando nos dice que el trabajo no está listo, porque otro empleado de una posición superior le exigió hacer otra tarea diferente.

¿A quién debo atender?
¿A cuál labor darle prioridad?
¿A quién debo informar respecto de mi trabajo?
Estas y otras interrogantes similares surgen en la mente del subalterno que se encuentra en tales condiciones.

Hay quienes creen que dejando ambiguas u oscuras las líneas de autoridad se puede estimular el espíritu de cooperación o trabajo en equipo; pero la experiencia nos ha demostrado que con ello lo único que hacemos es preparar el terreno para rivalidades, intrigas, frustraciones, elusión de responsabilidades, desorden, duplicidad de labores, incertidumbre, apatía, anarquía, etc. Proceder así es crear las condiciones apropiadas para que cada quien haga lo que quiera y como quiera, a la vez puede conducirnos a la contratación excesiva de personal o a la no consideración de "cargos" que son necesarios para la ejecución de actividades esenciales dentro de la organización.

La deficiencia señalada se supera elaborando para cada miembro de la organiza

ción una "Descripción de Trabajo" donde se especifican: nombre, propósito, ubicación, subalternos, jefe inmediato, contactos permanentes horarios, retribuciones, responsabilidades y tipo de autoridad del cargo.

En cuanto al tipo de autoridad debe reconocerse que cada responsabilidad necesita de cierto grado de autoridad, en tal sentido debe señalarse esto en la "Descripción de Trabajo", dado que pueden distinguirse tres diferentes tipos de autoridad:

a - Actuar, la persona realiza sus actividades bajo su propia iniciativa, no tiene que buscar ninguna aprobación de los superiores, ni informar de sus resultados.

b - Actuar e informar, la persona realiza sus responsabilidades pero debe informar a su superior de los resultados obtenidos.

c - Actuar después de recibir aprobación, en este caso la persona no ejecuta ninguna acción mientras no haya obtenido una aprobación superior.

Cada miembro de la organización debe saber exactamente ante quién es responsable de sus actos y quiénes dependen directamente de él, así como cuál es su radio de acción y con qué elementos tiene sólo relaciones de colaboración y no de dependencia directa.

La disposición de organigramas en lugares estratégicos también ayuda en estos casos.

(Consultar modelo de "Descripción del Trabajo" en Anexo C).

Nehemías dedicó todo el capítulo tres de su libro para asignar responsabilidades específicas a aquellos que deberían trabajar en la reedificación del muro, otorgando la debida autoridad a los jefes de las unidades familiares que trabajaron en el muro.

3 - ASEGURESE DE REGISTRAR LOS ACONTECIMIENTOS Y DATOS IMPORTANTES.

En la vida de toda institución se dan una serie de acontecimientos y datos -- que dada su importancia deben registrarse en algún lugar.

Con el lapso de los años con alguna frecuencia necesitamos hacer referencia a ciertos aspectos, y resulta penoso y feo tener que hacerlo en forma imprecisa ya que ante la no existencia de algo escrito, nos vemos obligados a preguntarle al trabajador más antiguo y confiar en la fidelidad de su memoria.

Para superar la limitación antes señalada recientemente hemos abierto para cada liceo un libro de "Acontecimientos y datos importantes en la vida del colegio", allí el director anota aspectos tales como:

- Día y hora de la inauguración del colegio, incluyendo: breve descripción de las instalaciones, costo, donaciones, nombres y cargos de quienes participaron en el acto, etc.
- Nombres de los directores.
- Día en que el colegio abrió sus puertas a los estudiantes por primera vez.
- Nómina del personal, grados y número de alumnos con que se iniciaron las labores.
- Autorización del Ministerio de Educación, fecha y número de acuerdo.
- Etc.

4 - ELABORE EL CALENDARIO ANUAL DE ACTIVIDADES.

Fuera de las labores que normal y rutinariamente se ejecutan en un centro escolar, la dirección y demás colaboradores deben programar la realización de una serie de actividades, unas para contribuir con el esfuerzo educativo en el propósito de lograr un desarrollo integral en la personalidad del estudiante y otras para facilitar la labor eminentemente administrativa. Esto implica que durante el año lectivo había actividades tales como:

Desfiles,
Actos Cívicos,

Excursiones,
Campeonatos Deportivos,
Concursos,
Celebraciones Especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Día del Alumno, Día del Maestro, etc.),
Convivios,
Concursos Bíblicos,
Semana de la Familia,
Campaña Desparasitaria,
Elaboración del Reporte Anual del Niño,
Diseño de la Tarjeta de Navidad,
Compra de Regalos Navideños,
Seminario de Capacitación,
Adquisición de Material Educativo,
Planificación de las Actividades del Año,
Clausura de Labores,
Período de Matrícula,
Etc.

Ahora bien, la existencia de un calendario como el que acá se sugiere constituye un instrumento de gran valor ya que permite una adecuada distribución y coordinación de todas las actividades, evitando: acumulación de actividades en determinados períodos del año o interferencias entre dos o más de ellas; a la vez nos permite establecer un equilibrio al determinar cuántas y cuáles actividades deben efectuarse de tal forma que los programas oficiales de educación se desarrollen en toda su magnitud.

Sirve también como un instrumento de evaluación.

La programación establecida en este calendario no es algo que deba realizarse al pie de la letra o a como de lugar, pues algunas veces por razones diversas pueden surgir cambios; por otro lado el contenido no es específico por cuanto no nos indica los objetivos, la hora, el lugar, la forma y las personas responsables de su ejecución, por ello se recomienda elaborar una "descripción" por cada una de las actividades que se pretenden realizar.

Consultar modelos de ambos instrumentos en Anexo D.

5 - ELABORE EL PRESUPUESTO.

Es importante determinar cuántos recursos humanos, económicos, o de cualquier otro tipo, se harán necesarios para el desarrollo de las actividades de rutina como de las otras que se han señalado en el calendario anual; debe tenerse en cuenta las "disponibilidades" de la institución y establecer a la vez cómo se obtendrán recursos adicionales en caso sea necesario. Es importante señalar que el presupuesto no se refiere únicamente al dinero, sino a todos aquellos recursos de diferente índole, que serán necesarios para la realización del plan.

En tal sentido usted deberá determinar: cuánto dinero se hace necesario y cómo o de dónde ese dinero se obtendrá, cuántas personas habrá de necesitar y cómo habrá de reclutarlos y adiestrarlos, otro tipo de necesidades tales como equipo, mobiliario, papelería, locales, etc.

Ore en forma específica por los recursos que usted necesita y no olvide que si Dios le ha llamado a servirle en este ministerio, El no le negará los recursos que necesita, Filipenses 4:19 dice:
"Mi Dios, pues, suplirá todo lo que os falta conforme a sus riquezas en gloria en Cristo Jesús".
¡No lo olvide!

Asimismo el presupuesto constituye una herramienta muy útil para controlar los desembolsos y hacer los reajustes donde se considere necesario.

6 - DELEGUE PARTE DE SUS RESPONSABILIDADES.

En primer lugar ¿qué es delegar?

Delegar es un proceso sobre la marcha, por medio del cual un administrador asigna responsabilidades y autoridad adicionales, a un subordinado.

Delegar no es encargar tareas de rutina a cualquier persona que está cerca de nosotros, aunque esto sea necesario en ciertas ocasiones.

Si usted delega adecuadamente tenga la seguridad de que la persona en quien ha delegado se sentirá totalmente responsable de la tarea que le ha encomendado.

Dificilmente una sola persona puede asumir todas las responsabilidades de una institución especialmente cuando ésta ha crecido en forma considerable. El enfrascarse uno en los detalles o labores que perfectamente podrían ejecutar otros, le resta tiempo para dedicarse al trabajo verdaderamente administrativo como es el de pensar, planear, organizar, coordinar y controlar; además corremos el riesgo de agotarnos como le ocurrió a Moisés en el desierto antes de poner en práctica el consejo que su suegro Jetro le dió.

Por otro lado si insiste en hacerlo todo usted mismo, tenga la absoluta seguridad que sus trabajadores más capacitados le abandonarán y se rodeará de "vividores" y "haraganes" que tranquilamente le dejarán que usted haga todo el trabajo.

Algunos no delegan porque tienen el temor de perder la autoridad y/o el control, porque creen que nadie en la organización puede hacer el trabajo mejor que ellos.

Ninguna de estas dos cosas ocurre si usted delega correctamente, lo cual puede lograrlo atendiendo las siguientes recomendaciones:

a - Capacite apropiadamente a la persona en quien delegará la responsabilidad.

b - Sea específico en indicarle la actividad que se le está delegando y el tipo de autoridad que se le otorgará: actuar, actuar e informar, actuar con aprobación.

c - Comuníquele las normas o mecanismos que usted empleará para supervisarle. Esto es importante si se ignora, la delegación se convierte en abdicación.

d - Exprésele la confianza que usted tiene en ella y el respaldo que le dará para que pueda ejecutar su trabajo.

e - Hágale conciencia sobre la importancia de lo que le está encomendando.

f - Finalmente manténgase al corriente de los acontecimientos corrigiendo los errores adecuada y oportunamente, y elogiando los éxitos según se den.

Quizá la parte que más incomoda al delegar, es el de soportar los errores que comete una persona en la ejecución de una labor que usted podría desarrollar mejor; sin embargo debemos recordar que estamos invirtiendo tiempo en la preparación de los demás.

Termino esta exposición haciendo una mención de los principales beneficios -- que usted obtendrá al delegar:

a - Ganará más respeto y cooperación de sus empleados.

b - Fomentará la iniciativa y determinación de los demás.

c - No tendrá a su alrededor un montón de personas que se limitan a "levantar la mano aprobando pasivamente lo que usted dice" o expresando "sí señor" a todo lo que proponga.

d - Dispondrá del tiempo necesario para administrar.

e - La capacidad y eficiencia de la institución mejorará.

7 - DEFINA LA ORGANIZACION.

Pese a las deficiencias que se les ha señalado, los instrumentos más adecuados para definir la organización de una empresa son los "organigramas", en ellos - se muestra gráficamente la estructura de la organización con sus funciones y - relaciones; las principales líneas de comunicación y el curso que la autoridad y la responsabilidad siguen en los diferentes niveles jerárquicos.

La organización de una empresa, de cualquier índole que ésta sea, debe estructurarse de tal forma que facilite el logro de los objetivos para los cuales - fue creada. La existencia de objetivos comunes ha sido el factor principal - que ha obligado al hombre a través de las edades a organizarse en grupos.

Por lo anteriormente expuesto es indispensable que quien elabore el gráfico de la organización tenga una visión bien clara de lo que la institución como tal pretende alcanzar, además debe conocer el tipo de recurso humano que es necesario emplear y las diferentes relaciones que han de darse entre aquellas que integran la organización.

Debe advertirse que la organización no se establece de una vez por todas sino a través de un proceso en el cual influyen factores tales como: medio cambiente, crecimiento institucional, cambios en el personal, etc., por lo que no se puede elaborar una estructura organizativa de carácter permanente.

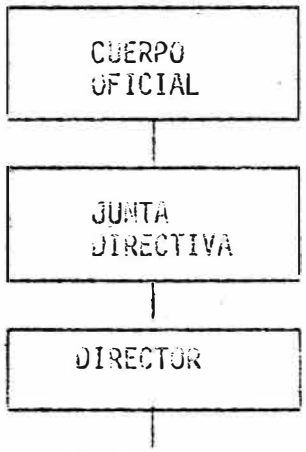
Permítanme mostrarles gráficamente como los factores antes señalados han modificado a través del tiempo nuestra organización.

Tal como lo expresara el hermano Alfredo Guerrero en su intervención, el Liceo Cristiano nació en 1963 para satisfacer una necesidad específica que los miembros del Centro Evangelístico de aquel entonces experimentaban, en tal sentido el Colegio se creó como una dependencia o extensión de la Iglesia; por ello en un principio el pastor, previa autorización y lineamientos dados por el Cuerpo Oficial, asumió la responsabilidad de administrar el colegio ocupándose de seleccionar, contratar y organizar al personal, adoptando una estructura simple donde el Director del colegio respondía ante el Pastor quien era a la vez el - administrador y éste respondía ante el Cuerpo Oficial.

Con el paso de los años, la actividad del colegio se volvió más compleja y voluminosa y fue necesaria la creación de una Junta Directiva que discutiese y aprobare todos los asuntos de la institución.

En los Estatutos se determinó que la Junta Directiva sería nombrada cada año por el Cuerpo Oficial, y que la misma incluiría además del Pastor quién sería a la vez su presidente, representantes de: el Comité Directivo de la Conferencia, del Cuerpo Oficial y de la Congregación.

De esta manera las actividades de dirección superior, el nombramiento del Director, como la aprobación o desaprobación de contrataciones y despidos del personal y la dirección financiera quedaron bajo la responsabilidad directa de la Junta Directiva. La estructura adoptada se muestra en la gráfica Nº 1, donde fácilmente se establece que el Director debe responder ante la Junta Directiva y ésta ante el Cuerpo Oficial.



GRÁFICA Nº 1

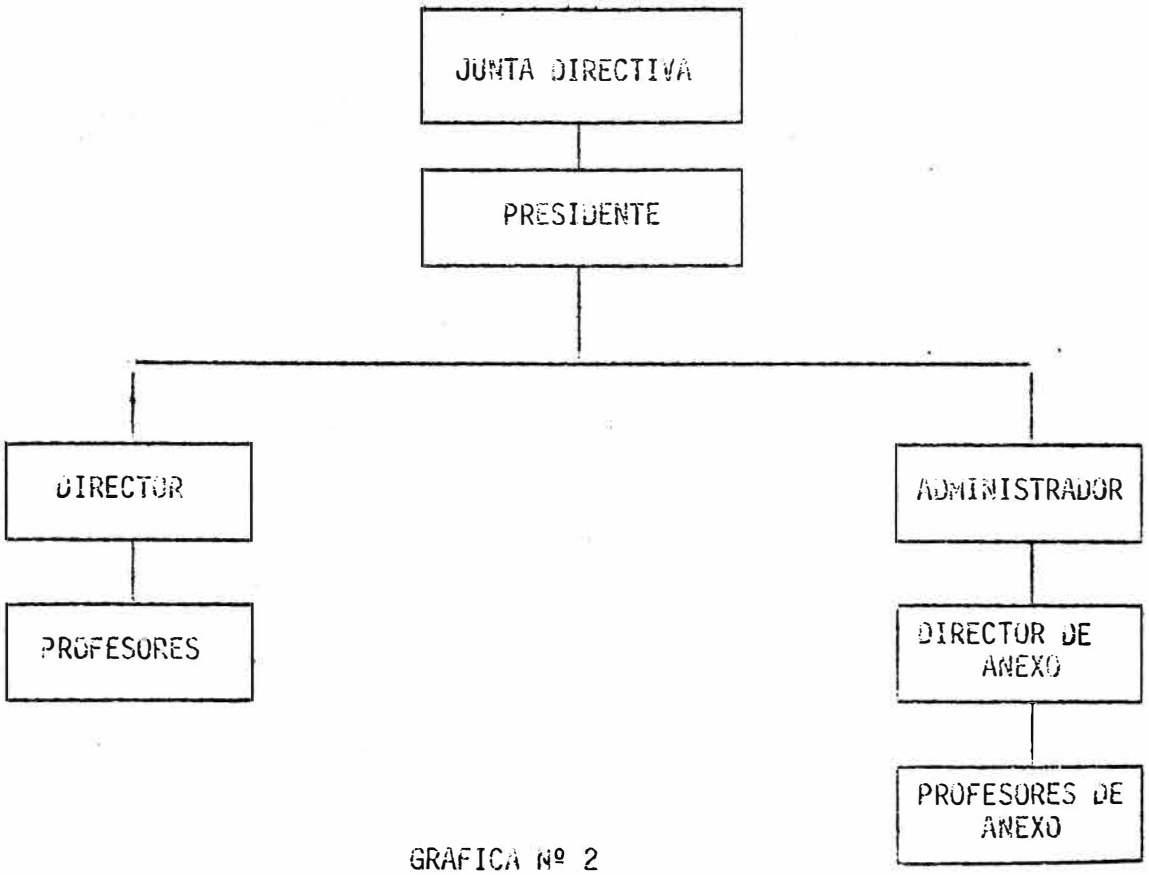
La membresía del Centro Evangelístico se incrementa en forma considerable en especial por la puesta en marcha del "Plan de Filiales", que fue la estrategia que le permitió a la Iglesia llevar el mensaje de salvación a sectores verdaderamente necesitados en los cuales posteriormente se abrieron centros escolares como una extensión o dependencia de la primera institución fundada y reconocida en la actualidad como Liceo Central.

El crecimiento experimentado tanto a nivel central como periférico trajo como consecuencia un incremento y una especialización de las actividades de índole administrativa, labor que la Junta Directiva no podría realizar, por cuanto --

sus miembros eran personas con múltiples responsabilidades en otras empresas y aún dentro de la Iglesia, por lo cual se incluyó dentro de la estructura organizativa el nivel correspondiente a la Administración, paralelo a la Dirección, y a través del cual la Junta Directiva ejecutaría algunas de sus responsabilidades.

Los nuevos liceos creados, conocidos anteriormente como anexos, se hicieron depender de la Administración pero reconociendo como modelo al Liceo Central.

La estructura adoptada se muestra en la gráfica Nº2, en la cual se establece que el Director y Administrador deben responder ante el Presidente y éste ante la Junta Directiva.



GRAFICA Nº 2

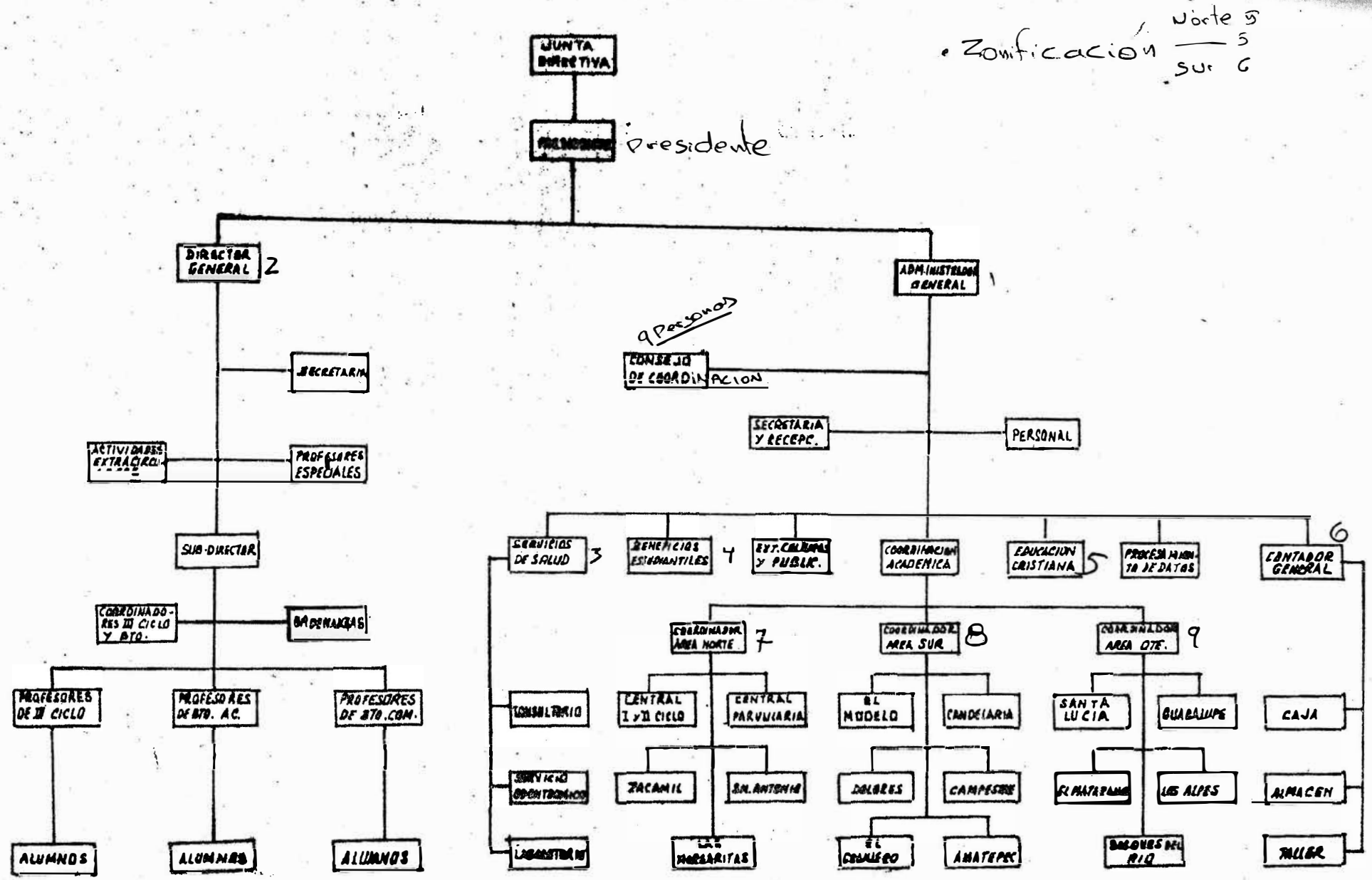
Nótese que el director de anexo no depende jerárquicamente del pastor filial, pues éste mientras su ministerio no se vea afectado, se convierte en líder espiritual asumiendo responsabilidades específicas de consejería y enseñanza bíblica.

De esta manera se logra que la unidad estructural de la Institución se mantenga.

Cuando por exigencias propias del ministerio, el pastor no pueda atender la labor espiritual en el colegio, ésta se le encomienda a un profesor especial que se contrata para tal finalidad.

A la fecha debido al crecimiento el Liceo Cristiano "Rev. Juan Bueno" tiene una estructura tan compleja como se observa en la gráfica Nº 3.

LICEO CRISTIANO "REV. JUAN BUENO"



GRAFICA Nº 3

A N E X O A

CINCO PREGUNTAS QUE TU DEBES SABER RESPONDER.

LICEO CRISTIANO
"REVERENDO JUAN BUENO".

CINCO PREGUNTAS QUE TU DEBES SABER RESPONDER

1 - ¿QUE ES EL LICEO CRISTIANO "REVERENDO JUAN BUENO"?

El Liceo Cristiano "Reverendo Juan Bueno" es una institución educativa, NO LUCRATIVA, APOLITICA creada para el servicio de la niñez y juventud salvadoreña.

2 - ¿CUAL ES EL PRINCIPAL OBJETIVO DE LA INSTITUCION?

El principal objetivo es: ofrecer al costo más bajo posible, una educación que además de corresponder a los fines generales de ~~la educación~~ Ministerio educacional, conduzca al educando hacia ~~el~~ un desarrollo ~~pleno~~ integral de sus capacidades. ~~espirituales~~. ~~morales, físicos, y espirituales~~

~~COMENTARIO~~

Una educación así es considerada integral y necesariamente implica que se hará todo el esfuerzo por desarrollar en el estudiante sus capacidades:

intelectuales,
espirituales,
físicas,
sociales,
emocionales,
cívicas,
artísticas y
profesionales.

3 - ¿CUAL ES NUESTRO LEMA?

Nuestro lema es: "~~FORJAMOS ESPIRITUS~~ Cultivar vidas nuevas NUEVOS".

Entendemos que nuestra labor no debe limitarse a la enseñanza de las ciencias, las letras, la cívica, la moral, etc. que es lo que comunmente hacen todos los demás centros escolares, debemos a la vez cumplir -

dependiendo

Cultivar vidas N

con la responsabilidad de "Forjar espíritus nuevos" y esto solamente podremos lograrlo totalmente de Dios y compartiendo con quienes nos rodean el amor que El ha puesto en nuestros corazones.

La transformación de la sociedad depende de la transformación del hombre y ésto solo se da mediante el nuevo nacimiento.

Cual es la Relación

4 - ¿A QUIEN ~~PERTENECE~~ EL ~~LICEO CRISTIANO~~ "REVERENDO JUAN BUENO"?

El Liceo Cristiano "Reverendo Juan Bueno" pertenece a la Conferencia Evangélica de las Asambleas de Dios y es administrado por el Centro Evangelístico de la misma Conferencia.

5 - ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA INSTITUCION?

5.1. Buena Educación ~~a un bajo costo.~~

Todo su personal está debidamente calificado y además existen programas permanentes de capacitación tendientes a mejorar las técnicas de enseñanza.

Existen evidencias que los alumnos graduados en el Liceo Cristiano "Reverendo Juan Bueno", han continuado con éxito sus estudios superiores en otras instituciones.

5.2. Consejería Espiritual.

Alumnos con problemas de conducta o familiares reciben orientación de índole espiritual.

5.3. Becas y medias becas para estudios.

La mayoría de nuestros alumnos goza de estos beneficios.

5.4. Uniformes.

También proveemos de su uniforme escolar, ya sea en forma totalmente gratis o a precios simbólicos, a los alumnos de escasos recursos económicos.

5.5. Programa de complemento alimenticio.

Mediante este programa tratamos de compensar las deficiencias alimentarias del niño, dado que muchos de ellos debido a su pobreza no toman en sus hogares la alimentación necesaria para su edad, lo cual repercute negativamente a su salud y rendimiento intelectual.

Todos los alumnos de escasos recursos económicos reciben por lo menos una comida diaria.

5.6. Programa permanente de salud.

Toda nuestra población estudiantil es sometida durante el año a un proceso de desparasitación que comprende los siguientes pasos:

Examen clínico,
Examen médico,
Tratamiento,
Control posterior.

En el supuesto de que el niño adolezca de alguna enfermedad común puede acudir a nuestro servicio de consulta médica.

En casos de sufrir pequeños accidentes, los niños reciben atención inmediata de primeros auxilios.

En los próximos meses también contaremos con todo el equipo necesario para proporcionar odontología.

Finalmente, alumnos con problemas de adaptación, bajo rendimiento, etc. mediante recomendación del profesor, son remitidos al psicólogo para su correspondiente tratamiento.

Por todos estos beneficios, el alumno paga una cantidad de dinero relativamente simbólico

Los servicios de salud son extensivos a familiares de los alumnos y público en general.

5.7. Otros beneficios.

En casos excepcionales proporcionamos ayudas para: útiles escolares,

calzado, lentes de aumento y transporte escolar.

Todo lo que la Institución proporciona en concepto de beneficios - es posible gracias a la misericordia de Dios manifestada en la ayuda económica recibida de la Asociación de Jimmy Swaggart y Latin America Child Care como a tu grande y valiosa cooperación.