

00661 6  
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

---

TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
(ORGANIZACIONES) PRESENTADA POR EL

LIC. JORGE VINICIO GIL LEYVA ALFARO

TEMA:

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA U.N.A.M.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# **ÍNDICE**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN.

<b>1. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS. ....</b>	<b>11</b>
1.1 TEORÍA CLÁSICA. ....	14
1.1.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. ....	14
1.1.2 CORRIENTE ANATOMISTA Y FISILOGISTA. ....	21
1.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. ....	26
1.3 TEORÍA ESTRUCTURALISTA. ....	31
1.4 NUEVA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. ....	37
1.5 TEORÍA DE SISTEMAS. ....	43
1.6 TEORÍA MATEMÁTICA. ....	48
<b>2. EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL. ....</b>	<b>54</b>
<b>3. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>67</b>
<b>4. ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M. ....</b>	<b>72</b>
4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y OBSERVACIÓN REALIZADAS. ....	72
-OBJETIVOS.	
-FUNCIONES.	
-ORGANIGRAMA.	
-DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS.	

**5. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO. .... 97**

**5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR. .... 97**

**5.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO. .... 100**

**5.2.1 ACCIONES A REALIZAR PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M. .... 100**

**5.2.2 ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA PROCURAR LA EFICIENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. .... 106**

**CONCLUSIONES. .... 111**

**ANEXO. MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO PARA LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M. .... 114**

- ÍNDICE.
- INTRODUCCIÓN.
- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.
- MARCO LEGAL.
- OBJETIVOS.
- ESTRUCTURA ORGÁNICA.
- ORGANIGRAMA.
- FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

**BIBLIOGRAFÍA. .... 156**

# **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN.**

Como alumnos o egresados universitarios, tenemos la obligación moral con la institución que nos a forjado de proporcionarle algún beneficio en reciprocidad de nuestra formación, o simplemente la obligación que tenemos de ser útiles a nuestra sociedad que tanto a aportado en la creación y desarrollo de nuestra Alma Mater.

Es precisamente de este sentimiento y de las situaciones que se presentaron en el funcionamiento administrativo de la D.E.P. durante el curso de mi Posgrado y que de alguna manera me afectaron, de donde nace la inquietud de llevar a cabo este trabajo de investigación con la finalidad de elevar el nivel de eficiencia en la operatividad actual de la División.

Para tal efecto, procedí a solicitar autorización y asesoría a la autoridad máxima de la dependencia para el desarrollo de mi investigación, a lo cual tuve la aceptación inmediata y la invitación para empezar a trabajar lo antes posible. Una vez que conté con la debida autorización, me di a la tarea de elaborar la estructura de mi trabajo y posteriormente a desarrollarla, y para lo cual, empecé por realizar una investigación bibliográfica acerca de las bases teóricas y la información referente a los objetivos, origen, evolución y desarrollo de la dependencia que pretendía investigar, para poder contar con las herramientas de análisis necesarias.

Después de obtener estos datos, llevé a cabo una investigación de campo entre los empleados que laboran en la División con la finalidad de identificar primeramente la estructura orgánica de la misma, y después las funciones y actividades desarrolladas por cada una de las personas que colaboran en ella. Esta investigación se llevó a cabo mediante una entrevista personal con cada uno de los elementos que conforman la D.E.P., en donde además de conocer los datos antes mencionados, pude darme cuenta de algunos de los problemas a los que se enfrentan estas personas para poder realizar su trabajo.

Lo que prosiguió a las entrevistas fue la conformación o identificación del funcionamiento administrativo de la División, además de su análisis y la realización de un diagnóstico de la operatividad de la dependencia en el cual se resaltaron aquellos aspectos en los que se podrían llevar a cabo acciones que ayudaran a elevar el nivel de eficiencia de dicho funcionamiento. Posteriormente desarrollé las propuestas que, desde mi punto de vista, mejorarían la operatividad

actual de la dependencia, tomando en cuenta para ello las Teorías Administrativas, la institución de que se trata y el análisis y diagnóstico previamente realizados. Así como también describí los aspectos estratégicos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo futuro de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

Por último y como valor agregado a mi trabajo, elaboré el Manual de Organización propuesto para la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., en donde quedaron establecidos por escrito los objetivos, estructura orgánica, funciones y algunas de las actividades realizadas por las distintas áreas que conforman la mencionada dependencia. Para la elaboración del Manual, consideré la aplicación de las propuestas de mejora previamente establecidas en este trabajo.

Antes de dar por terminada esta introducción, considero conveniente señalar que el presente trabajo pretende solamente elevar el nivel de eficiencia de la División en cuanto a su funcionamiento administrativo, no teniendo nada que ver con el aspecto académico de la misma, ya que considero que ese sería tema de otro trabajo como este.

Solo me resta manifestar el deseo de que lo plasmado en este documento aporte beneficios para que nuestra Facultad y su División de Estudios de Posgrado progresen, lo que seguramente colaborará con el buen desarrollo de nuestra Universidad Nacional y consecuentemente con el de México.



# **AGRADECIMIENTOS**

***Agradecimientos.***

***A Dios, por la vida y salud que hasta el momento he gozado.***

***A mi familia, por la formación y apoyo que me han brindado.***

***A mi primo Rubén, por su apoyo, consejos y motivación.***

***Al Dr. José Ramón Torres Solís, por sus conocimientos, paciencia y comprensión hacia mi persona, en el desarrollo y conclusión de esta tesis.***

***Al personal de la D.E.P., a las sritas. Alma López Burgos y Nereyda Cabanillas Beltrán, al Lic. Humberto Dardón, y Lic. Jesús González Muñoz, por su colaboración en la realización del presente trabajo.***

***Al C.P. Emilio Orihuela Ibarra, por el apoyo recibido para la realización de mi Posgrado.***

# **CAPÍTULO 1**

## **TEORÍAS ADMINISTRATIVAS**

## 1. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.

Antes de empezar a analizar las Teorías Administrativas que nos ayudarán a tener una mejor comprensión de lo que es la Administración, y así poder concluir satisfactoriamente con el presente trabajo, hablaremos un poco de los orígenes de esta ciencia.

Históricamente, encontramos que la Administración a recibido contribuciones de filósofos, economistas, físicos y estadistas, así como de aquellos empresarios que con motivo de su experiencia fueron creando o desarrollando sus teorías. Así mismo, la organización militar y de la iglesia católica, además de los acontecimientos suscitados durante la Revolución Industrial, han influenciado, en gran parte, en el desarrollo de esta ciencia.

Como ejemplo de estas aportaciones tenemos lo que nos cuenta la Biblia acerca de los consejos que Jetro, suegro de Moisés, le dió a este para que atendiera mejor al pueblo cuando la gente acudía a él con el objetivo de consultar a Dios. Dichos consejos consistían en que Moisés buscara a hombres capaces en todo Israel y los seleccionara, posteriormente que les asignara grupos de 1000, 100, 50 y 10 personas al mismo tiempo que les delegara autoridad para juzgar o resolver situaciones simples ya que las cuestiones de mayor gravedad deberían ser resueltas por él mismo.

También tenemos que Sócrates, filósofo griego, afirmaba que los quehaceres públicos difieren de los privados únicamente en cuanto a la magnitud de los mismos y quien dirige negocios públicos utiliza hombres de la misma naturaleza que los utilizados por quien dirige negocios privados, además de que el que sepa utilizar a estos hombres, podrá administrar de manera satisfactoria un negocio privado o público.

Aristóteles estudió la organización del Estado y distinguió 3 formas de Administración pública:

- Monarquía o gobierno de uno solo.
- Aristocracia o gobierno de una élite.
- Democracia o gobierno del pueblo.

La organización lineal, el principio de unidad de mando, la escala jerárquica y el principio de dirección, fueron unas de las principales aportaciones de la organización militar hacia la administración.

En cuanto al principio de dirección en la organización militar, donde todo soldado debería saber qué es lo que debe hacer y qué es lo que se espera de él, tenemos que Napoleón, aún siendo tan autócrata, siempre daba sus ordenes explicando el

objetivo y además verificaba que se hubiese comprendido bien dicha orden, ya que pensaba que de esta manera se tendría una mejor ejecución de la misma.

Carl Von Clausewitz, general prusiano, consideraba a la disciplina como un elemento de mucha importancia para cualquier organización; además decía que las decisiones se debían llevar a cabo basadas tanto en la probabilidad como en la lógica y como consecuencia de esto el administrador debería de tomar en cuenta a la incertidumbre y tratar de minimizarla.

Durante la Revolución Industrial (1780-1914), se dan algunos cambios en los modos de producción que contribuyen también al desarrollo de la Administración.

Dichos cambios son, entre otros, la mecanización de la industria y la agricultura con la utilización de máquinas como la trilladora de algodón, la máquina de hilar, el telar hidráulico y mecánico, que vinieron a sustituir los trabajos manuales de la época. La utilización del vapor en las máquinas (Fabricas, transportes, comunicaciones y agricultura), el crecimiento de las zonas urbanas con motivo de la migración de gente de las áreas agrícolas hacia las fabricas, la invención del teléfono y el telégrafo, la navegación a vapor y la aparición de la primera vía férrea para la locomotora de vapor, fueron también acontecimientos que se dieron durante la Revolución Industrial.

Más adelante y durante esta misma época, los acontecimientos antes mencionados fueron mejorados, además de que surgieron nuevos cambios. Se sustituyó el hierro por el acero, el vapor por la electricidad, apareció la máquina automática y se tuvo una alta especialización del trabajo, se mejoraron las vías férreas, se construyeron automóviles, surgieron nuevas formas de administración capitalista, etc.

Con todos estos cambios, se dió lo que podemos llamar "la mecanización de los talleres", los cuales fueron creciendo hasta convertirse en fábricas.

Con esta mecanización, se pudieron reducir los costos de producción y como consecuencia tener precios competitivos, además de que se tuvo una mejor cobertura de la demanda, lo que propició que dicho crecimiento industrial fuera acelerado además de improvisado y empírico. Los empresarios de la época, descuidaron los aspectos de nivel de vida, seguridad, higiene, etc. con respecto a sus trabajadores y como consecuencia de esto, hubo tensiones entre operarios y propietarios. Debido a estos conflictos, el Gobierno tuvo que intervenir modificando leyes y originando otras como la que se sancionó en 1802 por el gobierno Inglés, la cual protegía la salud de los trabajadores en las industrias textiles.

Como podemos darnos cuenta, durante esta época de la revolución Industrial, se introdujo nueva tecnología con lo que se tuvo un considerable avance en la materia, además y como consecuencia de lo anterior, se sustituyó la producción

artesanal por la de tipo industrial. La Teoría General de la Administración considera a estos acontecimientos que acabamos de mencionar, como 2 de los principales factores que dieron origen a la organización y empresa modernas.

No cabe duda que los economistas liberales también influenciaron en el desarrollo de la Administración, y tal es el caso, por ejemplo, de Adam Smith quien afirmaba que el origen de la riqueza de las naciones se sustentaba o residía en la especialización de las tareas y de la división del trabajo. Además, el creador de la Escuela Clásica de la economía, resaltaba la importancia que tenían para la Administración las funciones de planeación y organización.

Por otro lado, James Mill proponía como herramientas para elevar la producción de las industrias, una serie de medidas que tenían que ver con los estudios de tiempos y movimientos.

Por último, y para culminar con estos ejemplos acerca de las contribuciones que ha recibido la administración durante su desarrollo, mencionaremos que el economista clásico Samuel P. Newman, afirmaba que un administrador debería de tener una serie de cualidades tales como la perseverancia y constancia de propósitos, capacidad de previsión y cálculo, dirección y decisión de carácter y un buen conocimiento del medio ambiente de la empresa.

Ahora bien, con respecto al significado de la palabra Administración, tenemos que ésta "viene del latín ad (Dirección para, tendencia para) y ministrar (Subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que presta un servicio a otro"(Chiavenato 1994).

Sin embargo, actualmente el significado original de la administración ha tenido algunas modificaciones, ya que hoy en día entendemos a ésta como el análisis e interpretación de los objetivos de la empresa para que mediante la debida planeación, organización, dirección y control de todas las actividades de la misma, podamos alcanzar los mencionados objetivos de la manera más adecuada posible. Esto no quiere decir que la tarea principal de la administración ya no sea la de hacer las cosas a través de las personas, solo que ahora se toman en cuenta estas actividades (Planear, organizar, dirigir y controlar) para realizar aún mejor nuestro trabajo de administrar.

La Administración de hoy cuenta con una Teoría General que estudia, desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de variables tales como las tareas, la estructura, las personas, la tecnología y el ambiente, la Administración de las empresas.

Cada una de estas variables es objeto de estudio por parte de una o más teorías administrativas, como las que para la realización del presente trabajo, procederemos a detallar.

## **1.1 TEORÍA CLÁSICA.**

Los orígenes de esta teoría o del enfoque clásico de la Administración, se remontan a los inicios del siglo XX y esto se da a raíz de las consecuencias generadas por la Revolución Industrial.

En un afán de aumentar la eficiencia en las empresas de la época, los ingenieros Frederick Winslow Taylor (Americano) y Henri Fayol (Europeo), desarrollaron la escuela de la Administración Científica y la Corriente Anatomista y Fisiológica de la organización respectivamente.

La Administración Científica buscaba aumentar la productividad de las empresas a través de elevar la eficiencia del trabajo operacional, es decir, de los operarios mientras que la Corriente Anatomista y Fisiologista de la organización, trataba de alcanzar ese aumento de productividad poniendo énfasis en la estructura y funcionamiento de la organización.

Para tener una mejor comprensión de lo que acabamos de mencionar, a continuación analizaremos cada una de estas escuelas o corrientes por separado.

### **1.1.1 Administración Científica.**

El indicador de esta escuela fue el ingeniero americano Frederick W. Taylor, a este le siguieron hombres como Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilberth, Hamington Emerson y Henry Ford entre otros.

La vida profesional de Taylor inició cuando éste trabajó como obrero en la Midvale Steel Co. en el año de 1878 (Es en esta empresa donde inició sus experiencias y estudios), posteriormente tuvo otros cargos como el de capataz, supervisor y jefe de taller, hasta llegar a ingeniero en el año de 1885, una vez que se había educado en el Stevens Institute.

En aquella época, surgieron algunos problemas entre los patrones y los trabajadores, ya que como se pagaba por pieza, por un lado los patrones trataban de fijar un precio que les permitiera ganar el máximo por cada tarea, mientras que por otro lado los trabajadores, reducían el ritmo de producción de las máquinas en respuesta a la forma de pago determinada por los patrones. Esto fue lo que llevo a Taylor a analizar el problema de la producción.

Entre otros trabajos, Taylor publicó un libro llamado *Shop Management (Administración de Oficinas)*, en el año de 1903, en donde buscaba la

racionalización del trabajo y para lo cual llevó a cabo un análisis de las tareas de cada operario, a través de un estudio de tiempos y movimientos.

Taylor, identificó la necesidad de pagar más al empleado que más produce, una vez que se dió cuenta que los trabajadores producían menos de lo que potencialmente eran capaces de producir con el equipo que en esa época se tenía. De esta manera, se buscaba incentivar al empleado dejándole la oportunidad de que pudiera tener un mayor pago si producía más.

A las empresas o industrias que operaban en esa época, Taylor les observó algunos problemas los cuales, según él, eran por tres factores principales tales como la holgazanería intencional por parte de los operarios para reducir el ritmo de producción y con esto, evitar que los patrones redujesen las tarifas de los salarios, el desconocimiento por parte de la gerencia de los procesos de trabajo y el tiempo que cada uno de éstos necesitaba para ser realizado y la falta de uniformidad de los métodos de trabajo.

A raíz de esto y para darle solución a este tipo de problemas, Taylor desarrolló su sistema de Administración Científica, el cual consistía básicamente "en la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y solución de los problemas de la organización, en el sentido de abajo hacia arriba"(Chiavenato 1994), es decir, se trata de afrontar los problemas y darles solución de una manera científica y no empírica.

También, existían otros aspectos a considerar los cuales deben ser conjugados para poder aplicar la Administración Científica, nos referimos a la armonía y cooperación que debe existir entre los miembros de la empresa, buscar el rendimiento máximo por parte del trabajador y que éste pueda alcanzar su mayor prosperidad personal. De este modo, con la combinación de estos aspectos y la utilización de la ciencia en vez del empirismo, podemos decir que estaremos aplicando la Administración Científica de Taylor.

Con respecto al desarrollo personal del trabajador, Taylor decía que en la Administración Científica, se tenía presente el hecho de que la prosperidad del patrón debería ir acompañada de la prosperidad del empleado, ya que consideraba que los intereses de ambos son uno sólo. En consecuencia de lo anterior, habría que darle a los trabajadores altos salarios y a los patrones bajos costos de producción.

### LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO.

Al hecho de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios que son utilizados al realizar una tarea o trabajo, por los métodos científicos, es a lo que llamamos la Organización Racional del Trabajo.



Taylor se dió cuenta que los trabajadores aprendían a llevar a cabo su tarea, observando a otra persona que estuviera realizando la misma labor, lo que traía como consecuencia que hubiera muchas maneras de realizar un sólo trabajo, y también que existieran muchos tipos de herramientas para desempeñar el mismo. Para evitar esto, Taylor hizo un profundo análisis del trabajo, es decir, dividió y subdividió cada uno de los movimientos u operaciones que se realizaban para ejecutar determinada tarea, con la finalidad de eliminar los movimientos innecesarios y de simplificar, fusionar, o racionalizar aquellos que si se necesitaran, para que de esta manera se pudiera economizar tiempo y esfuerzo del trabajador.

Posteriormente, Taylor llevó a cabo un estudio de tiempos y movimientos, con la finalidad de identificar, mediante cronómetro, el tiempo medio que un trabajador utilizaba para desempeñar una determinada labor, adicionándole otros tiempos tales como esperas, salidas al baño, etc., con esto se obtenía un *tiempo-patrón* para la realización de operaciones y tareas.

Con el análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, se tuvieron algunas ventajas como las siguientes:

1. Se hizo más eficaz el método para realizar un trabajo, al eliminar los movimientos innecesarios y sustituirlos por otros mejores.
2. Se mejoro la eficiencia del trabajador.
3. Se tuvo una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos.
4. Se pudo calcular con más precisión, el costo del producto y su precio de venta.
5. Se tuvo una mejor distribución del trabajo.
6. Se hizo más racional la selección y capacitación del personal.

Otro ingeniero americano llamado Frank B. Gilbreth, quien aplicó los métodos de Taylor, llegó a la conclusión de que todo trabajo manual tenía movimientos elementales (a los cuales les llamó therblig), con los cuales se podía identificar los movimientos necesarios en la realización de cualquier tarea.

A esos movimientos elementales, Gilbreth les dió el nombre de therblig que representaba el anagrama de su nombre.

Gilbreth, también realizó estudios de los movimientos pero desde el punto de vista de la fatiga del trabajador y en este sentido constató que ésta reduce la eficiencia del operario. Tomando en cuenta lo anterior, Gilbreth desarrolló algunos principios de economía de movimientos, con el fin de reducir la fatiga de los trabajadores. A estos principios podemos clasificarlos en tres puntos que son:

- Con relación al cuerpo humano.
- Con relación a la distribución física del local del trabajo.

·Con relación al desempeño de las herramientas y el equipo de trabajo.

Es así como la Administración Científica, trataba de eliminar al máximo aquellos movimientos que producían fatiga en el operario al momento de realizar una tarea, y al mismo tiempo buscaba racionalizar todos los movimientos necesarios para cumplir la misma.

Una de las principales consecuencias que trajo consigo el estudio de tiempos y movimientos, fue la División del Trabajo y la Especialización del Operario, ya que se pudo constatar que el trabajo puede ser mejor realizado mediante la subdivisión de las tareas y por lo tanto, cada trabajador debería realizar, de ser posible, una sólo tarea, es decir, mientras más especializado esté el trabajador, mayor será su eficiencia.

Para lograr la especialización del trabajador y consecuentemente una racionalización del trabajo del mismo, Taylor y sus seguidores se vieron en la necesidad de diseñar cargos más simples y elementales que les permitiera obtener el máximo de especialización de cada persona.

Con el diseño de cargos más simples, las tareas eran llevadas a cabo automáticamente por parte del trabajador y éste únicamente debía de limitarse a realizar dichas tareas y no a pensar ni decidir. Así mismo, con la simplificación en el diseño de cargos manuales, se minimizaba el costo del entrenamiento ya que por la misma simplicidad, el operador podía aprender rápidamente los métodos prescritos para llevar a cabo las tareas, además de que se facilitaba la supervisión y se reducía la posibilidad de errores. La estandarización es otro factor que ayuda a la simplificación de los cargos en la medida que se reduzca la variabilidad y excepciones que en ocasiones complican las cosas. Es por eso que la Administración Científica, también se preocupó por la estandarización tanto de los métodos de trabajo como de las herramientas, las máquinas y el equipo.

Una vez que ya se tenía analizado y racionalizado el trabajo, que se tenían patrones de tiempo y de producción y que se había seleccionado y entrenado al trabajador, había que preocuparse por lograr que el operario quisiera colaborar con la empresa y producir de acuerdo a los métodos y patrones preestablecidos.

Para lograr esto, los ingenieros americanos desarrollaron planes de incentivos salariales y de premios de producción, los cuales consistían en que, una vez adoptado el sistema de pago por pieza, se le diera un premio o incentivo salarial a aquel trabajador que superara el nivel de eficiencia que la empresa esperaba de él, de acuerdo a lo preestablecido, es decir, si por ejemplo, la empresa había establecido, después del análisis del trabajo y del estudio de tiempos y movimientos, que el tiempo medio para la producción de 10 piezas "X" era de 1 hora, y el trabajador producía 12 en el mismo tiempo, éste era merecedor del mencionado incentivo salarial.

Lo que Taylor buscaba con el plan de incentivo salarial, era conciliar los intereses de la empresa con los de los trabajadores, ya que por una parte la empresa quería mayor productividad y rendimiento, además de bajos costos de producción y por otro lado el trabajador quería altos salarios.

Estos planes de incentivos salariales, se realizaron sobre la base del concepto del Hombre Económico que en la Administración Científica se implantó, y que según este concepto, el hombre no busca el trabajo porque le gusta sino porque necesita del salario que éste le proporciona para sobrevivir.

Así como Taylor y sus seguidores, identificaron que el contar con mejores métodos de trabajo e incentivos salariales llevaban a elevar la eficiencia de los trabajadores, también se dieron cuenta que el tener mejores condiciones de trabajo (Iluminación, ventilación, eliminación del ruido, etc.), era elemento importante para el incremento de dicha eficiencia.

Por lo que respecta a la supervisión, Taylor se inclinaba por la supervisión funcional ya que consideraba que era necesaria también, una especialización del supervisor. La supervisión funcional, se refiere a que los subordinados tengan distintos supervisores, cada uno de ellos especializados en determinada área y que dichos supervisores cuenten con autoridad funcional, es decir, que únicamente tuvieran autoridad relativa a su especialidad.

## PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

"Un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista; es una previsión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra aquella determinada situación"(Chiavenato 1994).

A continuación detallaremos los principios de administración más importantes, que establecieron distintos ingenieros como resultado de sus aportaciones a la Administración Científica.

Taylor desarrolló 4 principios básicos de Administración

### 1. Principio de planeación.

En este principio se refería a sustituir la improvisación y los métodos empíricos de hacer las cosas por métodos científicos.

### 2. Principios de la preparación.

Aquí Taylor se refiere, a la preparación tanto de las personas (selección y capacitación) como de las máquinas, equipo, herramientas

y materiales de producción, de acuerdo con el método planeado, de tal manera que se pueda producir más y mejor.

### 3. Principio de control.

Esto es, controlar el trabajo desarrollado por los operarios con la finalidad de verificar que se esté llevando a cabo de acuerdo con los métodos y el plan previsto.

### 4. Principio de la ejecución.

Con este principio, se pretende que el trabajo sea disciplinado, para lo cual se distribuyen debidamente las atribuciones y responsabilidades entre los miembros de la empresa.

Además de estos 4 principios de la Administración Científica, Taylor mencionó algunos otros tales como el separar las funciones de planeación de las de ejecución, establecer premios e incentivos salariales, dividir proporcionalmente entre los miembros de la empresa las ventajas obtenidas del aumento de la producción y el principio de excepción, el cual consistía, en llevar a cabo un control operacional con base en la identificación de los acontecimientos o situaciones que se dieran fuera de los patrones normales de trabajo para que esto ayudara a tomar mejores decisiones. Con este principio se establecía que las decisiones rutinarias debían delegarse al trabajador, mientras que las decisiones importantes eran tomadas por los superiores.

Harrington Emerson, uno de los auxiliares de Taylor, desarrolló algunos principios de rendimiento para la Administración Científica, tomando en cuenta la idea de que sería mejor realizar menos gastos en lo que se refiere a el análisis del trabajo.

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y la eficiencia"(Chiavenato 1994).

Henry Ford, entre otras cosas, fue uno de los que introdujeron la producción en serie o en masa, mediante la estandarización de los principales elementos de la empresa (maquinaria y equipo, mano de obra, materia prima y productos), que le permitieron fabricar una gran cantidad de determinado producto. El factor primordial que condujo a Ford a sus logros fue la preocupación que tenía de perfeccionar constantemente sus métodos y procesos de trabajo y sus productos.

Al igual que Taylor y Emerson, Ford adoptó tres principios de Administración básicos:

1. Principio de intensificación.

Este principio consistía en la utilización inmediata de los recursos materiales y de la maquinaria a fin de bajar el tiempo de producción y consecuentemente se necesita también, la colocación rápida del producto en el mercado.

2. Principio de la economicidad.

Esto se refiere a reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

3. Principio de la productividad.

Consiste en aumentar la productividad del trabajador, en un mismo lapso tiempo, mediante la especialización de éste y el sistema de línea de montaje.

Con la finalidad de tener una mejor comprensión de lo que fue la Administración Científica de Taylor, a continuación procederemos a detallar algunas de las principales críticas que recibieron los trabajos de este ingeniero norteamericano.

La primera crítica que recibió el Taylorismo, fue la que se formuló acerca de que este ingeniero había tomado a la empresa como una máquina y no como una entidad conformada por personas, ya que una investigación realizada en 1911, justificó las huelgas y protestas de los trabajadores al identificar, a través de ésta, los problemas morales, psicológicos y sociales que el sistema de Taylor ocasionaba. La principal queja de los trabajadores era, que en algunas ocasiones, no se podía laborar al ritmo establecido por los técnicos, debido a que se fijaban patrones de producción muy favorables a la empresa.

El hecho de considerar a los salarios como único factor de motivación de los trabajadores, representó otro aspecto de lo mecanicista de esta teoría, según los críticos. Es por esto también, que se consideró que la Administración Científica tiene una concepción incompleta de lo que es la organización, ya que descuida la

vida social interna de los trabajadores, tomando a éstos como individuos aislados y únicamente relacionados con el trabajo a desempeñar.

Del mismo modo, la superespecialización del operario recibió bastantes críticas ya que se consideraba que con ésta, se privaba al trabajador de satisfacción en su trabajo, violando consecuentemente la dignidad humana.

Otra de las principales críticas que recibió la Administración Científica fue el hecho de que su creador basó su sistema en la individualidad de cada trabajador, a pesar de que el resultado de recientes investigaciones de tipo social, resaltaban la importancia de los pequeños grupos informales. Así como también, Taylor fue criticado porque a pesar de que en un principio se preocupó por la adecuación de los hombres y las máquinas, en trabajos posteriores él y sus seguidores, fueron tomando al trabajador como un proceso accesorio de las máquinas.

La Administración Científica fue criticada también, porque los ingenieros norteamericanos pretendían hacer una ciencia sin tener los elementos científicos que comprobaran sus tesis, además de ser criticada por limitarse únicamente a los problemas relacionados con la producción en la fábrica, dejando a un lado aspectos financieros, comerciales, etc.

La percepción de la organización como un sistema cerrado, y el hecho de preestablecer principios normativos que se aplicarán ante determinadas situaciones como si fueran soluciones enlatadas, fueron otros aspectos criticados de los trabajos de Taylor y sus seguidores, ya que se consideraba que la empresa recibe también influencia de su ambiente externo y que en vez de delimitar cómo se deben hacer las cosas en la empresa se debería explicar el funcionamiento de la misma.

### **1.1.2 Corriente anatómica y fisiológica.**

Esta escuela estaba formada principalmente por Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick y Luther Gulick, entre otros, quienes en su época fungían como ejecutivos de algunas empresas. El nombre de anatomista y Fisiologista, se refiere a la estructura y funcionamiento de la organización respectivamente.

Al que se le considera como fundador de estas corrientes es al ingeniero francés Henri Fayol, quien buscaba la eficiencia en la organización partiendo de la estructura de la misma con un enfoque de arriba hacia abajo, es decir, de la dirección hacia la ejecución.

Este ingeniero identificó 6 funciones básicas en la empresa:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e inventarios.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas"(Chiavenato 1994).

Fayol nos da también, los elementos de la administración, los cuales constituyen el proceso administrativo:

- Planear.
- Organizar.
- Dirigir.
- Coordinar.
- Controlar.

Este ingeniero, afirmaba que estos elementos o actividades de la administración, son llevados a cabo por todos los integrantes de la empresa, es decir, estas actividades son distribuidas proporcionalmente en todos los niveles jerárquicos de la empresa. A este respecto es conveniente aclarar que este tipo de funciones administrativas son mayormente desempeñadas por los niveles más elevados de la empresa.

Fayol también desarrolló algunos principios generales de la administración, los cuales mencionaremos a continuación:

- 1. División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas y las personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3. **Disciplina.** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección.** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.** Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal.** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. **Centralización.** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **Jerarquía o cadena escalar.** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. **Equidad.** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.
13. **Iniciativa.** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. **Espíritu de equipo.** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización" (Chiavenato 1994)

Mientras que para Henri Fayol la organización representaba únicamente el diseño y establecimiento de la estructura, para el que fue considerado como el innovador de la Teoría de la Organización, James D. Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado."



La Corriente Anatomísta y Fisiologista formuló una Teoría de la Organización en donde se concibe a ésta como una estructura la cual está constituida por varias partes mismas que están relacionadas entre sí.

La división del trabajo y la especialización fue considerada por Luther Gulick como la base de la organización, ya que se tenía la idea de que aquellas empresas que tuvieran un alto grado de división del trabajo serían más eficientes. Para los autores de la Corriente Anatomísta y Fisiologista, esta división del trabajo podía darse de dos formas: de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad y de acuerdo a las actividades realizadas en la organización, a estos tipos de división del trabajo les llamó Vertical y Horizontal respectivamente.

Gulick consideraba de suma importancia la coordinación entre las partes de la empresa, ya que si una organización necesitaba de la división del trabajo y de la especialización, también requería de una coordinación entre sus partes que le permitiera tener armonía entre las mismas y consecuentemente lograr la eficiencia de la organización.

Fayol utilizó la organización lineal, en la cual las partes o los órganos que constituyen a la empresa se rigen por el principio escalar, es decir, la existencia de una línea de autoridad descendiente, del nivel más alto al nivel más bajo de la empresa. Sin embargo, existen órganos staff dedicados a realizar actividades especializadas, o mejor dicho, a prestar servicios especializados como asesoría o consultoría, y debido a que las actividades desempeñadas por este tipo de órganos son únicamente de asesoría, no cuentan con autoridad de mando con relación a las demás áreas de la empresa, ni tampoco se rigen por el principio escalar.

Al igual que Fayol, Lyndall F. Urwick y Luther Gulick desarrollaron sus propios elementos de la administración, en donde el primero utilizó los mismos que desarrolló Fayol, solamente que separó en tres fases distintas el primer elemento (planeación), quedando de la siguiente manera:

- Investigación.
- Previsión.
- Planeamiento.
- Organización.
- Coordinación.
- Mando.
- Control.

por lo que respecta a Gulick, éste desarrolló 7 elementos de la administración en los cuales incluía la planeación, organización, mando o dirección, y la coordinación de Fayol, y los tres restantes, que fueron la asesoría, información y presupuestación, de alguna manera ya estaban considerados en los elementos

desarrollados por el ingeniero Francés. La asesoría estaba contemplada en los órganos staff que utilizaba Fayol en la organización lineal, por otra parte, la información se encontraba inmersa en la previsión y control, ya que en la primera llevamos a cabo la investigación y documentación para que posteriormente, en la fase de control, presentemos informes que contengan datos relevantes. Por último, en lo que se refiere a la presupuestación, podemos decir que ya estaba contemplada en los elementos de la administración de Fayol ya que se considera a ésta como un instrumento tanto de planeación y previsión, como del control.

Urwick también desarrolló 4 principios de administración:

- 1. Principio de especialización.** Con este principio se refiere a que se debe tener una división especializada del trabajo mediante el hecho de que, en la medida de lo posible, una persona realizara una sólo función.
- 2. Principio de autoridad.** Se pretende que exista en la organización una línea de autoridad debidamente definida y conocida por todos los miembros de la empresa.
- 3. Principio de amplitud administrativa.** Este principio se refiere al número óptimo de subordinados que debe tener un superior, esto es, que de acuerdo al cargo y la naturaleza del mismo, se debe tener un número de subordinados que no sobrepase lo óptimo.
- 4. Principio de la definición.** Debe ser del conocimiento de todos los miembros de la organización, tanto las obligaciones y responsabilidades como la autoridad existente en la misma, además de que debe de estar por escrito.

Esta escuela o corriente Anatomista y Fisiologista recibió algunas críticas, entre las cuales encontramos el que los trabajos de Henri Fayol y sus seguidores carecieron de elementos de prueba, es decir, que no hicieron experimentos para comprobar sus teorías, además de que concebían a la organización desde un punto de vista formal, sin darle importancia a factores psicológicos y sociales del aspecto informal de la misma.

También se criticó a esta corriente por tratar a la organización como una máquina, ya que consideraban que a determinadas situaciones debería de ocurrir determinadas consecuencias o efectos. Del mismo modo, se criticó el hecho de que en los trabajos realizados por esta escuela Anatomista y Fisiologista, no se consideraran aspectos externos de la organización y consecuentemente se tenía a ésta como un sistema cerrado.

## 1.2 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Poco después de la muerte de Taylor, surgió una teoría que trataba de aumentar la productividad de la organización desde un punto de vista diferente al de la teoría clásica de la Administración, ya que por un lado, los trabajos de Taylor y Fayol ponían énfasis en las tareas y la estructura organizacional para hacer más productiva a la empresa, y por otro lado esta nueva teoría ponía marcado énfasis en las personas que trabajan en ellas para mejorar el aspecto ya mencionado.

La Teoría a la que nos referimos es la de las Relaciones Humanas, la cual surgió en los Estados Unidos a consecuencia de contrarrestar la explotación de los empleados que se generaba con la aplicación de los métodos de trabajo implementados por la Administración Científica, por lo que con esta teoría humanística se trataba de contrarrestar los efectos de dichos métodos.

Otro de las principales causas que dieron origen a la Teoría de las Relaciones Humanas fueron los trabajos coordinados por el que es considerado como el fundador de esta escuela humanista, el científico australiano Gerorge Elton Mayo, quien en una compañía que fabricaba equipos telefónicos llamada Western Electric ubicada en el barrio de Hawthorne de la ciudad de Chicago, coordinó una serie de experimentos que trataban de identificar la relación que existía entre la intensidad de la iluminación y el nivel de productividad de los operarios. Estos experimentos fueron realizados de la siguiente manera:

-Primeramente se formaron dos grupos de trabajadores que realizaban las mismas actividades, uno de ellos contaba con iluminación constante mientras que el otro tenía variaciones en su iluminación. Con la observación de estos dos grupos, se dieron cuenta que los niveles de productividad se elevaban con el aumento de la iluminación, lo cual, según ellos era porque el operario creía que tenía que producir más si la iluminación aumentaba.

-Posteriormente, formaron un grupo de mujeres para que trabajaran aisladamente al resto de los trabajadores con los mismos procesos y herramientas, pero con condiciones de trabajo diferentes, ya que después de trabajar con normalidad, se fueron estableciendo periodos de descanso, se separó el pago de este grupo al del resto de los empleados, se redujeron los horarios y la semana de trabajo. Después de laborar con una combinación de estos factores, se volvió al ritmo normal de trabajo. Este grupo además de contar con un supervisor propio, contaba con un observador que permanecía en la sala que se encargaba de ordenar el trabajo y de fomentar la cooperación entre las jóvenes.

Con este experimento se verificó que a las mujeres que trabajaban en este grupo de observación, les agradaba el tipo de supervisión al que eran sometidas, ya que se les permitía laborar con mayor libertad y sin presiones, además de que podían platicar y el trabajo les parecía divertido. Todo esto generaba satisfacción en el trabajo en estas mujeres. Otra de las conclusiones que se obtuvieron, fue el hecho de que prevalecía un ambiente de amistad entre las operadoras ya que éstas hacían amistades entre sí y se extendían a el ambiente extra laboral. Por último, también se identificó que entre el grupo de operadoras existía un líder que apoyaba a sus compañeras a fin de cumplir con el objetivo común de aumentar la producción.

-Ya en una tercera fase de estos experimentos, empezó a llamarles la atención a los investigadores lo referente a las relaciones humanas en el trabajo. Lo anterior, debido a que se había identificado que las mujeres del grupo de observación, consideraban denigrante la supervisión que se realizaba en ese entonces, además de que se dieron cuenta que los encargados de esta supervisión no conocían los factores que determinaban la actitud de los trabajadores en la empresa.

Entonces, con la finalidad de conocer el sentir y el por qué de las actitudes de los empleados, de llevo a cabo un programa de entrevistas, el cual llevó a la identificación de la existencia de la organización informal de los trabajadores que principalmente estaba establecida con la finalidad de estar unidos para protegerse de cualquier acción de la empresa en contra de ellos.

-Por último, con la finalidad de analizar la organización informal de los trabajadores, se formó otro grupo de observación el cual trabajaba en iguales condiciones que las de los demás empleados y contaba con 18 trabajadores y dos inspectores, además de que había un observador y una persona que entrevistaba esporádicamente a los miembros del mismo. Este grupo, a diferencia del de las mujeres, desarrolló un espíritu de unión entre ellos pero en relación a disminuir el ritmo de producción e incluso se establecieron métodos para controlar a los más rápidos y mantener la producción al nivel previamente determinado.

Finalmente esta experiencia fue suspendida en el año de 1932.

Con los experimentos realizados en la Western Electric, surgió de la Teoría de las Relaciones Humanas una vez que se obtuvieron las siguientes conclusiones más importantes de dichos experimentos:

1. El nivel de productividad del empleado está determinado por el grado de integración social que éste tenga con respecto a los grupos de trabajo.

2. El trabajador no actúa individualmente sino como miembro de un grupo.

3. Se detectaron grupos informales dentro de la empresa en los cuales se desarrollan normas y estándares sociales de tal manera que los miembros de éstos son evaluados por los demás compañeros de acuerdo a los patrones sociales del grupo, y en consecuencia son recompensados o sancionados.

4. Se identificaron interacciones entre grupos y personas de la empresa, en las cuales los individuos ejercen una influencia en los demás miembros de la empresa y viceversa.

5. Los empleados le dan mucha importancia al contenido del trabajo, y tratan de evitar la monotonía del mismo.

Con el progreso que se dió en la industria y la tecnología, se fue deteriorando el espíritu de cooperación entre los trabajadores, ya que todos los métodos de trabajo establecidos para responder a este progreso, se determinaban únicamente sobre la base de la eficiencia y no tomaban en cuenta la necesidad de la cooperación entre los miembros de la empresa. Esta importancia de la cooperación humana, Mayo la fundamenta cinco aspectos:

- a) El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- b) El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
- c) La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar.
- d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto de ser reconocida.
- e) La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad."(Chiavenato 1994)

Roethlisberger y Dickson, dos de los relatores de los trabajos de Elton Mayo, destacan dos funciones básicas de la organización industrial:

- La producción de determinado bien o servicio, y
- Proporcionar los elementos necesarios para la satisfacción de sus trabajadores.

Con los trabajos de la Western Electric, se resaltó la importancia de la motivación humana pero desde el punto de vista del hombre social y no del hombre económico como lo adoptó la Teoría clásica.

Kurt Lewin, elaboró la Teoría de Campo la cual se basaba en el hecho de que el comportamiento de una persona no solamente está influenciado por un determinado factor sino por una variedad de éstos con los que esta persona coexiste, y a esta coexistencia del hombre con determinados factores le llamó campo dinámico, el cual corresponde al espacio de vida del ser humano y su

ambiente psicológico, es decir, el ambiente relacionado con las necesidades actuales del individuo.

Durante su vida el hombre pasa por tres tipos de estados de motivación en cada uno de los cuales debe satisfacer necesidades como las fisiológicas (alimentación, sexo, protección, etc.), las psicológicas (reconocimiento de un grupo, autodefensa, autoconfianza, dar y recibir amor) y las de autorrealización (cumplimiento de metas personales, ser alguien en la vida).

El ciclo motivacional de una persona se presenta de la siguiente manera: todo organismo se encuentra en estado de equilibrio hasta que aparece una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que desaparece con la realización de determinada acción que satisfaga la necesidad. Una necesidad puede ser satisfecha, no satisfecha o compensada, cuando una necesidad no es satisfecha aparece la frustración, la cual es determinada por la existencia de una barrera que no permite la satisfacción de la necesidad. Esta frustración puede ocasionar reacciones tales como el comportamiento inadecuado del individuo, la agresividad, nerviosismo, ansiedad, apatía, etc.

Debido a que la moral es una actitud mental de una persona que se eleva o disminuye de acuerdo al grado de motivación de una persona, ésta tenderá a elevarse en la medida que estén satisfechas las necesidades de la persona y a bajarse si sucede lo contrario.

Teniendo en cuenta que una de las principales funciones del líder es la de ayudar a los miembros de su grupo a alcanzar sus objetivos, o dicho de otra manera a satisfacer sus necesidades, además de que con la Teoría de las Relaciones Humanas se identificó la influencia de los líderes informales con respecto al comportamiento de las personas, para explicar esta influencia del líder sobre los miembros de su grupo se desarrollaron algunas Teorías sobre el liderazgo.

- Teorías de los rasgos de personalidad. Según estas teorías, se debe considerar como líder a aquella persona que reúna rasgos de personalidad como el ser inteligente, debe inspirar confianza, ser decisivo, etc.
- Teorías sobre estilos de liderazgo. Para estas Teorías el líder puede ser autocrático, democrático o liberal. A este respecto se realizó un estudio en donde los resultados favorecieron el comportamiento de los líderes democráticos.
- Teorías situacionales de liderazgo. Estas teorías se basan en el principio de que no existe un estilo óptimo de liderazgo, por lo que un líder debe practicar estos estilos según sea la situación en la que se encuentre.

También a causa de las experiencias de Hawthorne, se realizaron investigaciones respecto a las comunicaciones entre los miembros de la empresa, las cuales se desarrollaron con la finalidad de encontrar los mejores mecanismos de comunicación para que los administradores pudieran explicar, de mejor manera, las razones de las decisiones tomadas a los subordinados y con esto suplir las necesidades de estos últimos (de satisfacción en el trabajo) y que ellos a su vez proporcionen a los administradores la información exacta de lo que está sucediendo.

Otro de los aspectos estudiados a raíz de los experimentos de Elton Mayo en la Western Electric, fue el de la organización informal. Este tipo de organización, aparece debido a la identificación de intereses comunes entre los trabajadores de la empresa, a la interacción de las personas causada por la ubicación de éstas en la estructura formal o por las relaciones laborales y a la interacción de las personas en los períodos de descanso. Otra de las causas de la conformación de grupos informales dentro de la organización es el cambio que se hace de un empleado a otro puesto distinto al que tenía, ya que provoca que éste se integre a un nuevo grupo informal o que permanezca en el que ya estaba. Estos grupos informales tienen las siguientes características:

- Tienen un objetivo común.
- Cuentan con una estructura y organización dinámica.
- Existe una cohesión interna.

La organización informal tiene características como el que la colaboración de sus integrantes es espontánea, estos integrantes tienen un cierto status en sus grupos informales que no necesariamente tiene que ver con el nivel que tienen en la organización formal, se tienen patrones de desempeño y de trabajo establecidos que tampoco tienen que coincidir con los establecidos por la administración, la relación que existe entre los miembros de los grupos informales va más allá del lugar de trabajo, etc.

Tomando en cuenta que la situación de un país o de una empresa no siempre será la misma (puede cambiar la situación económica, la situación política, preferencias, demandas, social, etc.), en ocasiones se tendrá la necesidad de adecuarse a estos cambios, por lo que consecuentemente se necesitará también cambiar la mentalidad de las personas que laboran en la empresa.

Debido a que la resistencia al cambio se hace presente en algunos grupos de trabajo, surge la necesidad de utilizar la Dinámica de grupos desarrollada por Kurt Lewin, en donde se puede inducir a la participación en el proceso de cambio a los grupos a través de tres perspectivas:

- Utilizando al grupo mismo como fuente de influencia para cambiar el comportamiento de sus miembros.

- A través de utilizar al grupo como meta de cambio. En esta perspectiva se necesita primeramente cambiar los patrones del grupo, estilo de liderazgo, etc.
- Utilizar al grupo como agente de cambio. Aquí se necesita la participación de grupos como agentes que provoquen los cambios necesarios en otros grupos.

Una vez que hemos analizado lo referente a la Teoría de las Relaciones Humanas, con la finalidad de entender mejor lo que ésta llegó a desarrollar, a continuación procederemos a detallar algunas de las críticas más importantes hechas a esta Teoría.

El hecho de haber surgido como una reacción a la Teoría Clásica de Taylor y Fayol fue duramente criticado ya que en muchos de sus factores estaban totalmente en contra de la Administración Científica y la Corriente Anatomista y Fisiologista.

También, algunos críticos afirmaban que con la Teoría de las Relaciones Humanas no se le daba una verdadera solución a los conflictos, debido a que se pretendía evitar a toda costa los problemas de la organización promoviendo la armonía entre sus miembros, lo que traía como consecuencia que no se atacara directamente a las causas que originaban los problemas sino que se compensaban éstos con la armonía empresarial.

El limitarse únicamente a estudiar la organización informal y sus grupos, así como el realizar experimentos solamente en fábricas y el hecho de concebir al operario como una persona feliz en su trabajo y suficientemente productiva, fueron otros tantos de los aspectos criticados de esta Teoría.

Por último, esta Teoría fue fuertemente criticada por considerarse que representaba una manera de manipular a los empleados para que trabajaran más y mejor, ya que tendía a modificar el comportamiento de los empleados en favor de la organización, además de que no contemplaba recompensas salariales ni materiales.

### **1.3 TEORÍA ESTRUCTURALISTA.**

La teoría estructuralista de la administración surge como una síntesis entre la teoría clásica y a la teoría de las relaciones humanas siendo influenciada por el enfoque burocrático de Max Weber y Karl Marx y profundizando mayormente en las relaciones humanas. Esta teoría pretende mostrar a la organización como un



todo estructurado con partes interdependientes entre sí y dependiente a su vez del ambiente externo o sociedad de organizaciones.

Se entiende por sociedad de organizaciones al conjunto de empresas existentes en la sociedad moderna, las cuales han surgido debido a la evolución de la sociedad misma. Dentro de este conjunto de empresas que han evolucionado conjuntamente con la sociedad tenemos a las de servicios, las comerciales, hospitales, sindicatos, etc. De aquí que el estudio principal de la Teoría Estructuralista es precisamente en cuanto a la interacción entre estas organizaciones.

El propósito de toda organización es alcanzar los objetivos o metas fijados y el logro de ellos estriba en la medida en que se organice y estructure internamente así como en sus relaciones con las demás organizaciones. De aquí podemos deducir que la teoría estructuralista se basa en las organizaciones de tipo formal, que son aquellas que cuentan con objetivos perfectamente estructurados y sus funciones están muy bien delimitadas. Este tipo de organizaciones da origen a las empresas complejas, las cuales se especializan y diversifican funciones a tal grado que complican el trabajo a la hora de realizar sus actividades.

El hombre que se desarrolla en la organización moderna, de acuerdo a la teoría estructuralista, pasa de ser el hombre económico y social representado por Teorías anteriores (Clásica y de las Relaciones Humanas) al hombre organizacional el cual lleva a cabo funciones y actividades en varias organizaciones de manera simultánea, con esto la teoría estructuralista sostiene que el hombre actual tiene que manejarse a través de diferentes roles sociales, ya que mantiene relación con diferentes organizaciones y necesita para ello reunir ciertas características como son el de ser una persona flexible a los posibles cambios, tener tolerancia a las frustraciones, gran capacidad de diferir las recompensas dentro de la organización y sobre todo, tener un permanente deseo de realización.

Tomando en cuenta los fundamentos de las Teorías Clásica, de las Relaciones Humanas y de la Burocracia, la Teoría Estructuralista analiza a las organizaciones desde un enfoque múltiple, lo que le permite considerar, simultáneamente, aspectos de las tres Teorías mencionadas. Los aspectos a los que nos referimos son los siguientes:

#### 1. Organización formal e informal.

Mientras que el aspecto de la organización formal era estudiado por la Teoría clásica y el de la organización informal por la Teoría de las Relaciones humanas, La Teoría Estructuralista toma en cuenta estos dos aspectos para estudiar la relación entre los mismos dentro de las empresas.

## 2. Recompensas materiales y sociales.

Tanto las recompensas sociales como las materiales motivan al individuo a dar su mejor potencial en el desempeño de su trabajo, sin embargo, en algunas situaciones las recompensas sociales y simbólicas pueden ser menos satisfactorias que las económicas; por ejemplo, a un operario puede no satisfacerle tanto la recompensa social, mientras que para un funcionario de alto nivel sí podría ser suficientemente satisfactoria.

## 3. Diferentes enfoques y diferentes niveles de la organización.

Se divide a la organización de acuerdo a dos modelos: el natural y el racional. El modelo natural tiene un comportamiento determinado por el medio ambiente (sistema abierto) y concibe a la organización como un todo compuesto de elementos interdependientes entre sí que se mantienen en equilibrio, dentro de la organización y que surgen de forma natural dentro de la misma. El modelo racional concibe a la organización como un medio previamente establecido para el logro de determinados objetivos en donde se hace necesario la planeación y el control de todas las actividades de la empresas, lo cual hace que la organización funcione como un sistema cerrado.

## 4. Los diferentes niveles de la organización.

Dentro de toda organización se encuentran establecidos diferentes niveles en los cuales se encuentra definido el grado de responsabilidad y autoridad que le corresponde a cada uno; estos niveles organizacionales son: el nivel institucional (dirigentes o funcionarios del nivel más elevado de la empresa), el nivel gerencial (nivel intermedio formado por elementos que se encargan de integrar los niveles más altos con los niveles más bajos de la empresa) y el nivel técnico (nivel en donde se llevan a cabo las tareas operativas).

## 5. La diversidad de organizaciones.

La Teoría estructuralista no se remite a estudiar un sólo tipo de organización y busca analizar una mayor diversidad de ellas, es decir, el estudio de esta Teoría no se limita exclusivamente a las fabricas o empresas comerciales o de servicios sino que busca analizar a todo tipo de éstas, ya que toda empresa cualquiera que sea el giro de esta, tendrá que estar administrada.

## 6. Análisis interorganizacional.

La teoría estructuralista fue la primera en llevar a cabo un análisis externo de la organización, es decir, analizar la relación de determinada empresa con el resto de organizaciones que interactúan en el medio ambiente externo, con la finalidad de poder comprender la dependencia de ésta con el resto de ellas o mejor dicho con los demás elementos de la sociedad.

Todas las organizaciones son diferentes, desde el nombre hasta la forma como se encuentra estructurada. Sin embargo, presentan ciertas características similares en cuanto a organización, asignación de autoridad, políticas generales y sobre todo cuando forman parte de un mismo giro o tienen un propósito común.

De acuerdo a Amitai Etzioni, uno de los principales exponentes de la Teoría Estructuralista, las organizaciones poseen características tales como las siguientes:

- Cuentan con una división del trabajo y una asignación de autoridad y responsabilidades.
- Controlan y coordinan los esfuerzos de la organización a fin de encaminarlos a logro de los objetivos mediante centros de poder. Este control puede ser clasificado en físico (amenazas de sanciones físicas), material (recompensas materiales) y normativo (basado en aspectos normativos como el prestigio y la estima, y en aspectos sociales como el amor y la aceptación).
- Se puede sustituir al personal que no proporcione el rendimiento necesario para el logro de los objetivos de la organización y de esta manera dar lugar a las promociones y cambios de personal.

Etzioni clasifica a las organizaciones de la siguiente manera:

- Coercitivas: En donde se utiliza a la fuerza como principal medio de control. (ejemplos: prisiones, campos de concentración, etc.)
- Utilitarias: En este tipo de organizaciones el control se ejerce mediante la remuneración (incentivos económicos). (ejemplos: comercio, fábricas, etc.)
- Normativas: El control ejercido mediante la moral es una de las principales características de este tipo de organizaciones. (ejemplos: iglesias, hospitales, etc.)

Los tipos de organización según Peter M. Blau y Richard Scott, se basan en el tipo de beneficio que éstas ofrecen, de tal manera que tenemos una clasificación de estas organizaciones determinada de la siguiente forma:

- Asociaciones de beneficio mutuo: los principales beneficiarios de este tipo de organizaciones son los mismos integrantes de éstas. (ejemplos: sindicatos, cooperativas, etc.)

- Organizaciones de intereses comerciales: Aquí los beneficiarios directos son los dueños o accionistas de la empresa. (ejemplos: empresas privadas, sociedades anónimas, etc.)
- Organizaciones de servicios: El principal beneficiario de estas organizaciones son los mismos clientes. (ejemplos: hospitales, escuelas, etc.)
- Organizaciones del Estado: En este tipo de organizaciones el público en general es el principal beneficiario.

Ambas formas de clasificación no dan pauta a la forma como esta estructurada la empresa, los procedimientos que en ella se llevan a cabo ni el tipo de tecnología que utilizan. Dividen a las organizaciones sin tomar en cuenta aspectos de mucha importancia como los ya mencionados.

Los objetivos que se establecen en una organización representan las metas esperadas a un determinado tiempo, el logro de esos objetivos medirá el grado de eficiencia para su consecución. Así mismo, los objetivos fijados ayudan a determinar el rumbo o dirección de la empresa dentro del medio organizacional, como también que tipo de relaciones tendrá que llevar a cabo con las demás empresas. De tal manera que estos objetivos se establecerán de acuerdo a las necesidades de la sociedad, de las funciones de los clientes, del funcionamiento de la empresa, de las características propias del producto y de la consecuencia de otros objetivos.

La empresa se encuentra en un punto de constante intercambio de información con su medio y de relevante importancia para la realización de sus funciones internas. Para ello la empresa se maneja dentro de dos tipos de ambiente: el operacional y el general. El ambiente operacional sitúa a la empresa en un sistema cerrado, ya que se establecen procedimientos y técnicas de control que difícilmente varían; mientras que en el ambiente general, la empresa depende de factores externos que están en constante movimiento y los cuales son difíciles de predecir.

La organización se encuentra estructurada de acuerdo a una sociedad con múltiples intereses y demandas, es por ello que la mayoría de las veces surgen en las organizaciones toda clase de conflictos derivados del choque de intereses de un nivel a otro. A medida que aumenta un conflicto disminuye el grado de cooperación, y viceversa. Sin embargo, dichos conflictos proveen una gran cantidad de ideas y aportaciones de mejoras a la organización, aunque tienen sus aspectos negativos, al final conducen a la empresa hacia cambios positivos y de eficiencia en su desempeño en la medida que las soluciones a los problemas son alcanzadas.

Dentro de cada organización se pueden presentar diversas situaciones que provoquen la presencia de un conflicto. Una de estas situaciones la representa el problema que en ocasiones se da en la jerarquía de una empresa con respecto a la autoridad de los especialistas y la de los administradores, es decir, quién debe ejercer mayor autoridad unos u otros.

Al igual que los conflictos también se presentan situaciones que representan un dilema para las organizaciones. Entendiendo al dilema como una situación en la que se plantean alternativas con intereses opuestos entre sí, en donde el atender a determinados intereses implica el tener que ignorar por completo a los otros, a continuación presentamos un ejemplo de uno de los dilemas básicos que ocurren en las organizaciones.

Se presenta un dilema en una empresa al momento de ejecutar un plan previamente establecido, ya que al darle seguimiento al mismo se busca que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado y con esto se cuanta la creatividad que en algún momento puede desarrollar determinado empleado, por el contrario al fomentar la creatividad en los trabajadores se tiende a descuidar el aspecto de la planeación. Como podemos darnos cuenta el optar por cualquiera de estos dos aspectos implica que de cierta manera no se tome en cuenta al otro y es aquí cuando aparece el dilema ya que se hace necesario un buen control y seguimiento de los planes y por otra parte también es indispensable el desarrollo de la iniciativa y la creatividad de los empleados para el desarrollo de la organización.

Así como estos conflictos y dilemas que mencionamos anteriormente, se pueden presentar muchos otros dentro de cualquier organización, y dependerá de la manera como sean afrontados los mismos, para que ayuden a mejorar el funcionamiento de la empresa o para el estancamiento o declive de la misma.

La Teoría Estructuralista no estuvo exenta de críticas, las cuales se dieron en cuanto a aspectos positivos y a restricciones y limitaciones de la misma. Algunas de estas críticas son por ejemplo, el que esta Teoría haya echado mano de los conceptos de varias Teorías (Clásica, de las Relaciones Humanas y de la Burocracia) para desarrollar un enfoque múltiple en el análisis de las organizaciones, así como el que se haya desarrollado una visión más amplia de lo que es la organización, ya que se analiza a ésta como un todo y no únicamente desde el punto de vista de los individuos y sus grupos. Estos dos aspectos representaron una gran aportación a la Teoría Administrativa.

El hecho de que algunos autores estructuralistas hayan estudiado o analizado a las empresas desde el punto de vista del conflicto y de la integración de las personas y el que se haya realizado un estudio más extenso en cuanto al tipo de organizaciones, es decir, que se haya estudiado una diversidad de empresas más amplia (escuelas, sindicatos, hospitales, etc.) y que no se hayan limitado

solamente al estudio de las fábricas, sin duda fueron aspectos que también aportaron conceptos importantes a la Teoría Administrativa.

La tipología o clasificación de las organizaciones que algunos autores estructuralistas hicieron de acuerdo al uso y significado de obediencia y al tipo de beneficiario de las mismas, fueron criticados debido a que se consideraron limitadas en cuanto a su aplicación práctica, ya que se basaban en un sólo principio o aspecto. Del mismo modo, esta Teoría recibió la crítica en cuanto al profundo énfasis que los autores de ésta hicieron al análisis y solución de conflictos o problemas organizacionales como elemento de desarrollo de las mismas.

#### **1.4 NUEVA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.**

Con esta Teoría, también llamada del Comportamiento o Behaviorista, se desarrolla una nueva concepción de la administración basada en el comportamiento de las personas en las empresas. Obviamente, el énfasis sigue prevaleciendo en el factor humano y no en las tareas ni en la estructura de las organizaciones.

Básicamente, la fuerte oposición a las Teorías Clásica y de las Relaciones Humanas y el no aceptar la representación de la organización como una máquina hecha por los autores de la Teoría de la Burocracia, marcan el origen de esta Teoría del Comportamiento. Aunque opuesto a la Teoría de las Relaciones Humanas, el Behaviorismo toma algunos conceptos fundamentales de ésta como referencia para el desarrollo de su Teoría.

Con la finalidad principal de entender el comportamiento de las personas en las organizaciones, la Teoría del Comportamiento echó mano de algunos estudios acerca de la motivación humana. Uno de estos estudios fueron los desarrollados por el psicólogo americano Abraham Maslow, quien presentó una Teoría de la Motivación en donde afirmaba que las necesidades del ser humano estaban organizadas en niveles de acuerdo a su grado de importancia, de tal manera que, semejando la forma de una pirámide, tenemos a las necesidades fisiológicas en la base de la misma, posteriormente a las de seguridad, después a las necesidades sociales, las de estima y por último a las de autorrealización, estando estas últimas en la cima de la pirámide por considerarse como más importantes.

Las necesidades fisiológicas se refieren a la alimentación, sexo, reposo, etc., las de seguridad a aquello que el ser humano necesita en lo referente a la protección contra cualquier cosa que le acerque al peligro, por otro lado, entre las sociales están la necesidad que tiene de ser aceptado por un grupo social y tener

relaciones amistosas, mientras que las de estima se refieren al status y el prestigio que la persona necesita adquirir dentro de cualquier grupo social, y por último las de autorrealización son aquellas necesidades que el hombre tiene de desarrollarse, de ser todo lo que puede ser, en otras palabras, la necesidad de dejar una huella del paso por la vida.

Respecto a esta jerarquía de necesidades, Maslow afirmaba que solamente cuando un nivel inferior de éstas está plenamente satisfecho surgen las del nivel inmediato superior, y que muchas personas suelen quedarse estancadas en alguno de los niveles intermedios de estas necesidades, lo que no les permite llegar a la cima de la ya mencionada pirámide (a las necesidades de autorrealización). Además, Maslow decía que todos los niveles de estas necesidades actúan de manera conjunta en el organismo de la persona.

Otra Teoría desarrollada para explicar el comportamiento de las personas en su ambiente laboral, fue la Teoría de los Factores de Frederick Herzberg, en la que éste afirmaba que dos eran los factores que inducían el mencionado comportamiento: el ambiente o las condiciones en las que labora la persona (salarios, supervisión, condiciones físicas, políticas, reglamentos, relación entre empresa y trabajadores, etc.) a los cuales les llamó factores higiénicos o extrínsecos, y aquellos factores motivacionales o intrínsecos los cuales tienen que ver con el trabajo que la persona desempeña (el grado de satisfacción que le proporciona al trabajador lo que está realizando, en cuanto a su crecimiento individual, autorrealización, etc.).

Herzberg decía que la existencia de los factores higiénicos solamente evitaban la insatisfacción pero generalmente no generaban la satisfacción, y cuando la llegaban a generar duraba muy poco. Por otro lado, también afirmaba que la inexistencia de los factores motivacionales no producían insatisfacción, solamente que el trabajador no podía tener satisfacción en la labor que éste desempeñaba. Para aumentar la satisfacción en el trabajo, Herzberg proponía lo que él llamó el enriquecimiento de tareas, que consistía en sustituir las tareas más simples por otras un poco más complejas, para que con esto se fomentara la satisfacción del trabajador en lo que éste desempeñaba, ya que se le presentaba la oportunidad de pensar y decidir acerca del cumplimiento de su trabajo y al realizarlo estaría desarrollando algo surgido de su propio criterio.

Debido a que existen diversos estilos para conducir a las organizaciones, los cuales varían de acuerdo a los conceptos que se tengan acerca del comportamiento de las personas dentro de las mismas, se desarrollaron algunas teorías que hablan acerca de la manera de actuar de las personas y de cómo se deben conducir a las mismas para la buena administración de las empresas.

Douglas McGregor, comparó dos estilos totalmente opuestos para administrar a las organizaciones (la Teoría X y la Teoría Y), en donde en la primera de éstas se

concebía al trabajador como flojo, que sólo trabaja por dinero, que no le gusta tener responsabilidades, que se resiste al cambio, que no tiene iniciativa y que está opuesto a los objetivos de la empresa, y por lo tanto, la administración consideraba que se tenía que conducir o dirigir a los empleados únicamente en función de los objetivos de la empresa sin tomar en cuenta lo que ellos piensen y los objetivos que éstos tengan.

Así mismo, en la Teoría Y, se concebía a los empleados como personas que, en su mayoría, les gusta trabajar, que no se oponen a las necesidades de la organización, que tienen capacidad para asumir y buscar responsabilidades, que cuentan con motivación y potencial de desarrollo, además de que tienen capacidad para solucionar problemas, por lo que al administrar a dicho personal se debería de tener la capacidad para explotar esas características, es decir, el administrador debe de saber propiciar el ambiente necesario para que cada trabajador desarrolle sus capacidades de motivación, de responsabilidad, etc. en función de los objetivos de la empresa, además de crear también las condiciones necesarias para que estos trabajadores puedan alcanzar sus propios objetivos.

McGregor además de proponer a la Teoría Y para llevar a cabo la función de administrar, describe una serie de recomendaciones para llevar a cabo la misma:

- Buscar que los trabajadores logren satisfacer su necesidad de autorrealización, delegándoles responsabilidades para que tomen decisiones.
- Para que las personas alcancen la satisfacción de la labor que desempeñan, extender las actividades que éste realiza para que puedan conocer el por qué de lo que están haciendo y de lo que aportan al realizarlo.
- Tomar en cuenta a los trabajadores al momento de la toma de decisiones conociendo sus puntos de vista en relación a dichas decisiones.
- proporcionar los métodos necesarios para que los empleados se autoevalúen y determinen la necesidad de mejorarse.

Por otro lado, Rensis Likert desarrolla cuatro sistemas de administración con características diferentes, en donde los sistemas 1 y 2 tienden a ser Autoritarios, sólo diferenciándose por que uno de éstos (2) es menos rígido que el otro (1). En estos sistemas, las decisiones son tomadas por los altos mandos de la empresa sin tomar en cuenta a ninguna otra parte de la organización, las comunicaciones se dan hacia abajo únicamente para dar órdenes, se prohíbe las relaciones interpersonales y generalmente no existen las recompensas, predominando las penalizaciones.



Los sistemas 3 y 4, se consideran como democráticos, ya que permiten la participación de todos los miembros de la empresa, en donde las políticas de la organización son establecidas por los altos mandos pero la toma de decisiones es delegada a los distintos niveles jerárquicos de la empresa, la comunicación fluye en todos los sentidos de la estructura organizacional y se fomenta la integración de las personas entre sí en el área de trabajo, además de que se recompensa social y económicamente al personal de la organización, evitando hasta lo posible las penalizaciones. Estos sistemas se diferencian por que uno (3) es menos participativo que el otro (4).

Referente a los sistemas administrativos, Likert afirma que una empresa puede tener la influencia conjunta de éstos o de varios de ellos, dependiendo de la situación de que se trate, es decir, una organización puede actuar de acuerdo a los sistemas 1 y 2 en el área de producción y de acuerdo a los sistemas 3 y 4 en cuanto a la toma de decisiones. Así como también, este exponente de la Teoría del Comportamiento, afirma que mientras más se acerque el funcionamiento administrativo de una empresa al sistema número 4, mayor oportunidad tendrá de obtener buenos resultados.

Otro aspecto importante del sistema participativo (número 4), es que en él se dan interacciones personales entre distintos miembros de la organización (subordinados-jefes y subordinados-subordinados), ya que cada grupo de trabajo se relaciona con miembros de otros grupos creando una especie de eslabones de vinculación, los cuales son representados por las personas que se vinculan con los miembros de otros grupos y que posteriormente generan que ambos grupos se relacionen.

Por último, Likert afirma que el estilo de administrar viene a ser la causa del comportamiento de los trabajadores y éste a su vez influye en el resultado del trabajador acerca de su labor desempeñada, en otras palabras, la manera de administrar lleva al empleado a que tome actitudes de lealtad, participación, interacción, reproche, etc. influyendo de manera determinante en lo satisfactorio o no del desempeño del trabajador.

Chester Barnard, otro de los que es considerado como autor de la Teoría del Comportamiento, desarrolló la Teoría de la Cooperación, ya que consideraba que mediante la interacción y la cooperación entre las personas, así como la identificación de un fin común de las mismas, es como se constituyen las organizaciones. También afirmaba que el nivel de participación de cada persona está relacionado con el grado de beneficio que ésta obtendrá como resultado de su cooperación, es decir, las personas colaboran mucho si las ventajas recibidas serán muchas y viceversa. Se hace necesario analizar lo anteriormente descrito para identificar la necesidad que tiene la empresa de propiciar la cooperación mediante incentivos salariales, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, mejoramiento de las áreas de trabajo, etc. En otras palabras, según Barnard, los

empleados necesitan alcanzar los objetivos de la empresa, y a la par alcanzar los suyos. Por lo que el trabajo del administrador será el de propiciar esa cooperación entre los miembros de la organización a fin de conseguir tanto los objetivos de la empresa como los de sus miembros.

De esta cooperación de los trabajadores hacia la empresa surge una interacción entre la organización y las personas que la componen, en donde se hace presente un proceso de reciprocidad el cual radica en el hecho de que la empresa recibe de los trabajadores la realización de las labores que tienen encomendadas y que servirán para alcanzar los objetivos de la misma, y a cambio les ofrece recompensas e incentivos, mientras que por otro lado, el trabajador ofrece su trabajo a la organización y espera obtener de ésta determinadas satisfacciones que contribuirán al logro de sus objetivos personales.

A este respecto, podemos hablar de la Teoría del Equilibrio Organizacional, la cual concibe a la organización como un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, en donde estos comportamientos corresponden a las personas que contribuyen con la empresa para el logro de sus objetivos y que a cambio reciben incentivos para la satisfacción de sus necesidades. Esta Teoría, considera como incentivos a los salarios, beneficios, elogios, promociones, oportunidades de crecimiento, etc. que recibe cada empleado, y cada uno de estos incentivos representa una utilidad diferente para cada individuo, del mismo modo, se considera como contribución al trabajo, dedicación, esfuerzo, etc. que el trabajador desempeña a cambio de los incentivos mencionados, y la utilidad de estas contribuciones depende del valor que tengan éstas para la organización en función del alcance de los objetivos trazados. Para la Teoría del Equilibrio Organizacional los participantes de las organizaciones no se limitan a ser simplemente los dueños o inversionistas y los empleados de la misma, sino que también consideran a los proveedores, distribuidores y consumidores, ya que estos últimos también contribuyen a la empresa y reciben incentivos de ella recíprocamente.

Debido a que los objetivos de los trabajadores y de la organización generalmente no se identifican entre sí, Chris Argyris, otro autor behaviorista, afirmaba que existe un conflicto entre el trabajador y la empresa debido a la incompatibilidad de intereses. Pero a pesar de esto, Argyris también afirmaba que si se podía tener una mayor integración de ambos intereses y que las empresas con mayor integración de objetivos organizacionales e individuales de los empleados, son las que tienden a ser más productivas. Los autores behavioristas hacen una distinción entre lo que es un problema, dilema y conflicto, donde el problema representa una situación no deseada susceptible de solucionarse, un dilema es una dificultad que, para ser solucionada, requiere ser formulada de manera distinta a como se está presentando para su mejor comprensión y un conflicto es el problema a que se enfrentan las personas al tener que decidir entre dos

alternativas de solución para una determinada dificultad, cuando una de estas alternativas se contrapone a la otra.

Bernard también desarrolló la Teoría de la Aceptación de la Autoridad, la cual considera que es el subordinado quien determina si acepta la autoridad de su superior o no, ya que la desobediencia de una orden se contempla como una negación de la autoridad. Cuando un superior emite una orden a su subordinado, éste la aceptará como tal si la comprende bien, si considera que no se contrapone con sus objetivos ni los de la organización y si será capaz de cumplirla de acuerdo a su capacidad física y mental. De aquí el hecho de que la aceptación de la autoridad dependa del subordinado y no de quien tiene la autoridad.

La Teoría del Comportamiento también percibe a la organización como un complejo sistema de decisiones, en donde participan todos sus miembros, ya que éstas son tomadas en todos los niveles de la empresa y no sólo en los altos mandos de la misma.

La Teoría de la Decisión contempla algunos elementos de una decisión:

- La persona que decide.
- Los objetivos que ésta tiene.
- Los criterios para decidir.
- La estrategia o cursos de acción para alcanzar los objetivos fijados.
- La situación en la que se encuentre la persona que va a decidir.
- El resultado de la decisión tomada.

Atendiendo a lo anteriormente descrito podemos decir que el proceso de toma de decisión es el siguiente:

1. Identificación del problema.
2. Análisis del problema.
3. Definir que es lo que se quiere acerca del problema presentado.
4. Identificación de alternativas de solución.
5. Evaluación de las alternativas identificadas.
6. Selección de la alternativa conveniente.
7. Implementación de la alternativa.

Herbert A. Simon, detalla algunos aspectos a considerar en el proceso de toma de decisiones, los cuales son el hecho de que se necesita la mayor información posible referente al problema o situación sobre la cual se tomará la decisión, se debe evaluar las distintas alternativas de solución comparando los resultados posibles generados por dichas alternativas, la decisión representa la mejor decisión encontrada respecto a la situación presentada, se debe distinguir entre lo que es un medio para obtener un fin y el fin mismo, y por último, se tiene que considerar que existen algunos aspectos en los cuales la organización ya ha

tomado decisiones por cada uno de los miembros de la misma (patrones de desempeño, asignación de funciones y actividades, delegación de autoridad, canales de comunicación y políticas de acción).

Esta Teoría del Comportamiento, al igual que las demás, también fue criticada. Las críticas recibidas por esta Teoría se dieron con relación a la dificultad para la puesta en práctica de la misma ya que sus autores se preocuparon mucho por explicar el comportamiento de las personas dentro de la organización, y muy poco por construir modelos de aplicación práctica. Otro aspecto criticado, fue el de la poca validez que, en investigaciones posteriores, demostraron tener las Teorías acerca de la Motivación de las personas, debido a que no se explica cómo se puede establecer cuáles son las necesidades humanas, si éstas realmente explican el comportamiento del individuo, el por qué deben ser satisfechas dentro de la empresa y no fuera de ella etc. También se criticó a la Teoría de la Toma de Decisiones, en cuanto a que se refieren más a los efectos formales de la toma de decisiones que a los efectos interpersonales de la misma.

## **1.5 TEORÍA DE SISTEMAS.**

La empresa se puede percibir como un sistema general que incluye varios subsistemas para su funcionamiento, así también podemos percibirla como un subsistema que interrelacionado con otros subsistemas forman un gran sistema de acuerdo al giro o actividad de la empresa, que se encuentra dentro un macrosistema que es la economía nacional. Así pues, la teoría de sistemas trata no de buscar soluciones a los problemas de la empresa, sino más bien conceptualizar dichos problemas y procesarlos de manera que se puedan integrar a un modelo sistemático en la realidad de la empresa.

El concepto de sistemas ha sido utilizado por muchas teorías a través de la historia, sin embargo se ha venido utilizando como un sistema cerrado, es decir no considera el ambiente externo a la organización y la dependencia natural de las diferentes organizaciones entre sí.

La teoría de sistemas dentro de la administración entró rápidamente ya que muestra a la empresa como un sistema integrador de un todo, permitiendo una visión más comprensiva y amplia de los asuntos que pueden en su mayoría ser diferentes entre sí, pero de tal manera que interrelacionados entre sí, exista intercambio de información, procedimientos, soluciones, etc.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí de tal manera que forman un todo organizado. En base a este concepto se puede decir que la empresa es un sistema cuyos elementos son todos y cada uno los departamentos

y recursos con que ésta cuenta, -materiales, técnicos y humanos y cuyo todo es la empresa misma.

No es posible determinar donde comienza y donde termina un sistema, pero es posible delimitar su propósito u objetivo, que es para lo cual fueron organizados todos sus elementos y relaciones entre ellos, así como sus restricciones o limitaciones que indican las condiciones sobre las cuales se va a llevar a cabo el sistema.

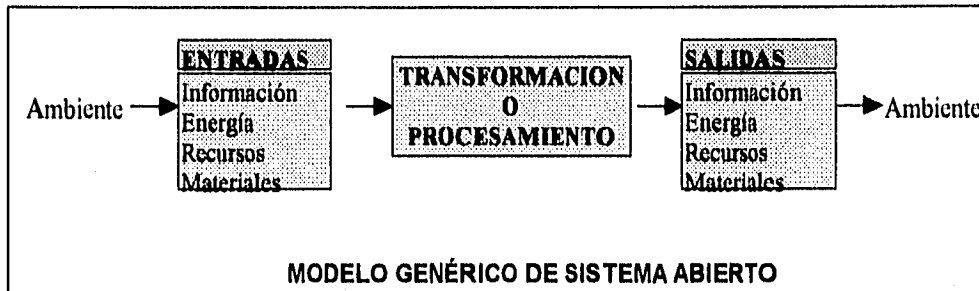
Dentro las características de un sistema podemos encontrar:

- a) Propósito u objetivo. El sistema persigue siempre una meta o fin, por lo que los elementos que lo integran se interrelacionan de tal forma que se encaminan hacia una meta o propósito común.
- b) Globalismo o totalidad. Cualquier cambio, ajuste o corrección en algún elemento del sistema ajustará o corregirá al sistema total, ya que existe una relación causa efecto entre el sistema y sus elementos, por lo que el ajuste afectará a los demás elementos por la misma interdependencia entre ellos.
- c) Entropía. Es la tendencia que tienen los sistemas al desgaste, ésta aumenta a través del tiempo y la forma de controlar este tipo de desintegración es la engentropía, que no es más que la información que utiliza el sistema para estarse actualizando y retroalimentando.
- d) Homeostasia. Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los elementos del sistema tienden a adaptarse entre sí para hacer frente a los posibles cambios externos o factores que influyen del medio ambiente.

Los tipos de sistemas que podemos encontrar varían de acuerdo a las características bajo estudio:

1. Por su constitución. Pueden ser físicos o abstractos. Los físicos son aquellos compuestos por equipo, máquinas, todo lo que se pueda tocar. Los abstractos son aquellos formados por programas, técnicas, que no se pueden tocar, están en teoría y se representan sus componentes a través de símbolos.
2. Por su naturaleza. Estos pueden ser cerrados o abiertos. En los sistemas cerrados no existe intercambio con el medio externo que rodea al sistema, no reciben recursos del ambiente exterior ni le envían nada útil, en rigor estos sistemas no existen, sin embargo los sistemas mecánicos se pueden clasificar dentro de este tipo, por su rigidez al producir información. Los sistemas abiertos son todo lo contrario,

presentan entradas y salidas al sistema intercambiando información y materia con el ambiente externo, deben estar adaptando continuamente a los cambios en el ambiente para lograr sobrevivir. El sistema abierto "va de la una célula al universo"(Chiavenato 1994).



Los parámetros a través de los cuales caracterizamos y damos valores al sistema son:

- Entrada (Input). Es la llave que da inicio la operación del sistema.
- Salida (Output). Es el resultado del sistema, la meta o fin para lo cual fue creado y debe haber congruencia entre ambos.
- Procesamiento (Throughput). Es el cambio de los datos de entrada en información suficiente y adecuada al propósito, en la salida.
- Retroalimentación (Feedback). Es el control del sistema para verificar que la información obtenida del sistema cumpla con los parámetros o criterios establecidos.
- Ambiente. Es el medio que envuelve externamente al sistema, hay una total intercomunicación entre el sistema y el ambiente, y éste le sirve al sistema para estar retroalimentando para responder a las exigencias y demandas, logrando con ello la supervivencia.

El sistema abierto reacciona al ambiente y se adapta a él constantemente, siempre habrá una "constante interacción dual con el ambiente"(Chiavenato 1994), ya que el sistema recibe mucha influencia del medio externo. Como el sistema abierto depende en cierta medida de los factores externos, estará en constante cambio y crecimiento, es muy flexible, por lo que nunca se mantendrá como originalmente empezó. Así también, sistema abierto es parte integral del medio, está expuesto a la competencia con otros sistemas igualmente integrados, lo cual le ayuda en su mejora constante y adaptabilidad en el medio.

Entre las principales funciones del sistema abierto podemos encontrar:

- Ingestión.** Es la adquisición de los requerimientos necesarios para procesar y llevar a cabo las actividades programadas dentro del sistema.
- Procesamiento.** Transforma los materiales o datos obtenidos en productos o información confiable al sistema.
- Reacción al ambiente.** Cada parte o elemento de un sistema se ve afectado por los factores y mecanismos del ambiente externo que lo rodea, por ello se debe mantener en constante adaptación para sobrevivirlos dentro del medio.
- Provisión de las partes.** Los elementos que integran un sistema deben estar bien constituidos y fortalecidos con los adecuados requerimientos para sus necesidades.
- Regeneración de las partes.** Cualquier falla en los elementos de un sistema puede ser fácilmente solucionada a través de su sustitución o reubicación.
- Organización.** Para lograr que las funciones anteriores se lleven a cabo, se requiere de un mecanismo de control que evalúe resultados y tome decisiones congruentes a ellos.

Un sistema abierto es el "comprendido como un conjunto de partes en constante interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo"(Chiavenato 1994).

Si comparamos una organización con un sistema abierto nos damos cuenta que son muy parecidos. Las funciones anteriormente descritas se llevan a cabo en cualquier empresa, si éstas se llevan a cabo dentro de los parámetros establecidos y se mantienen buenas relaciones entre los diferentes departamentos que la integran, la empresa se mantendrá firme dentro de su ambiente.

Aparte de las funciones ya mencionadas algunas características de las organizaciones como sistemas abiertos son:

- Comportamiento probabilístico y no determinado.** Todas las variables que intervienen en un sistema organizacional dependen de factores externos y de naturaleza impredecible. Dentro de la empresa no se pueden esperar patrones específicos de acción al llevar a cabo algún proyecto, ya que el

Entre las principales funciones del sistema abierto podemos encontrar:

- Ingestión.** Es la adquisición de los requerimientos necesarios para procesar y llevar a cabo las actividades programadas dentro del sistema.
- Procesamiento.** Transforma los materiales o datos obtenidos en productos o información confiable al sistema.
- Reacción al ambiente.** Cada parte o elemento de un sistema se ve afectado por los factores y mecanismos del ambiente externo que lo rodea, por ello se debe mantener en constante adaptación para sobrevivirlos dentro del medio.
- Provisión de las partes.** Los elementos que integran un sistema deben estar bien constituidos y fortalecidos con los adecuados requerimientos para sus necesidades.
- Regeneración de las partes.** Cualquier falla en los elementos de un sistema puede ser fácilmente solucionada a través de su sustitución o reubicación.
- Organización.** Para lograr que las funciones anteriores se lleven a cabo, se requiere de un mecanismo de control que evalúe resultados y tome decisiones congruentes a ellos.

Un sistema abierto es el "comprendido como un conjunto de partes en constante interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo"(Chiavenato 1994).

Si comparamos una organización con un sistema abierto nos damos cuenta que son muy parecidos. Las funciones anteriormente descritas se llevan a cabo en cualquier empresa, si éstas se llevan a cabo dentro de los parámetros establecidos y se mantienen buenas relaciones entre los diferentes departamentos que la integran, la empresa se mantendrá firme dentro de su ambiente.

Aparte de las funciones ya mencionadas algunas características de las organizaciones como sistemas abiertos son:

- Comportamiento probabilístico y no determinado.** Todas las variables que intervienen en un sistema organizacional dependen de factores externos y de naturaleza impredecible. Dentro de la empresa no se pueden esperar patrones específicos de acción al llevar a cabo algún proyecto, ya que el



comportamiento de los elementos externos a la empresa son impredecibles.

-Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores. La organización esta estructurada por elementos que se constituyen en forma interdependiente y relacionados a la vez entre sí; así mismo la empresa forma a su vez parte de otro sistema de mayores dimensiones dentro del cual interactúa con otras empresas de su mismo giro.

-Interdependencia de las partes. Cada uno de los departamentos que integran una empresa están jerárquicamente interrelacionados entre sí, esto es que cualquier movimiento en alguno afecta a los demás y siempre estarán controlados entre ellos mismos por los departamentos de mayor jerarquía, con la finalidad de coordinar las actividades que se realicen.

-Homóstasis. La empresa alcanzará el estado de equilibrio o "firme" cuando la dirección de ésta mantenga su curso a pesar de los cambios que se presenten en los programas de trabajo, y además tenga un progreso constante en la consecución de las metas fijadas.

-Fronteras: Permite definir a la empresa dentro de su medio, establece los medios de comunicación entre el sistema organizacional de la empresa y los sistemas externos.

-Morfogénesis. Se logra a través de los sistemas de control que lleva a cabo la empresa para comparar los resultados obtenidos con los que se esperaban obtener, en grado caso de no ser los esperados se corrige el sistema y se produce la morfogénesis, el cambio.

## MODELOS ORGANIZACIONALES.

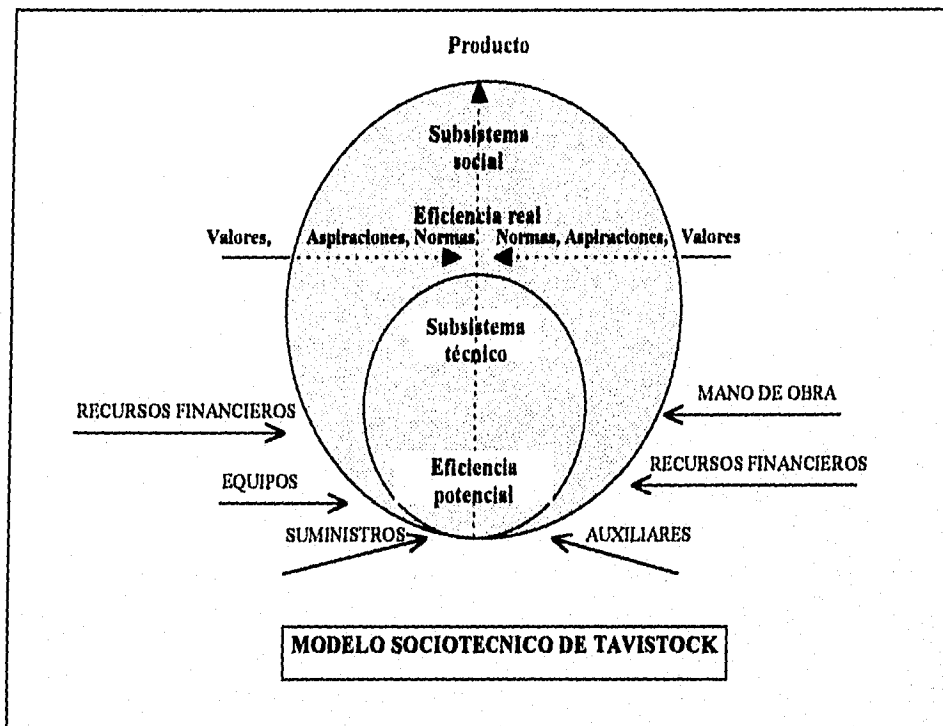
### Modelo de Katz y Kahn.

En este modelo se sugiere a la organización de acuerdo al modelo genérico del sistema abierto, donde las principales características son: la importación de los insumos a la empresa provenientes del medio exterior, ya sean materiales, técnicos o humanos; la transformación de los insumos a través de la aplicación del trabajo de acuerdo al giro de la empresa; la exportación o salida, que sería el producto elaborado de la empresa y finalmente los ciclos de eventos que se repiten periódicamente en las actividades normales de la empresa.

### Modelo sociotécnico de Tavistock.

Sitúa a la organización como un sistema abierto compuesto a su vez por dos subsistemas: el técnico y el social.

El subsistema técnico esta integrado por la tecnología con que cuenta la empresa, la localización de la misma y el tiempo en que se realiza el trabajo, es decir, las exigencias de llevar a cabo una tarea, los materiales con que se cuenta, etc. En cambio el subsistema social lo integran las personas que llevan a cabo la tarea y las relaciones existentes entre las mismas.



### **1.6 TEORÍA MATEMÁTICA.**

La Teoría Matemática de la administración ha contribuido en forma notable a la teoría general de la administración a través de sus ecuaciones o modelos matemáticos, ya que a través de estos, cualquier problema dentro de la distintas áreas de la empresa puede ser aplicado a través de una ecuación matemática para su solución.

Es también por lo anterior que la teoría matemática hace énfasis en el proceso decisorio, puesto que gran parte de las decisiones administrativas pueden basarse en las soluciones que se dan, colocando las variables reales de la situación de la empresa en una ecuación o modelo matemático.

Son cuatro las principales causas que dan origen a la Teoría Matemática:

- a) El trabajo clásico sobre la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern.
- b) El estudio del proceso decisorio. La toma de la decisión está por encima de la acción dentro de las funciones organizacionales de la empresa, ya que de ella depende el éxito de cualquier organización.
- c) La existencia de decisiones programables. Existen decisiones que no se pueden programar por su carácter cualitativo, sólo pueden ser tomadas por el hombre; sin embargo hay otro tipo de decisiones, las cuantitativas, cuyas variables pueden esquematizarse dentro de un modelo matemático y ser programadas para su solución.
- d) El desarrollo de los computadores: gracias a las nuevas técnicas computacionales y de sistemas es posible crear programas con los modelos matemáticos capaces de resolver problemas y tomar decisiones en segundos, lo que manualmente nos ocasionaría grandes pérdidas de tiempo empleados en la solución de un solo problema, ocasionando costos muy grandes a la empresa; por lo que las computadoras han hecho mucho más viable las técnicas matemáticas.

El desarrollo de nuevos y mejores armamentos militares, a raíz de la Segunda Guerra Mundial, ha hecho que los conceptos de investigación y experimentación se adentren en lo que es ahora la Investigación de Operaciones (I.O.). El éxito que tuvieron las milicias operacionales a través de la I. O., logró que tanto empresas públicas como privadas fueran aplicándola en la solución y toma de decisiones de situaciones reales.

### PROCESO DE DECISIONES.

El proceso de decisiones es "la secuencia de etapas que forman una decisión" (Chiavenato 1994). El centro de estudio primordial en la teoría matemática es la toma de decisión de tipo cuantitativo, y ésta es vista desde dos puntos: punto de vista del proceso y del problema.

El punto de vista del proceso se concentra en la serie de actividades que tienen que llevarse a cabo para tomar la decisión. Este tipo de enfoque se basa casi

exclusivamente en el proceso de la toma de decisión y el método para seleccionar la mejor alternativa, el cual puede estar basado en modelos matemáticos que sólo tomen en cuenta los objetivos específicos del problema, hasta modelos que tomen en cuenta las emociones e impulsos irracionales.

Desde la perspectiva del problema la toma de decisión se basa únicamente en su solución, por lo que dificulta más la solución de diferentes problemas, al demandar cada uno un modelo matemático diferente.

El tipo de decisión que se tome puede ser programada, cuando se tienen los datos adecuados, son rutinarios, se tiene la certeza de la decisión y se presenta bajo condiciones estáticas; todo lo contrario sucede cuando se toma una decisión no programada, ya que los datos serán inadecuados puesto que este tipo de decisiones se presenta bajo condiciones dinámicas y sólo una vez, por lo que habrá incertidumbre en la alternativa seleccionada para su solución.

En nuestros días las decisiones programadas están siendo sistematizadas a través de técnicas del procesamiento electrónico de datos, que permiten automatizar y racionalizar en la medida de lo posible cualquier actividad rutinaria y predecible, pudiendo solucionar el problema en forma analítica y objetiva.

Como se dijo anteriormente, los modelos matemáticos son necesarios en la administración para representar la realidad de la empresa a través de variables factibles de estructurarse y manipularse para que la empresa refleje en aquéllos sus problemas y encuentre la solución, pudiendo la empresa prevenir con ello situaciones futuras o bien, solucionar dificultades ya ocurridas.

Los problemas que ocurren en la empresa bien pueden ser estructurados o no estructurados, siendo estos últimos aquellos problemas donde una o más de sus variables no se encuentra bien delimitada o se desconoce.

### INVESTIGACIÓN OPERACIONAL

La orientación de la investigación operacional en la solución de problemas es hacia juicios objetivos, basados en métodos científicos y a través de análisis matemáticos, estadísticos, técnicos, etc.

Los aspectos principales que cubre la I.O. para la toma de decisiones administrativas son:

- Una visión sistemática del problema a ser resultado.
- Concordancia del uso de los métodos científicos en la solución de problemas.

-Utilización de técnicas específicas para ayudar en la toma de decisiones a quien resuelve el problema.

La investigación de operaciones es "la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a los problemas que envuelven las operaciones de un sistema, de modo que proporcione, a los que controlan el sistema, soluciones óptimas para el problema observado" (Chiavenato 1994). La investigación operacional trata de que el personal administrativo esté capacitado para la toma de decisiones y la solución de los problemas, tomando en cuenta los sistemas existentes dentro de la organización, como son el personal, los procedimientos y máquinas, las políticas de la empresa, etc. Es decir, la investigación de operaciones trata de hacer de la toma de decisiones en la solución de problemas, para las organizaciones de cualquier giro, algo científico, más racional, más lógico.

Para poder llevar a cabo la investigación de operaciones dentro de una empresa, se utilizan herramientas de tipo cuantitativo, como son los modelos o técnicas matemáticas, que vienen a representar la realidad de la organización, en forma simplificada. Los modelos que se emplean en la investigación de operaciones pueden ser analíticos o bien de simulación. Entre las principales teorías en que se apoya el modelo analítico se encuentran:

**Teoría de los juegos.** Los problemas se tratan como conflictos y se proponen estrategias de solución. Cada participante escogerá la estrategia que mejor le parezca, pudiendo escoger varias de ellas conjuntamente. Debe haber un número finito de participantes como de estrategias, por lo que el resultado de todas las combinaciones posibles de acciones son bastante calculables.

**Teoría de las colas.** Trata de quitar los llamados "cuellos de botella" en la empresa, es decir, la demora que da la empresa al ofrecer un servicio, al tirar un proceso, cuando utiliza las máquinas, etc.

**Teoría de los grafos.** Se basa en los diagramas de la ruta crítica, los cuales consisten en establecer el camino más económico para el logro de un proyecto, así como también permite una asignación justa de los recursos a utilizar e identificar las actividades críticas como los puntos de holgura.

**Programación lineal.** Su objetivo es la maximización de las ganancias y la minimización de los costos. Ofrece varias alternativas de acción, manteniéndolas dentro de ciertos límites. Requiere que las variables sean cuantificadas y se establezca relación entre las mismas.

**Probabilidad y estadística matemática.** Permite obtener la mayor información posible con menos datos; a través de técnicas para llevar a cabo la determinación

de las muestras, el nivel de riesgo, etc., nos permite tomar una decisión para aceptar o rechazar determinado proyecto o solución.

**Programación dinámica.** Se lleva a cabo en problemas que conllevan varias etapas con un objetivo final. Se toma una decisión por cada etapa del problema y finalmente se logra el objetivo final.

A pesar de los beneficios que esta Teoría Matemática aportó a la Teoría Administrativa, se observaron algunas restricciones de la misma con respecto a su aplicación, las cuales radican en los siguientes aspectos:

- El que no se pueda aplicar esta Teoría a situaciones que involucran a la organización en su totalidad, debido a que no cuentan con modelos que puedan involucrar a todas las variables de la empresa conjuntamente.
- La Investigación Operacional requiere de una adaptación de las situaciones de la empresa a expresiones cuantitativas para poder abordar las mismas, lo que representa una limitación de esta Teoría debido a que no todas las situaciones organizacionales pueden representarse numéricamente.
- Otra limitación de esta Teoría la identificamos al observar que ésta ofrece técnicas para la Investigación Operacional para la toma de decisiones en niveles operativos de la organización, no pudiendo proporcionar las mismas posibilidades en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa.

El hecho de describir en este capítulo algunas de las principales Teorías que contribuyeron a la formación de la Teoría General de la Administración, es con la finalidad de contar con las bases suficientes para poder analizar el funcionamiento administrativo actual de la institución objeto del presente trabajo, y posteriormente estar en mejor posición para proponer acciones que coadyuven a elevar el nivel de eficiencia de dicho funcionamiento.

Ahora bien, ya que tenemos las herramientas de análisis, en el siguiente capítulo procederemos a detallar los orígenes del Sistema Educativo de nuestro país, con la finalidad de ubicar en el mismo a la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., para que a su vez podamos ir conociendo a la mencionada dependencia en cuanto a sus orígenes y el papel que ésta desempeña en la cuestión educativa de México.

## **CAPÍTULO 2**

### **EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL**

## 2. EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.

Con la redacción del presente capítulo se pretende dar a conocer cómo está y cómo ha sido estructurado el sistema educativo de nuestro país, empezando por los antecedentes de su formación hasta llegar a ubicar a nuestra máxima casa de estudios, y consecuentemente la Facultad de Contaduría y Administración y su División de Estudios de Posgrado, en la vida cultural de México.

Los orígenes de la educación en nuestro país se remontan a la época de la colonización de América, debido a que los españoles no solamente implantan asentamientos urbanos en el Nuevo Mundo, sino que también trasladan y adaptan su forma de vida (religión, organización sociopolítica, cultura, sistemas educativos, etc.). En el año de 1523 se establece en México la primera escuela de instrucción elemental, no obstante que ya desde el año de 1505 había en el continente algunos colegios establecidos para educar a los hijos de los españoles y a los indígenas.

En la medida que los colegios se desarrollaron fueron surgiendo inquietudes de crear instituciones que impartieran educación superior. Una muestra de estos antecedentes, la representa el hecho de que en el año de 1536 el obispo de México Fray Juan de Zumárraga, llevó a cabo una serie de gestiones para la creación de una Universidad en la ciudad de México. Estas gestiones del obispo no tuvieron respuesta sino hasta el año de 1551, cuando la corona española decidió fundar la Real y Pontificia Universidad de México, asignándole un presupuesto anual para su manutención de mil pesos oro (U.N.A.M. 1991). Los primeros cursos de la Universidad se llevaron a cabo el 25 de Enero de 1553 y fueron inaugurados por el Virrey Don Luis de Velasco, segundo Virrey de la Nueva España.

La organización y gobierno de la Universidad, era semejante al de las de universidades europeas, en donde la autoridad máxima recaía sobre el Claustro Pleno o Mayor, el cual estaba constituido por el Rector, la Maestraescuela, los diputados y conciliarios, representantes estudiantiles, profesores y graduados. Después del Claustro Mayor se encontraba el de Conciliarios, el cual se encargaba de asistir al Rector en asuntos académicos, además de nombrar a éste; por último tenemos al Claustro de Diputados que se encargaba de cuestiones administrativas y financieras de la Universidad y estaba constituido por profesores de renombre. Jerárquicamente, por debajo del Rector estaba la Maestraescuela quien era el representante eclesiástico en la institución y gozaba de la misma autoridad que el Rector, solamente que se limitaba a cuestiones académicas.

La Universidad contaba con cuatro Facultades: Artes, Teología, Medicina y Cánones y Derecho. La Facultad de artes funcionaba como una especie de curso



propedéutico que proporcionaba los fundamentos necesarios para ingresar a las Facultades mayores. Los grados que se otorgaban eran los de Bachillerato, Licenciatura y Doctorado.

Como dato histórico, podemos mencionar que, con la intención de obtener el grado de bachiller, acudieron a la Real y Pontificia Universidad de México, Don Miguel Gregorio Antonio Ignacio Hidalgo y Costilla Gallaga y Don José María Morelos y Pavón, quienes posteriormente fueron personajes activos de la lucha por la independencia de México.

En el año de 1821 ya existía una institución de Gobierno que se encargaba de la tarea educativa del país recayendo ésta en la Secretaría del Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos, que posteriormente cambiaría su nombre al de Secretaría de Justicia, Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria (S.E.P. 1994).

Con la lucha por la Independencia encabezada por Don Miguel Hidalgo y Costilla y por Don José María Morelos, la Universidad se mostró incapaz de adaptarse a las nuevas condiciones independientes de nuestro país, lo que provocó que, por diversas razones, se suscitara una serie de extinciones y restituciones de la Universidad:

- El 19 de octubre de 1833 se decreta, por el presidente Valentín Gómez Farías, la extinción de la Universidad.
- En el año de 1834, el presidente General Antonio López de Santa Anna, restituye la Universidad.
- El 14 de septiembre de 1857, el presidente Comonfort vuelve a desaparecer a la Universidad por decreto.
- El decreto del presidente Comonfort fue derogado por el General Félix María Zuloaga el 9 de Mayo de 1858.
- El presidente Benito Juárez suprime de nueva cuenta a la Universidad el 23 de Enero de 1861, pero en esta ocasión a mediados del año de 1863 se abren nuevamente las puertas de la institución.
- El 30 de Noviembre de 1865 el emperador Maximiliano clausuró definitivamente a la Universidad.

Dos años después de la clausura de la Universidad se creó la Escuela Nacional Preparatoria, se introdujeron nuevos planes de estudio basados en las ideas que el educador mexicano Don Gabino Barrera había importado de Francia. En esta época se contaba con algunas escuelas profesionales en nuestro país (de

Jurisprudencia, Comercio, Medicina, Ingeniería y Bellas Artes), pero hacía falta una institución educativa que fomentara el cultivo de las ciencias, las artes y las humanidades. A este respecto, el 7 de Abril del año de 1881, Don Justo Sierra presentó ante la Cámara de Diputados un proyecto de Ley Constitutiva en donde se solicitaba el reestablecimiento de la Universidad, y de lo cual no se tuvo, por el momento, respuesta positiva.

Ya fungiendo como Ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes durante el Gobierno de Porfirio Díaz, Don Justo Sierra convenció a los legisladores de la necesidad de contar con una institución de educación superior acorde con las ideas políticas del liberalismo mexicano. Básicamente, se propugnaba por una Universidad auténticamente Nacional con ciertos atributos de autonomía (independencia jurídica y académica). El 3 de Mayo de 1910, Don Justo Sierra presentó el proyecto de ley constitutiva de la Universidad Nacional de México, el cual se convirtió en ley el día 26 del mismo mes y año.

La Universidad quedó integrada por las escuelas nacionales de Jurisprudencia, Medicina, Bellas Artes, Preparatoria y de Altos Estudios, y era dirigida por el Secretario de Instrucción pública y Bellas Artes, y gobernada por un Rector y un Consejo Universitario. Finalmente la Universidad fue inaugurada el 22 de Septiembre de 1910.

El 20 de noviembre de ese mismo año estalló la revolución, en la cual la universidad se limitó a ser un mero espectador, pero los revolucionarios la identificaban con el régimen de Porfirio Díaz, lo que provocó que se solicitara al congreso de la Unión, por parte de la Asociación Civil Independiente, la cancelación del subsidio otorgado a esta institución por considerarse éste oneroso e inútil, pero dicha solicitud no tuvo éxito.

Después de la desaparición del Ministerio de Instrucción Pública por los Constituyentes de Querétaro, se acordó la adscripción de la Escuela Nacional Preparatoria al Departamento del Distrito Federal, ocasionando el primer conflicto entre la Universidad y el Estado. A raíz de esto se solicitó la concesión de la autonomía universitaria al Congreso de la Unión, lo cual fue rechazado por considerar a éste un acto reaccionario de la Universidad al pretender crear un Estado dentro de otro.

A pesar de esto, en 1923 la Federación de Estudiantes presentó otro proyecto de autonomía para la Universidad a la Cámara de Diputados, de lo cual no se tuvo respuesta inmediata. En 1929, a raíz de la implantación de exámenes periódicos para la evaluación de los estudiantes en la Escuela Nacional de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, y por la imposición que se quería hacer en la Escuela Nacional Preparatoria de aumentar en año el plan de estudios, surgió un movimiento en contra de las autoridades universitarias por parte de los estudiantes. Hubo muchas represiones al movimiento por parte del Gobierno, pero en vez de

disminuirlo lo fortaleció, al grado de que los estudiantes pidieron al Gobierno la destitución de los funcionarios responsables del conflicto y demandaron la autonomía de la Universidad.

Al respecto de las peticiones de los estudiantes, el presidente Emilio Portes Gil tomó la decisión de no destituir a los funcionarios del Gobierno y a cambio otorgó la autonomía a la Universidad como medida para resolver el conflicto. La nueva Ley Orgánica de la Universidad fue publicada el 26 de Julio de 1929. Y es precisamente en este año y con la autonomía de la Universidad cuando surge la Facultad de Comercio y Administración como parte de la máxima casa de estudios del país.

Esta Facultad tiene sus orígenes desde el año de 1845 cuando se creó el Instituto Comercial en nuestro país, que posteriormente pasaría a ser la Escuela Especial de Comercio y después la Escuela Nacional de Comercio en 1869 (F.C.A.-U.N.A.M. 1983). Posteriormente esta Escuela pasaría a formar parte del Departamento Universitario y de Bellas Artes de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo de la Universidad, la cual fungía en ese entonces como una dependencia del Gobierno Federal dentro de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes.

Es importante señalar que antes de este año en que la Universidad lograra su plena autonomía, ya existían en nuestro país algunas universidades autónomas como la de Michoacán creada en 1917, la de Occidente en Sinaloa creada en 1918 y la de San Luis Potosí creada en 1923. También para el año de 1921, ya se había constituido la Secretaría de Educación Pública con la finalidad de organizar en forma departamental la educación del país, es decir, departamentalizando los distintos niveles educativos desde jardín de niños hasta la Universidad, además de crear, dentro de la estructura de la misma, los departamentos de Bibliotecas, de Bellas Artes, de Desalfabetización y el de Asuntos Indígenas.

A raíz del conflicto suscitado en la Universidad, referente a las diferencias entre miembros de la misma en cuanto a que la instrucción educativa de la institución debería de ser socialista o regirse por el principio de libertad de cátedra, el Gobierno presentó un proyecto de Ley en el cual se proponía quitarle el carácter de Nacional a la Universidad y otorgarle por única vez un presupuesto de 10 millones de pesos y con esto apartar por completo a la institución de las preocupaciones del Estado. Lo anterior surgió en el año de 1935 como consecuencia de la negativa de acatar la educación socialista.

En 1937 se creó el Instituto Politécnico Nacional como respuesta a la necesidad de consolidar, a través de la formación de profesores e investigadores en los diversos campos de la ciencia y de la tecnología, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política requeridas para alcanzar el progreso social del país.

En el año de 1944, el presidente Manuel Ávila Camacho ordenó la formación de un comité integrado por exrectores, para la designación de un nuevo Rector y para la elaboración de una Ley que rigiera a la Universidad, tomando en cuenta las deficiencias observadas en la Ley anterior. En 1945 fue aprobado el proyecto de ley que el entonces Rector Antonio Caso presentó al Congreso. Esta Ley Orgánica restituía el carácter de Nacional y su condición de Autónoma a la Universidad y la establecía como un organismo descentralizado del Gobierno Mexicano.

Tres años más tarde, la Secretaría de Educación Pública genera y aplica un nuevo programa de estudios emitido a nivel nacional para las escuelas primarias, y para adaptar los programas de las escuelas normales urbanas y rurales a este programa de nivel nacional creó, dentro de su estructura, la Dirección de Enseñanza Normal que se encargaría de dicha adaptación. Así como también, en 1958 con la finalidad de poder entregar libros de texto gratuitos a los estudiantes de nivel primaria del país, se creó la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos dentro de la misma S.E.P.

En el inter del tiempo transcurrido entre la aprobación de la Ley Orgánica de la Universidad (1945) y la creación de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos por la S.E.P. (1958), se inauguraron las instalaciones de la Ciudad Universitaria, específicamente el 20 de Noviembre de 1952.

En el ala de Humanidades se instaló el edificio de la Escuela Nacional de Comercio (Facultad de Comercio y Administración), pero los estudiantes de esta Escuela no asistían a las instalaciones de la ciudad universitaria por alegar que estaba muy lejos del centro de la ciudad de México, y es que antes de que se pasara la Escuela a las instalaciones ya mencionadas, ésta se encontraba ubicada en el famoso barrio estudiantil del centro de la ciudad y específicamente en la calle de San Idefonso. Este problema fue solucionado requiriendo que los estudiantes de nuevo ingreso acudieran a las aulas de la ciudad universitaria, de tal manera que el 24 de Marzo de 1954 la Escuela Nacional de Comercio y Administración ocupó su lugar en C.U.

Finalmente, el 29 de Septiembre de 1965 el Consejo Universitario aprobó la creación de la División de Estudios Superiores de la Facultad de Comercio y Administración, estando como director de dicha Facultad el C.P. Carlos Pérez del Toro. Sin embargo, no es sino hasta el año de 1968 cuando la mencionada División inicia formalmente sus labores impartiendo la Maestría en Administración. Para 1971 el Ejecutivo Federal decide emprender una reforma educativa para definir una planeación y coordinación que orientara los objetivos y funciones de la Secretaría de Educación Pública. Para ello, se tuvieron que realizar una serie de modificaciones en la estructura orgánica de la dependencia tales como el establecimiento de las Subsecretarías de Educación Primaria y Normal, de Planeación y Coordinación Educativa, de Educación Media, Técnica y Superior, y

de Cultura Popular y Educación Extraescolar. También desapareció la Subsecretaría General de Coordinación Administrativa y se creó la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio y la de Educación Agropecuaria y Forestal.

En 1973 la Secretaría de Educación Pública expide la Ley Federal de Educación que regulaba la educación que se imparten en la Federación, los Estados y Municipios, así como los organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, bajo un esquema de organización centralizado.

En este mismo año y debido también a una reforma educativa emprendida por las autoridades de la Facultad de Comercio y Administración, es aprobado por el Consejo Universitario el cambio de nombre a las carreras que en ella se impartían, así como el cambio de nombre de la Facultad. Estos cambios consistieron en dar los siguientes nombres:

- En vez de Contador Público, ahora sería Licenciado en Contaduría.
- En vez de Licenciado en Administración de Empresas, ahora sería Licenciado en administración.
- En vez de Facultad de Comercio y Administración, ahora sería Facultad de Contaduría y Administración.

El entonces Rector de la Universidad Dr. Jorge Carpizo McGregor, en 1985 se encaminó hacia el logro de una reforma de la universidad basada en la autocrítica y en donde participara toda la comunidad universitaria. Con el resultado de esta autocrítica se obtuvieron fuerzas y debilidades de la institución, los cuales sirvieron para elaborar un paquete de reformas que sería propuesto para la aprobación del Consejo Universitario. La aprobación de estas reformas provocaron una huelga estudiantil que demandaba la supresión de dicha medidas, siendo aprobada esta suspensión por el Consejo Universitario el día 10 de febrero de 1987.

Más tarde, en 1990, se llevó a cabo el Congreso Universitario con la representación de diversos sectores de la comunidad universitaria y bajo la rectoría del Dr. José Sarukhán Kérmez. Aquí se aprobó, entre otras cosas, la creación de Consejos Académicos de Área, que fungirían como intermediarios entre el consejo universitario y los Consejos Técnicos. También se establecieron órganos colegiados plurales y representativos para la difusión cultural, se aprobó la expedición de un nuevo Estatuto General y un nuevo Estatuto del personal Académico de la U.N.A.M., etc.

Con el análisis de estos acontecimientos, nos damos cuenta que la actividad educativa en nuestro país recae sobre nuestra Universidad Nacional y sobre la Secretaría de Educación Pública, teniendo sus orígenes, la primera de éstas, desde la época de la conquista del continente y en algún tiempo formando parte

de la estructura del Gobierno Federal. Sin embargo, a partir del logro de la plena autonomía de la Universidad, ambas instituciones operan como organismos independientes y de igual importancia para el Gobierno de la Nación, en las actividades de la impartición de la educación en nuestro país.

Tanto la Secretaría de Educación Pública como la Universidad Nacional Autónoma de México, principales actores del Sistema Educativo Nacional, cuentan con distintos órganos, instituciones y mecanismos que les ayudan a coordinar la tarea educativa de México. Estas instituciones han llevado a cabo, desde sus orígenes, diversas modificaciones en su estructura y su manera de actuar, que las han conducido hacia el mejoramiento del funcionamiento de cada una de ellas, adaptándose a los cambios acontecidos en nuestro país y con el propósito firme de desempeñar con la mayor eficiencia posible, la labor que tienen encomendada.

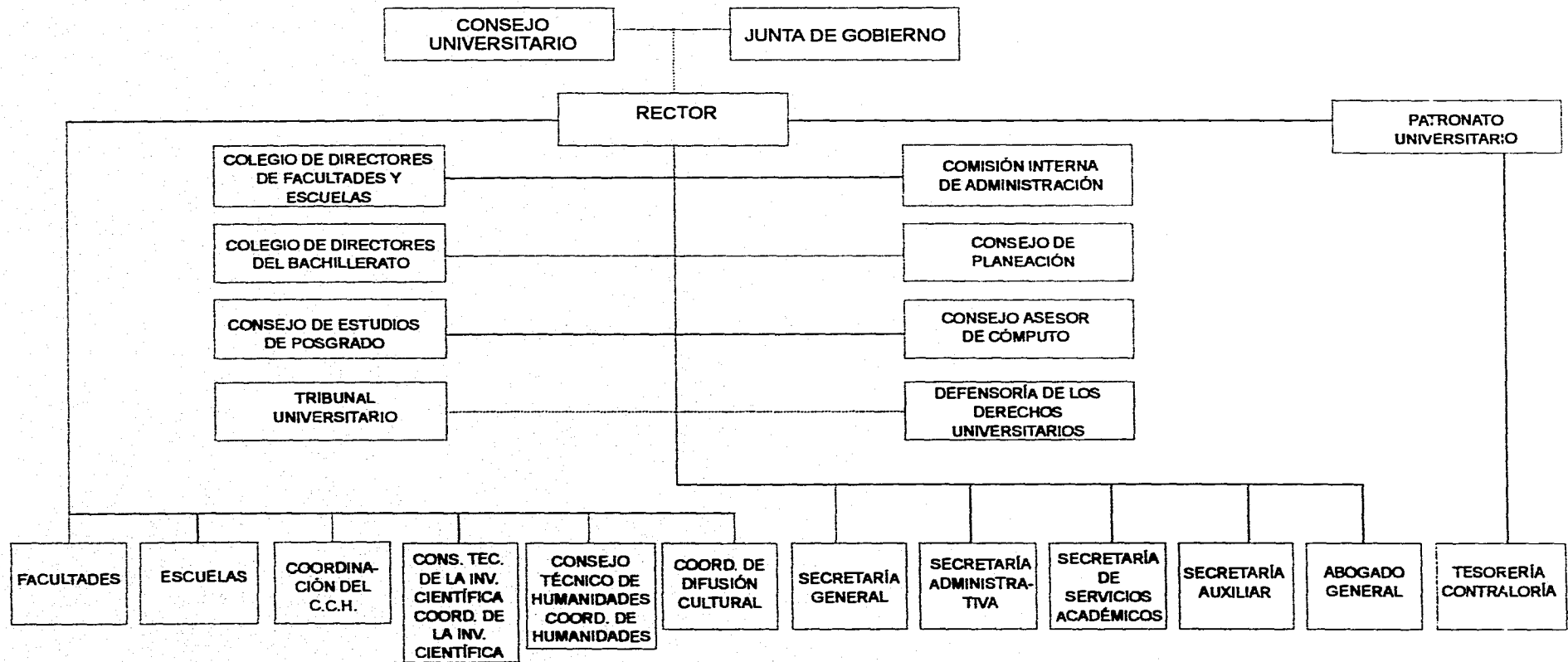
Actualmente estas instituciones siguen cumpliendo satisfactoriamente con su objetivo común, que es el de impartir educación para la formación de hombres útiles para el desarrollo de nuestra sociedad, contando para ello con una estructura actualizada y acorde a las necesidades del México de hoy. Como podemos observar en la gráfica G-1, la Universidad Nacional Autónoma de México tiene como máxima autoridad al Consejo Universitario, a la Junta de Gobierno y al Rector, además cuenta con diferentes órganos para llevar a cabo su función académica o educativa, entre los que podemos encontrar a las Facultades de:

- Arquitectura.
- Ciencias.
- Ciencias Políticas y Sociales.
- Contaduría y Administración.
- Derecho.
- Economía.
- Estudios Superiores Cuautitlan.
- Filosofía y Letras.
- Ingeniería.
- Medicina.
- Medicina Veterinaria y Zootécnia..
- Odontología.
- Psicología.
- Química.

También se cuenta con las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores de Acatlán, Aragón, Iztacala y Zaragoza, así como las Escuelas Nacionales de Artes, Enfermería, Música, Trabajo Social y Preparatoria, y el Colegio de Ciencias y Humanidades.

# ORGANIGRAMA DE LA U.N.A.M.

GRÁFICA G-1



Para llevar a cabo investigación al más alto nivel, nuestra Universidad cuenta con órganos especializados como los siguientes Institutos:

- Astronomía.
- Biología.
- Ciencias del Mar y Limnología.
- Ciencias Nucleares.
- Física.
- Fisiología Celular.
- Geofísica.
- Geografía.
- Geología.
- Ingeniería.
- Matemáticas.
- Química.
- Investigaciones Biomédicas.
- Investigaciones en Materiales.
- Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas.
- Investigaciones Antropológicas.
- Investigaciones Bibliográficas.
- Investigaciones Económicas.
- Investigaciones Estéticas.
- Investigaciones Filológicas.
- Investigaciones Filosóficas.
- Investigaciones Históricas.
- Investigaciones Jurídicas.
- Investigaciones Sociales.

Para el desarrollo y difusión del conocimiento y de la investigación, la Universidad cuenta con los siguientes Centros, Direcciones y Programas:

- Centro de Ciencias de la Atmósfera.
- Centro de Ecología.
- Centro de Instrumentos.
- Centro para la Innovación Tecnológica.
- Centro de Investigación Científica y Humanística.
- Centro de Investigaciones sobre Fijación de Nitrógeno.
- Centro de Investigación sobre Ingeniería Genética y Biotecnológica.
- Centro Universitario sobre Comunicación de la Ciencia.
- Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos.
- Centro de Estudios sobre la Universidad.
- Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades.
- Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.
- Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.
- Centro de Investigaciones Sobre los Estados Unidos de América.



- Centro de enseñanza de Lenguas Extranjeras.
- Centro de enseñanza para Extranjeros.
- Centro de Iniciación Musical.
- Centro de Investigación y Servicios Museológicos.
- Centro Universitario de Estudios Cinematográficos.
- Centro Universitario de Teatro.
- Dirección General de Fomento Editorial.
- Dirección General de Publicaciones.
- Dirección General de Radio U.N.A.M.
- Dirección General de T.V. U.N.A.M.
- Dirección de Actividades Cinematográficas.
- Dirección de Actividades Musicales.
- Dirección de Literatura.
- Dirección de Teatro y Danza.
- Programa Universitario de Alimentos.
- Programa Universitario de Investigación en Salud.
- Programa Universitario de Energía.
- Programa Universitario de Investigación y Desarrollo Espacial.

La Universidad Nacional realiza su función académica con el apoyo de las actividades realizadas por órganos como la Secretaría General, Secretaría Administrativa, Secretaría de Servicios académicos, Secretaría Auxiliar, el Abogado General y la Tesorería y Contraloría. Estos órganos, entre otras cosas, realizan actividades de coordinación de las actividades académicas y administrativas de la Institución, de administración de los recursos humanos, financieros y materiales, de administración escolar, de servicio médico y de protección a la comunidad universitaria, de cuestiones jurídicas, etc.

Con el debido desempeño de las actividades de cada uno de los órganos o dependencias que conforman la estructura orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, que los lleven al cumplimiento de objetivos específicos del área, es como ésta lleva a cabo la función educativa que tiene encomendada en nuestro país.

De la misma manera que la U.N.A.M., la Secretaría de Educación Pública cuenta con una estructura orgánica debidamente complementada para la impartición y coordinación de la actividad educativa en México. La S.E.P. cuenta con distintas instituciones que se encargan de impartir la educación en México en cuanto a la educación secundaria, bachillerato y estudios técnicos y profesionales, entre las cuales figuran las secundarias y preparatorias públicas que existen en toda la República, los Institutos Tecnológicos, el Instituto Politécnico Nacional, el Conalep, etc., además de que controlan las actividades de las escuelas privadas incorporándolas a la secretaría mediante la aprobación de los planes de estudio, entre otras cosas.

En la Gráfica G-2, observamos que para llevar a cabo las funciones educativas la Secretaría de Educación Pública cuenta con las Subsecretarías de:

- Educación Superior e Investigación Científica.
- Educación Básica y Normal.
- Educación e Investigación Tecnológica.

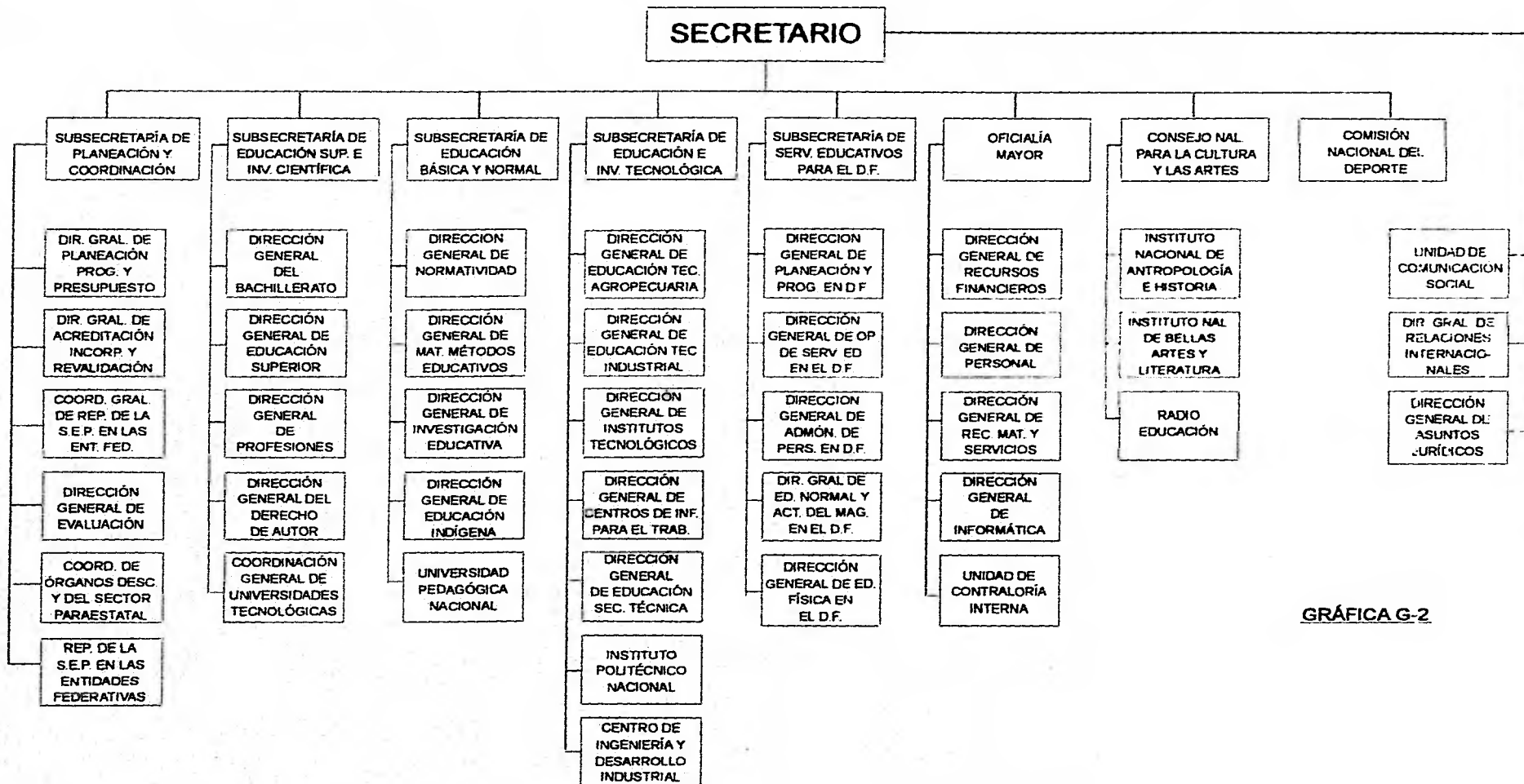
Además de estas Subsecretarías, la S.E.P. cuenta con el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y la Comisión Nacional del Deporte para el desempeño de sus funciones educativas.

Para la realización de las actividades de apoyo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la Secretaría, la dependencia cuenta con la Subsecretaría de Planeación y Coordinación y la Oficialía Mayor, las cuales realizan funciones de administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como las de coordinación y evaluación de las actividades desempeñadas por las dependencias de representación de la Secretaría en la República y los órganos desconcentrados del sector paraestatal.

Del nivel de eficiencia alcanzado en el desempeño de las funciones de esta Secretaría, aunado al de la Universidad Nacional, depende, en gran parte, la formación de personas con la calidad suficiente para contribuir con el buen desarrollo de nuestro país, de aquí la importancia de contar día con día con instituciones educativas que tengan los elementos necesarios (académicos y administrativos) para la formación de profesionales suficientemente capacitados, para responder a las necesidades de un país en constante cambio como lo es el nuestro.

Una vez que hemos conocido lo referente al origen y conformación actual del Sistema Educativo de nuestro país, además de ubicar a la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. dentro del contexto de dicho sistema, pasaremos al siguiente capítulo en donde conoceremos cómo está funcionando administrativamente en la actualidad la mencionada División. Lo anterior, como ya se mencionó, es con la finalidad de poder analizar dicho funcionamiento e identificar aquellos aspectos en los que podamos llevar a cabo acciones que nos lleven a mejorar el mismo tomando en cuenta para ello lo descrito en el presente capítulo y el anterior referente a las teorías administrativas.

# ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



GRÁFICA G-2

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para el desarrollo de nuestra investigación, nos dimos a la tarea de realizar una estructura de trabajo que nos permitiera alcanzar los objetivos trazados de la mejor manera posible. Una vez que se tuvo bien definida la estructura de trabajo a desarrollar, procedimos primeramente a realizar una investigación documental con la finalidad de recopilar información referente a la conformación del sistema educativo de nuestro país, las Teorías Administrativas, el origen y desarrollo de la dependencia de posgrado objeto del presente trabajo y la institución a la que pertenece, además de una serie de datos estadísticos relacionados con el accionar actual de la División. Para la recopilación de esta información acudimos, además de las bibliotecas de nuestra universidad, al Centro de Estudios sobre la U.N.A.M., a la Secretaría de Educación Pública y a la oficina de la Administración Escolar de la D.E.P.

Posteriormente, llevamos a cabo una investigación de campo entre los colaboradores de la División con la finalidad de conocer el funcionamiento administrativo de la misma, es decir, las funciones, estructura orgánica y procesos de trabajo desarrollados en cada una de las distintas áreas que conforman la mencionada dependencia.

Esta investigación se realizó mediante entrevistas personales con cada uno de los 23 empleados que conforman la D.E.P., y para la realización de éstas se tomó en cuenta algunas de las técnicas utilizadas por la Administración Científica, como por ejemplo el descomponer cada una de las actividades realizadas por los principales actores del funcionamiento administrativo de la institución, con el objetivo de tener una mejor comprensión del por qué y para qué de dichas actividades. Del mismo modo, también se tomó en cuenta lo realizado por la corriente Anatomista y Fisiologista de la Organización para la identificación del funcionamiento actual de la D.E.P., ya que se llevó a cabo un análisis desde el punto de vista de la estructura de la institución como punto de partida para la realización de la entrevista y con la finalidad de identificar la relación existente entre las distintas áreas que conforman a la misma, entre otras cosas.

Esta entrevista se llevó a cabo mediante un cuestionario con preguntas abiertas, las cuales, si observamos la figura F-1, nos podemos dar cuenta que están dirigidas a identificar el accionar de la División, a excepción de la última de éstas la cual se aplicó con el objetivo de ir conociendo aquellos aspectos en los que, por la experiencia de los trabajadores en el desempeño de sus labores, ya se tuviera identificada la necesidad de aplicar acciones de mejora para la solución de determinados problemas.

**ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. PARA CONOCER SU OPERATIVIDAD**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el nombre del área a su cargo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el objetivo de esta área?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo está estructurada esta área?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son las funciones que usted realiza?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el procedimiento para llevar a cabo cada una de ellas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta para poder realizar su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Figura F-1**

También, durante el curso de la plática o entrevista con los empleados, fueron surgiendo algunas preguntas que nos ayudaron a comprender mejor lo que se nos estaba comunicando, y con esto poder tener un panorama más amplio de los aspectos que se pretendían mejorar.

El método de investigación utilizado para conocer el funcionamiento administrativo actual de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. fue el de la entrevista personal a través de preguntas abiertas, debido a que consideramos que al estar platicando con el empleado podríamos entender mejor a éste al momento de explicarnos lo referente al desempeño de sus labores, lo cual en ocasiones no sucede al aplicar un cuestionario escrito. Del mismo modo, las preguntas abiertas permitieron a los entrevistados ser un poco más extensos y explícitos en su respuesta y consecuentemente pudimos conocer mejor la operatividad de la dependencia.

Otra de las técnicas utilizadas durante la investigación fue la de la observación directa, ya que al estar presente en el área de trabajo de cada una de las partes que conforman la D.E.P. al momento de realizar la entrevista, pudimos observar una serie de aspectos tales como funcionalidad de instalaciones, mobiliario y equipo utilizado, canales e instrumentos de comunicación, etc.

Una vez que se terminó con la investigación de campo, procedimos a organizar toda la información recopilada para determinar el funcionamiento administrativo actual de la División y posteriormente analizarlo y determinar un diagnóstico al respecto, el cual se emitió tomando en cuenta las Teorías Administrativas y lo referente a el origen y desarrollo de la dependencia y de la institución a la que pertenece.

A partir de este diagnóstico y tomando en cuenta la información recopilada durante la investigación documental, detallamos las acciones que a nuestro juicio deben llevarse a cabo para elevar el nivel de eficiencia en la operatividad de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. y consecuentemente alcanzar los objetivos trazados en el presente trabajo.

Finalmente, nos dimos a la tarea de conformar el Manual de Organización de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., llevando a cabo primeramente una investigación documental a fin de conocer los lineamientos generales para la elaboración de este tipo de documentos determinados por la Universidad, además de conocer Manuales de instituciones ajenas a la dependencia ya mencionada mismos que nos servirían como referencia para realizar el nuestro.

Para llevar a cabo esta investigación acudimos a diversas dependencias de la U.N.A.M. y a instituciones ajenas a ella tales como la Facultad de Economía y la

Dirección General de Personal de la U.N.A.M., El Colegio de México y el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Tomando en cuenta la información obtenida en las investigaciones realizadas, así como el análisis y las propuestas de mejora emitidas, procedimos a la conformación del Manual de Organización ya mencionado, en donde se contempló los antecedentes, objetivos, base legal, estructura orgánica, organigrama, funciones y algunas de las actividades a ser desempeñadas por las personas que laboran en la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

Lo descrito en este capítulo representa la metodología que se siguió para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, y en capítulos previos a éste hemos detallado la información recopilada en la investigación documental, por lo que a continuación presentaremos los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la dependencia de posgrado para conocer el funcionamiento administrativo actual de la misma.



## **CAPÍTULO 4**

**ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO  
ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA  
F.C.A.-U.N.A.M.**

#### **4. ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M.**

##### **4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y OBSERVACIÓN REALIZADAS.**

Como punto de partida para esta investigación de campo identificamos, mediante una plática con algunos de los empleados de la División, la conformación de la estructura orgánica de la misma (Gráfica G-3), y posteriormente una vez que conocimos esta conformación, procedimos a planear la entrevista con los encargados de cada una de las áreas contenidas en dicha estructura, la cual, como ya se mencionó, se realizó con la finalidad de conocer el funcionamiento administrativo de la institución de posgrado que nos ocupa en el presente trabajo. Así como también, previamente a las entrevistas, identificamos los objetivos de nuestra Facultad de Contaduría y Administración y de su División de Estudios de Posgrado, para ir teniendo un mejor conocimiento de la institución que procederemos a analizar en capítulos posteriores a este.

Referente a estos objetivos, podemos mencionar que nuestra Facultad tiene con principal finalidad la de "impartir educación superior a nivel de licenciatura, maestría y doctorado en las diversas áreas de la contaduría y la administración para formar profesionistas, investigadores, profesores y técnicos que contribuyan al impulso del desarrollo social del país", mientras que consecuentemente la División de Estudios de Posgrado tiene como principal fin el de coadyuvar en el logro del objetivo antes mencionado en lo que se refiere a las especialidades maestrías y doctorado en las distintas áreas de la contaduría y la administración.

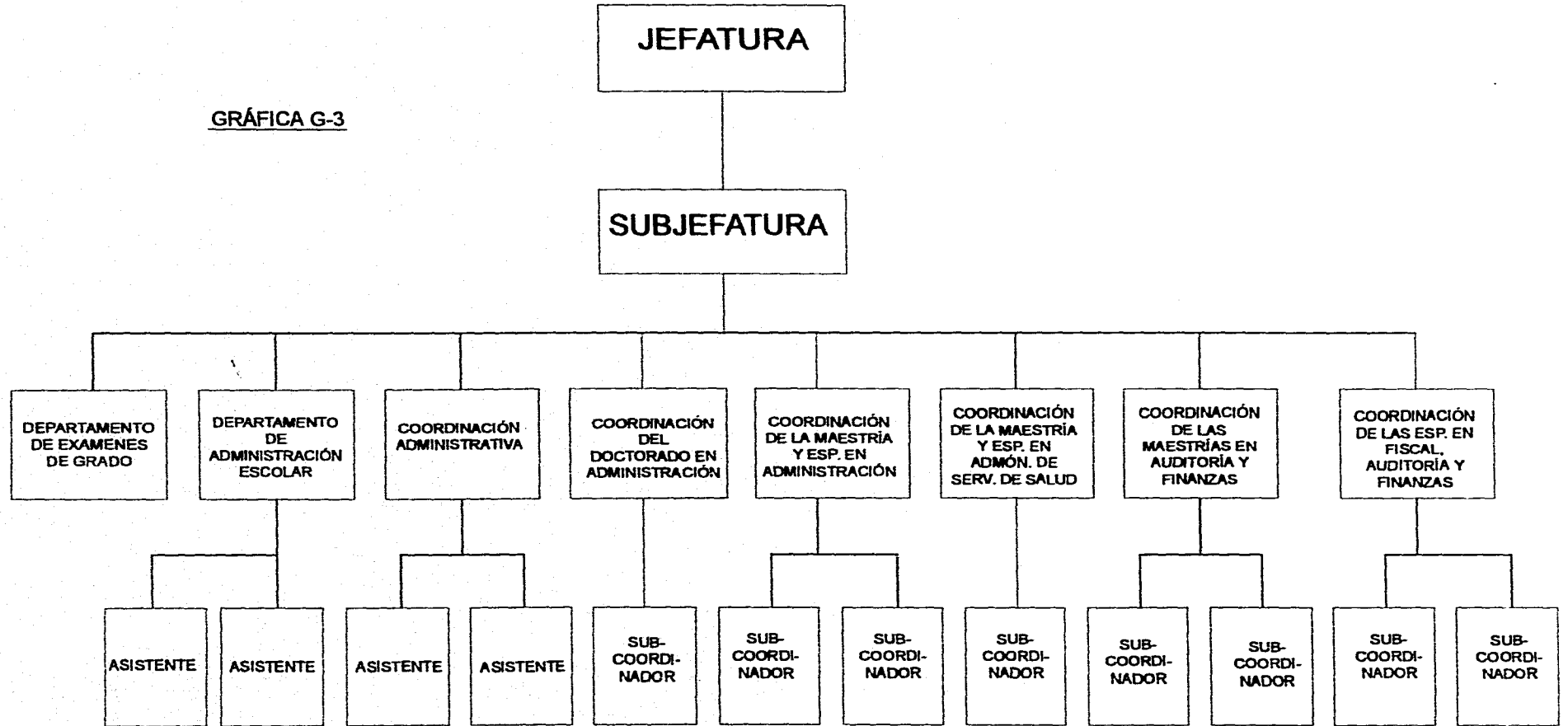
De los objetivos y funciones de cada una de las áreas que conforman esta dependencia de Posgrado hablaremos a continuación, tomando en cuenta para ello la estructura orgánica de la mencionada División.

##### **Jefatura.**

La estructura orgánica que obtuvimos con la investigación realizada se encuentra reflejada en la gráfica G-3, en donde podemos observar que la autoridad máxima de esta institución recae sobre la Jefatura de la misma, la cual tiene asignadas las siguientes funciones:

# ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

GRÁFICA G-3



**I. Planear, organizar y dirigir el funcionamiento operativo y académico de la División para el cumplimiento de los objetivos de la misma.**

Para el desempeño de esta función se llevan a cabo actividades como las siguientes:

- Coordinar la elaboración de los planes de la División.
- Determinar las políticas de trabajo de la dependencia.
- Supervisar el desempeño de las áreas que conforman la División.
- Tomar las decisiones necesarias para el buen desempeño de la D.E.P.
- Presidir los comités de revisión y actualización de los planes y programas de estudio.
- Supervisar el desarrollo de los planes previamente establecidos.

**II. Procurar la difusión de la dependencia y el vínculo con otras instituciones de Posgrado.**

Algunas de las actividades realizadas para el desempeño de esta función:

- Estar en contacto con instituciones de Posgrado nacionales y extranjeras.
- Celebrar convenios de impartición de los Programas de Posgrado de esta División en otras instituciones ajenas a nuestra Universidad.
- Celebrar convenios de cooperación e intercambio académico con universidades nacionales y extranjeras.
- Acudir a impartir conferencias a diversas instituciones del país y extranjeras.
- Asistir a las reuniones del Consejo General de Posgrado de la U.N.A.M.

**III. Fomentar la investigación entre los alumnos y profesores de la División.**

Para llevar a cabo esta función se realizan actividades como las siguientes:

- Implementar programas de acercamiento entre los alumnos y profesores de esta dependencia.
- Asesorar trabajos de tesis.
- Procurar el acercamiento de nuestros investigadores con los alumnos y profesores.
- Celebrar conferencias, simposia, etc. que resalten la importancia de la investigación.

- Promover la asistencia a congresos nacionales e internacionales.

#### **IV. Velar por el cabal cumplimiento de la legislación universitaria, y en general de todas aquellas disposiciones y acuerdos que normen el funcionamiento de la Universidad.**

##### Actividades:

- Determinar las políticas de trabajo para el desempeño de la dependencia.
- Presidir los comités de revisión y actualización de los planes y programas estudio.
- Supervisar el desarrollo en general de la División.
- Coordinar la elaboración de los planes de la dependencia.

#### **V. Representar a la División.**

##### Actividades:

- Acudir a diversos actos internos de nuestra Universidad en nombre de la D.E.P.
- Acudir a otras instituciones en representación de la División.
- Impartir conferencias en instituciones educativas ajenas a la U.N.A.M.
- Formar parte del Consejo General de Posgrado de la U.N.A.M.
- Participar en congresos nacionales e internacionales en representación de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

#### **Subjefatura.**

Para el desempeño de estas funciones y actividades, la Jefatura de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. cuenta con una Subjefatura que le apoya en el desempeño de sus labores, la cual se encuentra ubicada, dentro de la estructura orgánica, en un nivel inferior inmediato al del titular de la institución.

Esta Subjefatura tiene asignadas las siguientes responsabilidades:

**I. Coordinar, en colaboración con la Jefatura de la División, a las diferentes áreas que conforman la dependencia.**

Para llevar a cabo esta función se realizan actividades como las siguientes:

- Revisar la documentación que generan las áreas de la División para que sean autorizadas por la Jefatura.
- Firmar determinados documentos emitidos por las diversas áreas de la dependencia que estén dentro de sus facultades.
- Asistir a los comités de revisión de los planes y programas de estudio.
- Dar solución a diversos problemas académicos y administrativos que se encuentren dentro de sus facultades.
- Atender al personal de académico y administrativo de la División en asuntos relacionados con la misma.

**II. Solicitar, ante la Coordinación General de Estudios de Posgrado, la regularización académica de los alumnos.**

Actividades:

- Tramitar las solicitudes de los alumnos para su regularización académica.
- Analizar y emitir opinión acerca de las prórrogas para la terminación de estudios solicitadas por los alumnos.
- Atender problemas relacionados con la situación académica de los alumnos.
- Atender asuntos relacionados con esta División ante la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.

**III. Atención al público.**

Actividades:

- Recibir al público en general para atender asuntos relacionados con esta División.
- Atender quejas de profesores y alumnos.
- Atender asuntos relacionados con el personal administrativo de la División.

#### **IV. Llevar a cabo todas aquellas actividades solicitadas por la Jefatura de la División.**

##### Actividades:

- Elaboración de oficios varios.
- Atender y contestar la correspondencia.
- Atender diversos problemas académicos y administrativos.
- Representar a la División en actos a los que el titular de la Jefatura no puede asistir.
- Responsabilizarse de la dependencia en su ausencia del Jefe de la División.

##### Coordinaciones de los Programas de Posgrado.

En un nivel inmediato inferior se encuentran ubicadas las Coordinaciones de los Programas de Posgrado, las cuales tienen a su cargo el desarrollo de los distintos programas que se imparten en esta dependencia y desempeñan las siguientes funciones y actividades:

#### **I. Proporcionar la información referente a todo lo relacionado con los Programas de los Posgrados y reclutar a los interesados en ingresar a los mismos.**

Esta función requiere, para su cumplimiento, que se lleven a cabo actividades como las siguientes:

- Proporcionar la información referente a los planes de estudio, requisitos de admisión, fechas y costos correspondientes.
- Contestar oficios a diversas instituciones que solicitan información referente a los Programas de los Posgrados.
- Informar acerca de los trámites para el cumplimiento de los requisitos extracurriculares de inglés y computación.
- A los alumnos que están por egresar de alguno de los programas, informarles acerca de los trámites para la autorización del proyecto de tesis.
- Entregar documentación para solicitar el examen de admisión y el pago correspondiente, a los interesados en ingresar a alguno de los Programas.

- Recibir la documentación requisitada por parte de los candidatos a cursar los Programas de Posgrado, además del comprobante del pago correspondiente.
- Informar, a los candidatos, acerca de la fecha del examen de admisión.
- Elaborar un concentrado para registrar a las personas interesadas en ingresar a los cursos propedéuticos.

## **II. Seleccionar e inscribir a los candidatos a ingresar a los cursos propedéuticos de los Programas de Posgrado.**

Para el cumplimiento de esta función se realizan las siguientes actividades:

- Entrevistar a los candidatos.
- Preparar y aplicar el examen de admisión a los candidatos.
- Analizar la documentación entregada por los candidatos.
- Emitir el resultado de aceptación o no de los interesados.
- Avisar, telefónicamente, a los candidatos acerca del día y la hora en que tendrán que acudir a la entrevista.
- Elaborar una relación de las personas aceptadas y publicarla.
- Entregar la solicitud de inscripción a dicho curso, y recibirla debidamente llenada.
- Revisar y autorizar dicha solicitud, además de archivarla en el expediente.
- Elaborar una relación de las personas inscritas.
- Elaborar un concentrado con los datos de las personas inscritas en los cursos propedéuticos y los documentos que éstas entregan.
- Cuando las soliciten, elaborar constancias de inscripción y de calificaciones del propedéutico para los alumnos.
- Solicitar las calificaciones de las personas inscritas en los propedéuticos.

## **III. Controlar la documentación entregada por los candidatos inscritos en los cursos propedéuticos.**

Actividades:

- Registrar la documentación, en el concentrado que se elabora de las personas inscritas en los cursos propedéuticos.
- Elaborar un expediente por cada persona y archivar la documentación den el mismo.
- Tomar nota de la documentación que le hace falta de entregar a cada candidato.
- Elaborar una relación de la documentación que hace falta por entregar.



- Enviar los expedientes de los candidatos inscritos a los cursos propedéuticos con la relación mencionada en el punto anterior adjunta, a el Departamento de Administración Escolar.

#### **IV. Seleccionar y controlar al personal docente.**

##### **Actividades:**

- Identificar a los posibles profesores que en un momento dado puedan impartir las asignaturas de los Programas de Posgrado.
- Analizar la evaluación practicada y los porcentajes de asistencia de los profesores antes de proceder a seleccionarlos.
- Proponer a los profesores para impartir clases cada semestre y para asignarlos como tutores de acuerdo al programa de tutorías.
- Proponer la baja de algún profesor, y consecuentemente la alta de otro.
- Elaborar un inventario de dichos profesores.
- Solicitar la participación de los profesores seleccionados.
- Elaborar la hoja de horarios, asignándole los profesores seleccionados.
- Pasar la Hoja de Horarios a la Jefatura de la División para que sea autorizada.
- Publicar la hoja de horarios para que puedan llenar su solicitud de inscripción, los candidatos al propedéutico y los alumnos a los programas de Posgrado.
- Enviar la hoja de horarios a:
  - El Departamento de Exámenes de Grado, para que sean enviadas a la autorización del Consejo técnico de la F.C.A.
  - A la Coordinación Administrativa, para que se les asignen las aulas.
  - A la Encargada de los Nombramientos, para que elabore los mismos.
  - Al Departamento de Administración Escolar, para que se registre en el sistema de la Coordinación general de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.
- Elaborar una relación con los posibles profesores que fungirán como tutores.
- Informar a los alumnos, acerca del programa y ofrecerles la relación de tutores para que escojan al suyo.
- Recibir las solicitudes de los tutores por parte de los alumnos y, en su caso, autorizarlas.
- Informar al Maestro de la tutoría asignada y presentarlo con el alumno.
- Dar seguimiento al trabajo tutor-alumno.

- Solicitar la documentación necesaria para la elaboración de los nombramientos a los profesores, y enviarla a la Encargada de realizarlos.
- Recabar la firma de los profesores en sus nombramientos.
- Solicitar las tarjetas de asistencia de los profesores, a la Coordinación Administrativa de esta División, y devolverlas ya complementadas.
- Controlar la asistencia de los profesores.
- Hablar con el personal docente, en caso de identificar fallas de los mismos, con la finalidad de que sean corregidas.
- Llenar y autorizar el formato de altas y bajas de profesores.
- Dar seguimiento a la entrega de calificaciones por parte de los profesores.

**V. Analizar y emitir opinión, acerca de las prórrogas para la terminación de los programas, solicitadas por los alumnos a la Comisión de Asuntos Docentes y Escolares (C.A.D.E.), del Consejo de Estudios de Posgrado.**

**Actividades:**

- Estudiar el caso presentado y, de acuerdo a la situación del alumno y a lo descrito en el Reglamento General de Estudios de Posgrado, se emite la opinión al respecto.
- Recibir el oficio enviado por la C.A.D.E., y llenar el formato de análisis.
- Proponer un veredicto del caso presentado.
- Enviar el formato, debidamente complementado y firmado, además del oficio remitido por la C.A.D.E., al Departamento de Administración Escolar.

**VI. Coordinar los exámenes generales de conocimientos escritos de las Especialidades, así como proponer el jurado para los exámenes orales de grado.**

**Actividades:**

- Determinar qué profesor asistirá al alumno en el examen.
- Determinar que Maestros serán propuestos para que funjan como jurados en los exámenes orales.
- Solicitar, a los profesores del área, los reactivos necesarios para la formulación de los exámenes escritos.
- Estar presente el día del examen, para sortear los reactivos entre los alumnos que sustentarán los mismos.
- Requerir al alumno los documentos necesarios para la solicitud del examen general de conocimientos y armar el expediente.

- Llamar por teléfono a los profesores y Maestros para solicitarles su participación, y posteriormente confirmar con ellos.
- Llamar al alumno para informarle de la fecha de su examen escrito.
- Programar la fecha del examen escrito.
- Informar al Jefe de la División de la realización de los exámenes.
- Solicitar al profesor el examen escrito realizado por el alumno debidamente calificado para integrarlo al expediente.
- Pasar el expediente del alumno al Departamento de Exámenes de Grado.

## **VII. Mantener actualizados los planes de estudios de los Programas de Posgrado.**

### **Actividades:**

- Procurar la recopilación de la información necesaria para estar al tanto de los avances en cuanto a programas de estudio se refiere.
- Revisar los planes de estudios existentes.
- Solicitar la opinión de los profesores del área, acerca de los cambios que se necesitan en los planes, de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Asistir a las reuniones que se realizan semanalmente con el Jefe de la División y con los Coordinadores de los Posgrados, en donde, además de otras cosas, se proponen los cambios necesarios a los planes de estudios una vez que se han identificado los mismos.
- Elaborar los nuevos planes de estudios ya con las modificaciones efectuadas.
- Detallar, por escrito, los acuerdos alcanzados en las reuniones.

## **VIII. Autorizar la documentación para la inscripción de los alumnos, a los Programas de Posgrado.**

### **Actividades:**

- Dar seguimiento a las inscripciones y calificaciones de los alumnos en cada uno de los semestres.
- Revisar y autorizar la documentación correspondiente a la solicitud de inscripción y de altas y bajas de materias, presentadas por los alumnos.
- Archivar la copia de la solicitud y el comprobante del pago.
- Controlar copias de los documentos referentes a estos trámites.

**IX. Realizar todas aquellas actividades adjetivas necesarias para el buen funcionamiento de la Coordinación.**

**Actividades:**

- Supervisar a los colaboradores de la Coordinación.
- Apoyar a los integrantes de esta área en cuanto a la solución de problemas y la instrucción de algunas de sus actividades.
- Dar seguimiento a las instrucciones giradas.
- Identificar y solicitar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de nuestras funciones.
- Controlar los recursos solicitados.
- Controlar la documentación de la Coordinación.
- Atención personal alumnos, profesores y personal del área acerca de cualquier situación referente a esta Coordinación.
- Elaboración de oficios varios.
- Atender la correspondencia.

**Departamento de Administración Escolar.**

En el mismo nivel de las Coordinaciones de los Programas de Posgrado encontramos el Departamento de Administración Escolar en donde se llevan a cabo todas aquellas actividades que tengan que ver con la situación escolar de los alumnos, es decir, inscripciones, calificaciones, altas y bajas de materias, constancias, etc., es por eso que esta área, por las funciones que tiene asignadas, prácticamente funge como intermediario entre la Unidad de Registro e Información (U.R.I.) de la Coordinación General de Estudios de Posgrado, y la D.E.P.-F.C.A.

Una de las características de esta oficina de Administración Escolar, es el hecho de contar con una terminal de cómputo que está enlazada vía modem, con la Coordinación General de Posgrado de la U.N.A.M., lo cual es con la finalidad de afectar directamente el sistema que se maneja en dicha Coordinación para el control de la información de los alumnos y de los Programas de Posgrado (historias académicas).

De lo anterior se derivan las siguientes funciones y actividades que son desempeñadas por el mencionado Departamento:

**I. Afectar el sistema de historias académicas de la Coordinación General de Estudios de Posgrado, en cuanto a la información de los alumnos y los Programas de los Posgrados.**

Para la realización de esta función se llevan a cabo actividades como las siguientes:

- Capturar la información referente a las asignaturas, grupos, aulas, nombre del profesor, horarios, nombre del Programa, etc., la cual está detallada en los formatos que semestralmente son elaborados por cada una de las Coordinaciones de los Posgrados, para la inscripción de los alumnos (hoja de horarios).
- Capturar la información referente a la inscripción de los alumnos.
- Registrar adeudos de documentos por parte de los alumnos, así como la eliminación de los mismos cuando se entreguen los documentos.
- Capturar la información de las actas de calificaciones de los alumnos entregadas por los profesores.

**II. Control de la documentación entregada por los alumnos y de la papelería que nos envía la Coordinación General de Estudios de Posgrado para la inscripción, control y registro de los mismos.**

Actividades:

- Identificar necesidades de este tipo de papelería.
- Solicitar el recurso a la mencionada dependencia.
- Preparar los tantos de los documentos de inscripción que serán proporcionados a los alumnos.
- En las fechas previamente establecidas, entregar y recibir debidamente llenada esta papelería de inscripción.
- Solicitar y recibir los expedientes con la documentación de los candidatos, de parte de cada una de las Coordinaciones de los Posgrados.
- Revisar los expedientes recibidos para identificar que no haga falta ningún documento.
- Preparar dos expedientes por cada uno de los alumnos inscritos, que contengan los documentos personales y la papelería de la inscripción entregada por los mismos.
- Enviar a la U.R.I. uno de los expedientes con los documentos previamente complementados y archivar el otro de éstos en este Departamento.
- Recibir los documentos adeudados por los alumnos y enviarlos a la U.R.I.

- Entregar las actas de calificaciones de los alumnos a los profesores y posteriormente recabarlas debidamente llenadas y firmadas por los mismos.
- Enviar los tarjetones de las credenciales de los alumnos a la Oficina de Credenciales de México.

### **III. Acudir a las reuniones de Secciones Escolares o Administración Escolar que se llevan a cabo en a Coordinación General de Estudios de Posgrado.**

#### **Actividades:**

- Informarse de las modificaciones efectuadas a los procedimientos de inscripción.
- Implementar esas modificaciones en los procesos de inscripción utilizados en esta División.
- Capacitar a los colaboradores de este Departamento.
- Informar a los alumnos y autoridades de la D.E.P., de los cambios efectuados.

### **IV. Llevar a cabo el trámite de la inscripción de los candidatos aceptados y de la reinscripción de los alumnos.**

#### **Actividades:**

- Programar y publicar las fechas de inscripción, entrega de papelería y de altas y bajas de asignaturas.
- Recibir y revisar la papelería de la inscripción y el comprobante del pago correspondiente, por parte de los alumnos y candidatos.
- Llenar un formato que nos envía la U.R.I. para el control de los documentos entregados por los candidatos.
- En caso de que falte algún documento, recibir la solicitud de prórroga para la entrega del mismo.
- Capturar la información de los documentos de inscripción en el sistema de historias académicas, y emitir un comprobante del trámite realizado.
- A los alumnos que no son egresados de la U.N.A.M., se les pide que llenen y firmen un formato en donde se comprometen a acudir a la U.R.I. a confrontar sus documentos originales con las copias entregadas.

**V. Proporcionar los servicios escolares a los alumnos inscritos en los Programas de Posgrado de esta División.**

**Actividades:**

Para las credenciales de los alumnos:

- Notificar a los alumnos de la realización del trámite de su credencial.
- Verificar que el tarjetón de la credencial del solicitante se encuentre entre los que nos fueron enviados por la U.R.I.
- Informar a los interesados de los costos del trámite, de los lugares de pago y del lugar donde le entregaran su credencial.
- Controlar la documentación referente a este trámite.

Para las constancias:

- Recibir la solicitud del alumno de la constancia que necesite.
- Informar del lugar de pago y monto del mismo.
- Obtener los datos de la constancia solicitada, de las actas de calificaciones o del sistema de historias académicas de la Coordinación General de Estudios de Posgrado y del expediente del alumno.
- Emitir el historial académico del alumno del sistema de historias académicas.
- Solicitar la firma del Subjefe de la D.E.P. en las constancias realizadas.

**VI. Realizar todas aquellas actividades de apoyo necesarias para el buen funcionamiento de este Departamento.**

**Actividades:**

- Supervisar a los colaboradores del Departamento.
- Apoyar a los integrantes de esta área en cuanto a la solución de problemas y la instrucción de algunas de sus actividades.
- Dar seguimiento a las instrucciones giradas.
- Identificar y solicitar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de nuestras funciones.
- Controlar los recursos solicitados.
- Controlar la documentación de la Coordinación.
- Atención personal alumnos, profesores y personal del área acerca de cualquier situación referente a esta Coordinación.
- Elaboración de oficios varios.

- Solicitar las fichas de depósito a la Coordinación Administrativa de esta División, para la inscripción de los alumnos, y llenar las mismas.
- Atender la correspondencia.

### Coordinación Administrativa.

La División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., al igual que cualquier institución, necesita de recursos humanos, financieros y materiales que le permitan llevar a cabo su operación para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Es por esto que se necesita contar con un departamento o persona que se encargue de controlar, organizar, proveer e identificar las necesidades de estos recursos.

Es por lo anteriormente descrito, que en este mismo nivel encontramos a la Coordinación Administrativa de la División, la cual tiene a su cargo el cumplimiento de las siguientes funciones y actividades:

#### **I. Planeación y control del presupuesto.**

##### **Actividades:**

- Identificar necesidades de recursos.
- Analizar el presupuesto previo que me envían de la Dirección General de Finanzas de la U.N.A.M.
- Elaborar el presupuesto.
- Realizar las compras necesarias de acuerdo al presupuesto aprobado.
- Solicitar autorización a la Unidad Administrativa de la F.C.A., para hacer la compra de determinados recursos y que se afecten nuestros ingresos extraordinarios.
- Seguimiento del gasto presupuestal mediante la captura de las facturas en la computadora y la emisión de saldos.
- Enviar las facturas a la Unidad de proceso Administrativo de la U.N.A.M. y recabar un contrarecibo.
- Entregar los contrarecibos a los proveedores para que les sean pagadas sus facturas.



## **II. Registro de los ingresos de esta División.**

### **Actividades:**

- Recabar las copias de las fichas de depósito debidamente selladas por el banco, de parte de los candidatos a ingresar a alguno de los Posgrados o de los alumnos de los mismos.
- Capturar el importe de la mencionada copia en la computadora.
- Enviar un reporte de depósitos en moneda nacional a la Unidad de Proceso Administrativo de la U.N.A.M., anexándole copias de las mencionadas fichas.
- Enviar un informe mensual a la Jefatura de esta División y a la Secretaría Administrativa de la F.C.A., de los reportes en moneda nacional enviados a la Unidad de Proceso Administrativo, anexando copias de los mismos.

## **III. Control del personal de la D.E.P.**

### **Actividades:**

- Checar semanalmente las tarjetas de asistencia del personal administrativo.
- Solicitar la firma diaria de los profesores en su tarjeta de asistencia.
- Reportar la asistencia diaria del personal docente, a cada una de las Coordinaciones de los Posgrados.
- Elaborar un reporte mensual con los porcentajes de la asistencia de los profesores y entregarlo a las Coordinaciones correspondientes y a la Secretaría de Personal Docente de la F.C.A.
- Solicitar la firma de los profesores en sus nombramientos.
- Asignar áreas de trabajo al personal de intendencia y supervisar su trabajo.
- Llenar las tarjetas de asistencia del personal administrativo.
- Recibir de las distintas áreas de esta División, las solicitudes del personal de servicio social que necesiten.
- Proporcionar la información y documentación necesaria al personal mencionado, para que realicen los trámites necesarios para el cumplimiento de su servicio social.
- Asignar este personal al área solicitante.

#### **IV. Control del mobiliario de la D.E.P.**

##### **Actividades:**

- Levantar inventarios anuales del mobiliario.
- Resguardo y préstamo de equipo audiovisual.
- Préstamo de las aulas de proyecciones y el auditorio.
- Preparar el auditorio para eventos especiales.
- Asignación de las aulas disponibles en las hojas de horarios y para reposición de clases.
- Prestar el servicio de fotocopiado y engargolado.
- Elaborar reportes diarios y mensuales de las fotocopias sacadas, y enviar este último reporte a la Secretaría Administrativa de la F.C.A.

#### **V. Control del almacén de papelería y material de limpieza de la D.E.P.**

##### **Actividades:**

- Levantar inventarios semestrales.
- Recibir solicitudes y surtir de este recurso a las distintas áreas de esta dependencia.
- Solicitar este recurso a la proveeduría de la U.N.A.M.
- Solicitar las fichas de depósito en blanco a la Unidad Administrativa de la F.C.A. para el pago de la inscripción de los candidatos a los Posgrados y de los alumnos de los mismos.
- Preparar informes mensuales de la papelería que salió del almacén.

#### **VI. Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al buen desempeño de este Departamento.**

##### **Actividades:**

- Supervisar a los colaboradores del Departamento.
- Apoyar a los integrantes de esta área en cuanto a la solución de problemas y la instrucción de algunas de sus actividades.
- Dar seguimiento a las instrucciones giradas.
- Identificar y solicitar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de nuestras funciones.
- Controlar los recursos solicitados.
- Controlar la documentación de la Coordinación.

- Atención personal alumnos, profesores y personal del área acerca de cualquier situación referente a esta Coordinación.
- Elaboración de oficios varios.
- Atender la correspondencia.

### Departamento de Exámenes de Grado.

Por último, en este mismo nivel de la estructura tenemos a este Departamento que tiene a su cargo el trámite de las solicitudes de titulación de los alumnos, ya sea por trabajo escrito o por examen general de conocimientos.

Para la obtención del grado de Maestría o Doctorado se tiene que realizar una tesis y un examen oral como réplica de la misma. En el caso del diploma de Especialidad, la obtención de este se puede tramitar de dos formas:

- Con la realización de un examen general de conocimientos, que comprende un examen escrito y uno oral.
- Mediante la presentación de una tesina y la réplica oral de la misma.

Lo descrito en el párrafo anterior es con la finalidad de explicar el por qué, en el caso de examen general de conocimientos, los alumnos no acuden a iniciar dicho trámite en este Departamento, y esto es porque para la realización del examen escrito, se necesitan llevar a cabo una serie de actividades académicas como el determinar qué profesor elaborará los reactivos y cuáles de éstos serán sorteados para realizar dicho examen.

Una vez hecha la explicación, describiremos las funciones que desempeña la encargada de este Departamento para la realización de los trámites mencionados.

### **I. Tramitar la aprobación de los proyectos de tesis.**

#### **Actividades:**

- Proporcionar la información referente al proceso de autorización del proyecto de tesis a los interesados.
- Recibir los proyectos debidamente elaborados como lo marca el formato establecido.
- Elaborar una carátula para cada proyecto.
- Solicitar fecha de reunión del comité de aprobación al Jefe de esta División.

- Llevar los proyectos al comité de aprobación y fungir como secretario técnico en el mismo.
- Elaborar los acuerdos tomados en el comité (las respuestas a los proyectos) y pasárselos al presidente del mismo para que los firme.
- Entregar original y copia del acuerdo al alumno.

## **II. Tramitar y coordinar la celebración de los exámenes orales para titulación.**

### **Actividades:**

- En caso de que se trate de la titulación por medio de trabajo escrito el alumno entrega carta de terminación de su trabajo firmada por su asesor.
- Solicitar al Director de la Facultad, por medio del Jefe de la División, la designación de jurado para cada examen.
- Elaborar 5 cartas de presentación y 5 cartas de votos, entregarlas al alumno para que entregue éstas a cada uno de sus sinodales y recabe las firmas en los votos.
- Elaborar un oficio dirigido al Coordinador General de Estudios de Posgrado informándole de la realización del examen y el jurado asignado para el mismo.
- Asignar fecha de examen.
- En caso de los exámenes generales de conocimientos, recibir la documentación del alumno y el jurado ya asignado de parte de la Coordinación del Posgrado de que se trate.
- Solicitar el auditorio y el dinero para pagarle al jurado el día del examen.
- Publicar un oficio detallando la realización del examen, para conocimiento del público en general.
- Elaborar los citatorios para los miembros del jurado.
- El día del examen presentarse en el auditorio para:
  - Pasar lista.
  - Entregar documentación del alumno al jurado.
  - Pagarle al jurado.
  - Esperar a que inicie el examen.
- Elaborar el acta del examen y presentarla al término del examen.
- Recabar la firma del director en el acta del examen.
- Elaborar un oficio dirigido al Jefe de la U.R.I. con la información del examen sustentado.
- Elaborar agenda de exámenes de grado y entregarla en la Dirección General de Administración Escolar (D.G.A.E.)

-Solicitar al secretario del jurado que anote en el reverso del certificado de revisión de estudios del D.G.A.E. su nombre, firma y lo siguiente:

"Este documento estuvo a la vista durante el desarrollo del examen"

**III. Enviar para la autorización del Consejo Técnico de la F.C.A., las hojas de horarios que elaboran cada una de las Coordinaciones de los Posgrados de esta División.**

Actividades:

- Recibir las hojas de horarios de las Coordinaciones de los Posgrados.
- Elaborar un concentrado de dichos documentos y lo paso para firma del Jefe de la División.
- Entregar el concentrado en la Oficina de Personal Docente de la F.C.A.

**IV. Elaboración de oficios de solicitud de contratación de personal por horas.**

Actividades:

- Recibir la solicitud de contratación de este personal del área que requiere el mismo, debidamente autorizada por el Jefe de la División.
- Elaborar un oficio dirigido al Secretarios General de la F.C.A. solicitando autorización para la contratación.
- Si el personal se va a contratar para asesoría de los alumnos, la autorización se solicita a la Secretaría de Personal Docente de la F.C.A.

**V. Realizar todas aquellas actividades de apoyo necesarias para el buen desempeño de esta área.**

Actividades:

- Identificar y solicitar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de nuestras funciones.
- Controlar los recursos solicitados.
- Controlar la documentación de la Coordinación.
- Atención personal alumnos, profesores y personal del área acerca de cualquier situación referente a esta Coordinación.

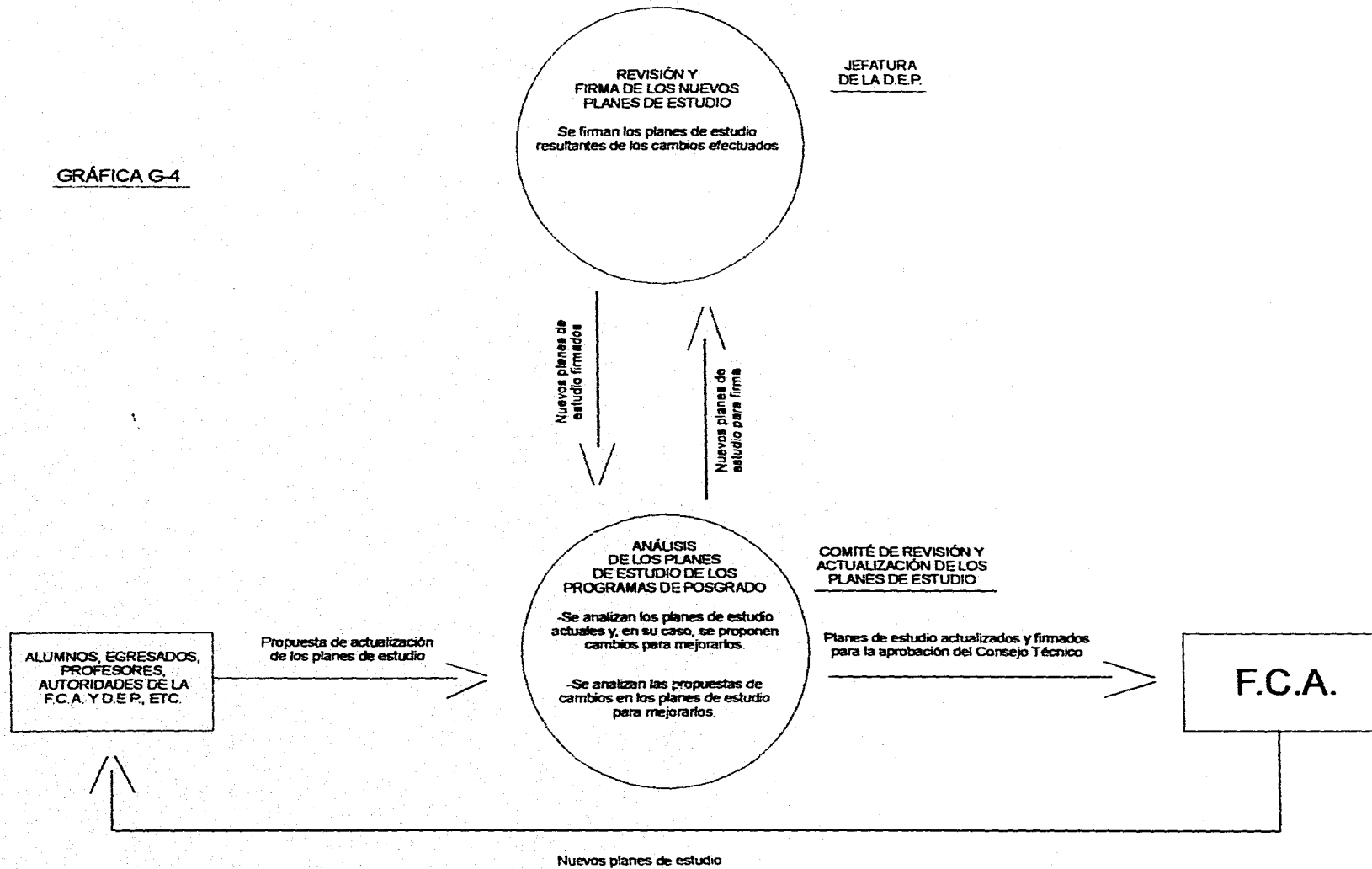
- Elaboración de oficios varios.
- Atender la correspondencia.

Con lo descrito en este capítulo, nos damos una idea de lo que es el funcionamiento administrativo de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., y a su vez también podemos identificar aquellos aspectos en los que dicho funcionamiento es susceptible de mejorarse, y así estar en posibilidades de elevar el nivel de eficiencia operativo de la mencionada dependencia. Y es precisamente en el siguiente capítulo, en donde hablaremos de estos aspectos que nos servirán de base para la formulación de las propuestas de mejora en lo que a la operación de la D.E.P. se refiere.

Pero antes de pasar al siguiente capítulo, a continuación mostraremos los diagramas de flujo de información de los procesos de trabajo más importantes que se desarrollan en la dependencia de posgrado para el cumplimiento de sus objetivos. En estos diagramas podremos observar, además de los mencionados procesos, la interrelación que tienen entre sí y el flujo y la transformación de la información manejada para llevarlos a cabo.

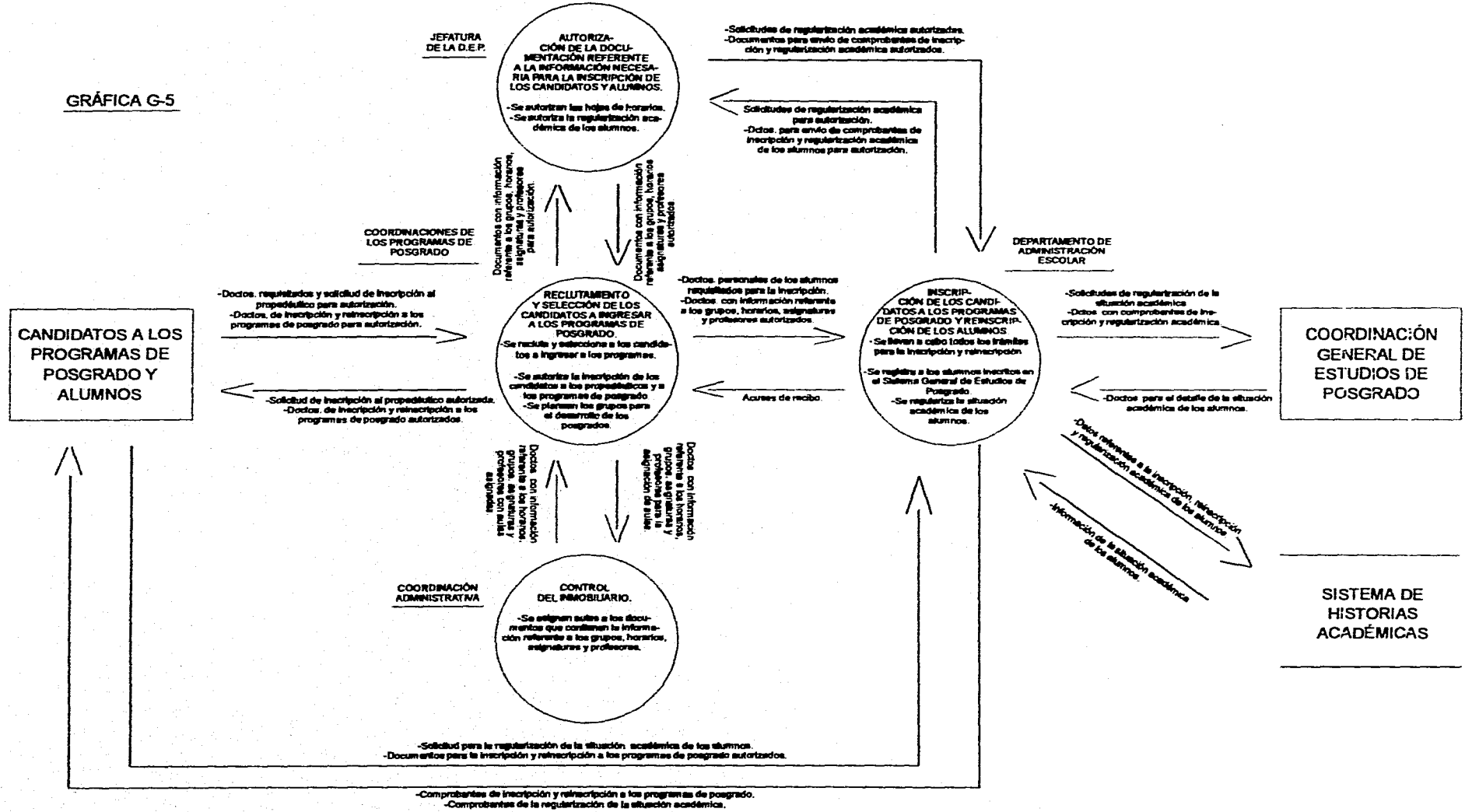
# DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO DE LA D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

GRÁFICA G-4



# DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INSCRIPCIÓN DE LOS CANDIDATOS A INGRESAR A LOS PROGRAMAS DE POSGRADO Y LA REINSCRIPCIÓN DE LOS ALUMNOS A LOS MISMOS.

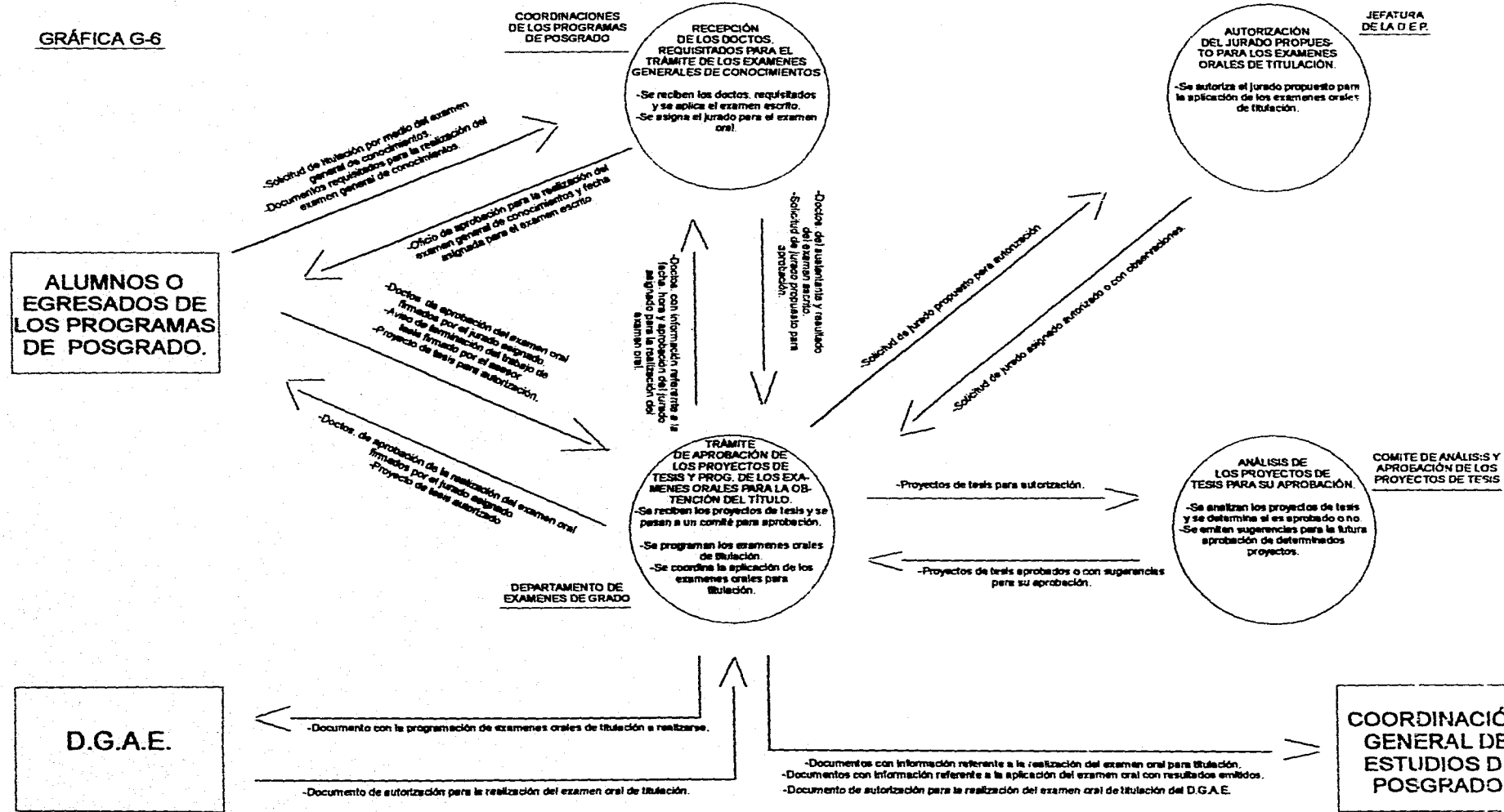
GRÁFICA G-5





# DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE GRADO POR PARTE DE LOS EGRESADOS DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO

GRÁFICA G-6



## **CAPÍTULO 5**

**ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO  
ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA  
F.C.A.-U.N.A.M. Y PROPUESTAS DE  
MEJORAMIENTO**

## **5. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M. Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.**

### **5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR.**

Después de haber realizado la investigación de campo en la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. para conocer el funcionamiento administrativo actual de la misma, se llevó a cabo un análisis de éste a fin de poder emitir un diagnóstico acerca de como está operando actualmente la mencionada dependencia, además de identificar aquellos aspectos en los que se puedan efectuar acciones que conlleven al mejoramiento de dicho funcionamiento, y posteriormente detallar las propuestas de mejora tomando como base los aspectos identificados.

A través de este análisis, pudimos identificar que a pesar de que la D.E.P. actualmente opera de manera satisfactoria, existen una serie de aspectos que tienen que ver con la estructura orgánica y las funciones desempeñadas en la misma, que afectan su funcionamiento administrativo y no permiten que éste sea lo más eficiente posible.

Estos aspectos a los que nos referimos los identificamos en las diversas situaciones que se presentan en la operatividad de la División de Posgrado y que a continuación se detallan:

- a) La falta de un área que coordine las actividades sustantivas de la División, es decir, actividades de tipo académico.
- b) La falta de uniformidad en cuanto a la composición de las estructuras internas de las Coordinaciones de los Programas Posgrados.
- c) El que en algunas áreas de la dependencia sean desempeñadas funciones de dirección por parte del personal operativo, y del mismo modo, que personal de dirección esté realizando algunas actividades operativas del área a su cargo.
- d) La duplicidad de funciones que se presenta en algunas áreas de esta D.E.P.
- e) Las elevadas cargas de trabajo que en ocasiones tienen diversas áreas que conforman esta División.

Como podemos observar, todas estas situaciones tienen que ver con la estructura orgánica y las funciones de la División de Posgrado, y que con solo mencionarlas nos damos cuenta que al presentarse provocan que el funcionamiento administrativo de ésta se vea afectado de manera negativa, ya que de no contar con este tipo de situaciones la dependencia podría ser aún más eficiente.

Por citar un ejemplo, podemos decir que en lo que se refiere a la duplicidad de funciones, al eliminar ésta se puede al mismo tiempo disminuir la carga de trabajo de determinado trabajador, además de que al quitarle esta carga al empleado, éste puede dedicarse aún más a las funciones que tiene encomendadas. Es muy importante el no perjudicar a terceras personas, por lo que esta eliminación de la duplicidad deberá realizarse tomando en cuenta, además del aspecto de la funcionalidad en la asignación, la situación de la persona a la que vayamos a asignarle dicha función (carga de trabajo, tiempo disponible, etc.) que venía desempeñándose doblemente.

Además de estos aspectos que tienen que ver con la estructura orgánica y las funciones que se desempeñan en la D.E.P. y que afectan a su operatividad, también identificamos otros que se relacionan con los recursos materiales con que cuenta la dependencia.

Estos aspectos a los que nos referimos en el párrafo anterior, se refieren a las instalaciones con que cuenta la División de Posgrado para la atención al público en los procesos de inscripción (oficinas de la Administración Escolar) y el equipo de cómputo con que se cuenta en las Coordinaciones de los Programas de Posgrado.

Consideramos que estos dos aspectos afectan también al funcionamiento administrativo de la División, debido a que al no contar con las instalaciones adecuadas para la atención al público (ventanillas de servicios, espacios, etc.) provocan, entre otras cosas, que no se pueda organizar como se quisiera el trabajo, que se dificulte el control de los interesados, que se generen elevadas cargas de trabajo y que como consecuencia de todo esto se dificulte también elevar la eficiencia operativa de la dependencia.

Del mismo modo, en lo que respecta al equipo de cómputo que actualmente se utiliza en las Coordinaciones de los Programas de Posgrado, consideramos que al no contar con equipo más acorde a las necesidades de la situación actual que se vive en esta dependencia, se está perjudicando al funcionamiento administrativo eficiente de la misma, ya que no se permite que los avances tecnológicos apoyen de manera directa al desempeño de algunas de las personas que en ella laboran.

Como podemos notar, el hecho de que se presenten situaciones o aspectos como los que acabamos de mencionar, provocan que la operatividad de la dependencia

de Posgrado no pueda elevar su nivel de eficiencia, es por esto que se hace necesario llevar a cabo una serie de acciones que tiendan a eliminar este tipo de situaciones y que también ayuden a elevar el nivel de eficiencia ya mencionado, es decir, estas acciones o mejoras aplicadas al funcionamiento administrativo, no solamente deben tener como objetivo final el de eliminar los aspectos anteriormente descritos, sino que también deberán dictarse éstas con el objetivo de que al implantarse y ponerse en práctica, nos ayuden a elevar la eficiencia operativa de la División de Posgrado. Acerca de estas acciones o propuestas de mejora hablaremos en el siguiente capítulo.

Creo conveniente mencionar que el hecho de que se presenten este tipo de situaciones en la operatividad de la División se debe, en gran parte, a que hoy en día se tengan necesidades diferentes a las que se tenían al momento de crear y determinar la estructura orgánica y funciones con las que actualmente se trabaja en la dependencia.

En otras palabras, la estructura orgánica y las funciones que en su momento ayudaron al buen desempeño administrativo de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., de acuerdo con las necesidades que en ese tiempo se tenían, hoy en día requieren de algunas modificaciones que le permitan responder a las exigencias actuales, debido a que, entre otras cosas, el número de Programas de Posgrado impartidos en esta División y la demanda de los mismos han aumentado considerablemente (del año de 1993 a la fecha se registra un 60.12 % de aumento en el número de alumnos inscritos de nuevo ingreso y el 61.53 % de aumento en el número de Programas impartidos), y por lo tanto actualmente las necesidades son otras.

Este crecimiento de Programas de Posgrado y el aumento en el número de interesados en cursar los mismos no previstos, han traído como consecuencia que se presenten situaciones como la duplicidad de funciones, falta de uniformidad en la conformación de las estructuras y elevadas cargas de trabajo en ciertas áreas, etc., ya que los colaboradores de esta dependencia, en un afán de responder de la mejor manera posible a ese aumento en la oferta y demanda de los Posgrados, han tenido que organizarse sin tener tiempo para llevar a cabo una buena planeación previa, y por el contrario han venido trabajando con una planeación de tipo reactiva.

De la misma manera, consideramos que esta planeación previa no se ha podido dar, debido a que en los últimos tres años la División a cambiado a su autoridad máxima en cinco ocasiones, por lo que no se ha tenido tiempo para diseñar y llevar a cabo un plan para el buen funcionamiento de la División a causa del poco tiempo que se está en el cargo, o bien, por dedicarse a diseñar planes de tipo académico se ha descuidado un poco el aspecto administrativo.

Es por esto que el presente trabajo pretende elevar el nivel de eficiencia en el funcionamiento administrativo de la D.E.P., adecuándolo a las exigencias y necesidades actuales para que nuestras autoridades universitarias puedan tener una base sólida para planear el desarrollo futuro de esta dependencia, y no verse sorprendidos nuevamente por los fenómenos que ya con anterioridad hemos mencionado.

Lo descrito en el presente capítulo no quiere decir que el funcionamiento administrativo actual de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. sea malo, sino que por el contrario consideramos que dicho funcionamiento es satisfactorio ya que la dependencia cumple cabalmente con sus objetivos, lo único que tratamos de hacer ver con lo anteriormente citado, es que existe una mejor manera de llevar a cabo el trabajo administrativo de la División y consecuentemente que ayude más al logro de los objetivos trazados por la misma.

Es importante señalar que durante la realización de las etapas finales de este trabajo, pudimos darnos cuenta que actualmente ya se están llevando a cabo acciones que tiendan a mejorar el funcionamiento administrativo de la D.E.P., lo que no pudo ser tomado en cuenta en el presente documento ya que nuestra investigación fue realizada varios meses antes.

Con lo anteriormente citado, hemos hecho un diagnóstico de la operatividad actual de la D.E.P. y tenemos una referencia de aquellos aspectos en los que podemos proponer acciones que tiendan a mejorar la misma. Pues bien, ahora solo nos restaría detallar las acciones que, a nuestro juicio, ayudarán a elevar el nivel de eficiencia de esta dependencia de Posgrado en cuanto a su funcionamiento administrativo, y de lo cual trataremos en el siguiente punto.

## **5.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.**

### **5.2.1 ACCIONES A REALIZAR PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M.**

Como ya se mencionó en el punto anterior, a continuación detallaremos las acciones que deban llevarse a cabo para mejorar el trabajo administrativo de esta División de Posgrado, tomando en cuenta para ello los datos previamente descritos en este trabajo en cuanto a la institución de que se trata, las teorías administrativas, el análisis del funcionamiento actual y el diagnóstico del mismo. Esto nos permitirá tener un mejor panorama de la dependencia a la cual

pretendemos mejorar en cuanto a su operatividad, además de que contaremos con las bases necesarias para proponer las mejoras ya mencionadas.

El detalle de estas recomendaciones se hará primeramente en lo referente a la estructura orgánica de la dependencia, posteriormente nos referiremos a las funciones desempeñadas en la misma, y por último tocaremos lo referente a las modificaciones, en cuanto a las instalaciones y el equipo de cómputo, que son necesarias para el mejor desempeño de los colaboradores de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M.

### **En cuanto a la estructura orgánica.**

Para la estructura orgánica de la División de Posgrado proponemos llevar a cabo tres modificaciones fundamentales que nos ayuden a mejorar la eficiencia de la dependencia, las cuales son las siguientes:

#### **a) La creación de un área de nivel de Subjefatura que se encargue de la coordinación de las actividades académicas de la División.**

En la D.E.P. podemos identificar que se llevan a cabo dos tipos de funciones o actividades, las académicas y las administrativas, y la estructura orgánica actual cuenta con una Subjefatura que depende directamente de la Jefatura de la misma, y se encarga de coordinar las actividades administrativas que son necesarias para el funcionamiento de la dependencia, por lo que la coordinación directa de las actividades académicas recae sobre el Jefe de la División.

Debido a que en la Jefatura de la División, por lo que pudimos observar, se tienen elevadas cargas de trabajo, además de que consideramos de suma importancia a las actividades académicas (sin menospreciar a las demás actividades), creemos conveniente la creación de un área que coordine dichas actividades teniendo el nivel de Subjefatura para que pueda acordar directamente con el encargado de la Jefatura, aquellas situaciones que estén fuera de su alcance o aquellas en las cuales se requiera de la decisión, autorización o consejo de la autoridad máxima de la dependencia.

Con la creación de esta área, entre otras cosas, se podrán disminuir las elevadas cargas de trabajo que actualmente tiene la Jefatura de la División, además de que se contará con una persona dedicada exclusivamente a estas actividades, lo que resulta benéfico para la dependencia ya que esta persona podrá tomar decisiones, dentro de sus facultades, sin tener que esperar respuesta directa de

la Jefatura. Con esto se agilizarán los procesos de trabajo y consecuentemente se obtendrá mayor eficiencia de los mismos.

También se tendrán otros beneficios tales como un mejor control de la información, una más rápida búsqueda de alternativas ante situaciones imprevistas, así como la obtención de una mayor variedad de dichas alternativas, etc. Todas estas situaciones representan actividades que, por la carga de trabajo que tiene la Jefatura de la División, en ocasiones no se pueden atender de manera inmediata y aunque se les da siempre solución, ésta requiere un poco más de tiempo. Las funciones y actividades que deberá desempeñar el encargado de esta área, se detallarán en el anexo de este trabajo que comprende el Manual de Organización de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M.

Por último, queremos mencionar que de esta nueva área deberán depender las Coordinaciones de los diferentes Programas de Posgrado que se imparten en la División.

**b) Reestructurar las Coordinaciones de los Programas de Posgrado, agrupando estas áreas de acuerdo al grado ofrecido, es decir, agruparlas por Doctorado, Maestrías y Especialidades.**

Actualmente, las Coordinaciones de los Programas de Posgrado cuentan con estructuras internas que no son uniformes entre ellas, ya que algunas de éstas están estructuradas de acuerdo a la disciplina que se imparte y otras de acuerdo al grado que se ofrece. Un ejemplo de lo anterior, lo representa el hecho de que se tiene una Coordinación para las Maestrías y Especialidades en Administración y en el área de Contabilidad se tiene una Coordinación para las Maestrías de esta disciplina y otra para las Especialidades de la misma. Si observamos este ejemplo, nos damos cuenta que una de estas Coordinaciones responde a una conformación de su estructura de acuerdo a la disciplina y la otra de ellas de acuerdo al grado ofrecido.

De lo anterior se deriva el que consideremos necesario llevar a cabo una serie de modificaciones en las Coordinaciones de los Posgrados a fin de poder contar con estructuras uniformes en dichas áreas, y que a su vez nos permita también tener una mejor organización del trabajo y consecuentemente un mayor nivel de eficiencia del mismo.

Debido a que se está proponiendo que se estructuren estas áreas de acuerdo al grado ofrecido, consideramos conveniente también la creación de colegios o comités de profesores de cada disciplina, con la finalidad de llevar a cabo el análisis de los planes y programas de estudio. Ya que actualmente se tiene un comité de profesores para dicho análisis por cada una de las Coordinaciones y éstas van a ser reestructuradas, es que se hace necesaria esta recomendación.



- c) La creación de un área que se encargue de proporcionar toda la información referente a los Programas de Posgrado que se imparten en esta División y de la administración de los cursos propedéuticos, misma que deberá depender de la oficina de la Administración Escolar.**

Cada una de las Coordinaciones de los Programas de Posgrado llevan a cabo funciones de reclutamiento y selección de los candidatos a ingresar a dichos Programas, es decir, de las personas que desean inscribirse en los cursos propedéuticos para posteriormente ser aceptados a determinado posgrado, así como también se encargan de proporcionar información y de recibir y controlar la documentación referente a los requisitos previos a ingresar los mismos.

Lo que se pretende con la creación de esta nueva área, es que se canalicen todas aquellas actividades adjetivas referentes a los cursos propedéuticos a la misma (proporcionar información, recibir documentación, armar expedientes, inscribir a los candidatos, etc.), dejando la selección de los candidatos, la determinación de los requisitos a solicitar, el contenido de los cursos y la autorización de la inscripción de los egresados de dichos cursos a los Programas de Posgrado, a los encargados de cada una de las mencionadas Coordinaciones. Dicho en otras palabras, las actividades sustantivas deben ser realizadas por los Coordinadores de cada una de estas áreas y no por el encargado del área propuesta.

Lo anterior nos traerá como consecuencia que se tenga un mejor control de la documentación de las personas aceptadas, ya que actualmente cada una de las Coordinaciones de los Posgrados reciben la documentación e inscriben a los interesados al curso propedéutico, y posteriormente envían los documentos de las personas aceptadas a la oficina de la Administración Escolar para su inscripción a los Programas, y su registro posterior a la Unidad de Registro del Posgrado de la U.N.A.M. El procedimiento antes mencionado, genera que en ocasiones se presenten problemas tales como entregas extemporáneas de documentos, no se recaba la totalidad de los documentos requisitados, no se le informa debidamente a los interesados del tiempo y forma en que deben entregar la documentación faltante, etc.

Al depender esta nueva área directamente de la oficina de la Administración Escolar, no se tendrán ese tipo de problemas ya que los mismos encargados de enviar la documentación a la Coordinación General de Posgrado de la U.N.A.M. serán quienes soliciten y controlen la documentación mencionada, de tal manera que si a alguna persona le hace falta algún documento, ya se tendrá conocimiento de esto y se podrá condicionar su inscripción hasta que entregue dicho documento, además de que se le podrá informar directamente a los interesados de los requisitos previos y obviamente ya no habrá más entregas extemporáneas

de parte de las Coordinaciones. Otros de los beneficios que se podrán tener, es el hecho de prestar un mejor servicio a los alumnos en cuanto a los procedimientos de inscripción, además de nivelar las cargas de trabajo entre las áreas involucradas en dichos procesos.

Es muy importante tomar en cuenta que no se trata de asignarle más trabajo a la Administración Escolar, sino que se le deberá asignar personal y un área determinada, ya que actualmente cuenta con una carga de trabajo considerable y no resultaría adecuado delegarle esta responsabilidad sin asignarle más recursos como los ya descritos. También creemos conveniente recalcar, el hecho de que esta área no tendrá nada que ver con los criterios de selección y aceptación de los interesados en ingresar a de dichos cursos, ni de los egresados de los mismos y candidatos a ingresar a los Programas de Posgrado.

#### **En cuanto a las funciones desempeñadas.**

Dentro de cada área de esta dependencia de Posgrado, se tiene una estructura interna que contempla a un encargado de la misma y uno o varios colaboradores, ya sean trabajadores de la misma División o personas que están realizando su servicio social. Por lo tanto, en cada una de estas áreas se llevan a cabo actividades de dirección y de operación, y de las cuales consideramos que las primeras deben ser realizadas por el encargado del área y las últimas por los colaboradores.

Es por lo anteriormente citado, que en lo que respecta a las funciones desempeñadas por los empleados de esta División de Estudios de Posgrado proponemos una sola modificación, que se refiere a llevar a cabo una asignación de funciones de tal manera que queden debidamente delimitadas estas funciones, es decir, que a los encargados de cada una de las áreas que conforman la División de Posgrado se les asignen únicamente funciones de dirección con respecto al área a su cargo, y que a sus colaboradores les sean asignadas funciones operativas solamente.

Con la puesta en práctica de esta modificación a las funciones, tendremos en consecuencia que se podrán deslindar mejor las responsabilidades, se tendrá un mejor control del área de que se trate, se tendrá una mejor organización y se prestará un mejor servicio al público, entre otras cosas.

Esto no quiere decir que en situaciones imprevistas, como por ejemplo la ausencia por causa de fuerza mayor del encargado del área, no se le pueda delegar a un colaborador determinada toma de decisión o representación de su jefe inmediato, es decir, se puede y debe ser flexibles ante determinadas situaciones.

## **En cuanto a las instalaciones y el equipo de cómputo utilizados.**

Como ya mencionamos en capítulos anteriores, las instalaciones de la oficina de la Administración Escolar nos parecen infuncionales para poder prestar un mejor servicio y para el control de los alumnos. Esto se considera de tal manera debido a que hemos podido observar que en los periodos de inscripción y reinscripción se aglomera mucho la gente interesada, y como consecuencia de esto, se tienen ciertas dificultades para controlar y atender lo mejor posible a estas personas por parte de los colaboradores de dicha área, generando así mismo, molestias por parte de los alumnos y los empleados que laboran en la mencionada oficina.

Por tales motivos proponemos que, en la medida de lo posible, se adecuen estas instalaciones a las necesidades actuales, esto es, que se amplíe y acondicione (colocar ventanillas para atención al público y ampliar las instalaciones por ejemplo) la oficina de la Administración Escolar para que se esté en posibilidades de prestar un mejor servicio, y al mismo tiempo que se puedan organizar aún mejor para desempeñar sus labores.

Por otro lado, en lo que respecta al equipo de cómputo con que actualmente cuentan en las Coordinaciones de los Programas de Posgrado y en el Departamento de Exámenes de Grado, hemos mencionado que lo consideramos obsoleto debido a que han trabajado con éste desde hace siete años, y desde ese tiempo a la fecha, este tipo de equipo ha sufrido diversos cambios que lo han hecho ser de más utilidad para quien lo utiliza.

Tomando en cuenta lo anterior, es que proponemos que, en la medida de lo posible, se proporcione equipo de cómputo más actualizado a las áreas mencionadas para que con esto se puedan aprovechar los avances tecnológicos en beneficio de la eficiencia operativa de la dependencia de Posgrado que nos ocupa en el presente trabajo.

Debido al costo de adquisición que tienen los recursos solicitados en este último punto (instalaciones y equipo de cómputo), es que sugerimos que se adquiera o se lleven a cabo las modificaciones detalladas en la medida de lo posible, ya que no conocemos ni los recursos con que cuenta la División de Posgrado, ni las prioridades en cuanto a las necesidades de la misma.

De lo que si estamos seguros es que con la aplicación de estas sugerencias, se aumentará el rendimiento de los colaboradores de cada una de las áreas involucradas gracias a la agilización de los procesos de trabajo, a los beneficios proporcionados por los avances tecnológicos, y sobre todo, a la gran disposición de mejorar demostrada por todas y cada una de las personas que laboran en esta División de Estudios de Posgrado.

Si observamos detalladamente las propuestas de mejora descritas en el presente capítulo, nos damos cuenta que todas tienen relación con los aspectos o situaciones mencionadas en el diagnóstico previo, por lo que consideramos que con la aplicación de las mismas, se eliminarán dichos aspectos y por consiguiente se podrá elevar el nivel de eficiencia de la dependencia en cuanto a su funcionamiento administrativo.

Ahora bien, una vez que hemos identificado el funcionamiento administrativo actual de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., y después de haberlo analizado y diagnosticado, además de haber detallado las acciones que han de llevarse a cabo para poder mejorarlo, a continuación describiremos aquellas estrategias que, a nuestro juicio, se deberán seguir para procurar la eficiencia a largo plazo de dicho funcionamiento.

### **5.2.2 ESTRATEGIAS A SEGUIR PARA PROCURAR LA EFICIENCIA EN EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.**

Las estrategias a las que nos referimos en este punto, son aquellos aspectos de mayor importancia que deben ser considerados dentro del plan estratégico de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. para procurar el buen desarrollo de la dependencia y buscar mantener el nivel de eficiencia deseado durante el mismo, y al mismo tiempo poder prevenir situaciones que afecten negativamente la operatividad de la División como las que se mencionaron en el capítulo anterior.

Pues bien, se requiere la elaboración de un plan estratégico para la División de Posgrado que contenga aspectos específicos relacionados con lo siguiente:

#### **a) El desarrollo y la motivación del personal de la División.**

Consideramos conveniente que al personal de la División se le prepare un poco más en cuanto al conocimiento del área en la que se desempeñan, mediante la procuración de una mayor participación de éste en las actividades de la misma y su constante capacitación, para que en un momento dado puedan mejorar su posición dentro de la dependencia ocupando otros puestos, y al mismo tiempo que se cuente con personal capacitado para cuando se presenten situaciones como la que actualmente se tiene en la Coordinación del Programa de Doctorado,

que hace ya algún tiempo no se cuenta con el Coordinador de dicha área y hasta el momento no hay quien lo supla.

No sólomente es necesario para el buen desempeño de cualquier organización, el implementar adecuados métodos de trabajo, herramientas, estructuras, condiciones de trabajo, etc., sino que también consideramos de vital importancia a la motivación que deben tener los trabajadores para realizar sus labores, por lo que consideramos que sería necesario implementar planes de incentivos sociales y económicos, de cooperación laboral, de integración social, etc. que tiendan a elevar y mantener un nivel de motivación entre los empleados de la División que permita lograr el mejor funcionamiento de la misma.

#### **b) La obtención de los recursos.**

Actualmente, la dependencia requiere de recursos para llevar a cabo proyectos académicos como por ejemplo la contratación de profesores de tiempo completo para la implementación del programa de tutorías, la vinculación con otras instituciones de Posgrado y el fomento de la investigación entre los alumnos y profesores, además de otros aspectos como el de procurar la difusión de la dependencia, la actualización del mobiliario y equipo, etc., por lo que en este plan estratégico se deberá tomar en cuenta lo relacionado con la obtención de los recursos presupuestales o extraordinarios necesarios para poder estar en posibilidad de mantener o elevar la eficiencia operativa de la D.E.P.

#### **c) La innovación tecnológica.**

Constantemente se generan nuevos instrumentos y métodos para realizar el trabajo que proporcionan mayor apoyo al desempeño eficiente de las personas y las empresas y a la mejor formación profesional de los alumnos, a este respecto, consideramos necesario que la División de Posgrado debe procurar un mayor vínculo con otras instituciones de su mismo ramo, además de fomentar la investigación en cuanto a la mejora de los procesos de trabajo, de los avances tecnológicos y de los planes y programas de estudio que día a día se generan con la finalidad de mantener actualizada a la dependencia y buscar ser mejores en cada momento. Del mismo modo, también creemos conveniente que dichos cambios sean generados en esta División, motivo por el cual es necesario incluir este tipo de investigación dentro del plan a largo plazo de la misma con el mismo objetivo de efficientarla.

#### **d) Los alumnos y profesores.**

Es muy importante tener en cuenta que los actores principales de la institución a la cual pertenece esta dependencia son sus alumnos y profesores, por lo que se deben tomar en cuenta a estos dos elementos primordiales al momento de efectuar cualquier acción que modifique el funcionamiento de la misma, es decir, para planear el desarrollo futuro de la División se debe considerar, además del incremento en la eficiencia de la operatividad de la misma, el mejoramiento constante del personal académico de la dependencia mediante la debida evaluación, capacitación y actualización de la planta docente, con la finalidad de procurar contar con profesores mejor capacitados para cubrir la impartición de las asignaturas comprendidas en los Programas de Posgrado. Del mismo modo consideramos conveniente contemplar la actualización de los métodos para la selección de los alumnos con el objetivo de contar con mejores prospectos día con día.

#### **e) La calidad.**

Los tiempos modernos demandan un estándar de calidad muy elevado en el funcionamiento de cualquier organización, razón por la cual nuestra máxima casa de estudios, y en este caso la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., no debe dejar pasar por alto este aspecto tan importante en la formación de los profesionistas del futuro, ni en su accionar diario. Es por esto que consideramos necesario que en el desarrollo futuro de esta dependencia, se tenga en cuenta a este aspecto como premisa principal antes y durante el desempeño de cualquier acción, en otras palabras, debemos procurar la elevación del nivel de calidad en lo académico considerando todos aquellos aspectos que se relacionen con este tipo de actividad, es decir, no solamente considerar el contenido de los planes y la planta docente, sino que también lo referente a los horarios de impartición, los métodos de enseñanza, instalaciones y material didáctico, y todo lo que tenga que ver con la mejor formación de los alumnos.

Indudablemente que aunado a lo anterior debemos procurar el incremento de la calidad en cuanto a lo administrativo, por lo que no solamente debemos tratar de mejorar lo referente a los procesos de trabajo y la estructura de la dependencia, sino que tendremos que tomar en cuenta aspectos tales como la funcionalidad de las instalaciones de atención al público, disponibilidad de horarios de los alumnos y profesores, recursos disponibles, motivación de los empleados, simplificación de trámites y todo aquello que se relacione con este tipo de actividades. De esta manera, podremos contar con una División de Estudios de Posgrado que se desempeñe con calidad formando Especialistas, Maestros y Doctores mismos

que, con la aplicación de sus conocimientos en su desempeño dentro de la sociedad, estarán contribuyendo con el mejor desarrollo de nuestro país.

Todos los aspectos mencionados en este capítulo los consideramos de suma importancia para el buen funcionamiento de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., por lo que serán tomados en cuenta, al igual que lo descrito con anterioridad en el presente trabajo, para la elaboración del Manual de Organización propuesto para la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M., de donde se podrán delimitar los objetivos, estructura orgánica y las funciones de la ya tan mencionada dependencia.

# **CONCLUSIONES**



## **CONCLUSIONES.**

Del presente trabajo, en donde se tuvo como principal objetivo el de analizar el funcionamiento administrativo de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. para posteriormente proponer acciones que tiendan a elevar el nivel de eficiencia operativa de la misma, se derivan las siguientes conclusiones:

Para llevar a cabo un mejor análisis y poder formular propuestas de mejora que verdaderamente ayuden a elevar el nivel de eficiencia en el funcionamiento administrativo de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M., necesitamos contar con bases sólidas de conocimiento en la materia, y como podemos observar, en el primer capítulo de este trabajo contamos con un amplio detalle de las Teorías Administrativas en donde encontramos las herramientas teóricas necesarias para cumplir cabalmente con el objetivo de nuestra investigación.

Es de suma importancia conocer ampliamente a la dependencia objeto de nuestra investigación así como la institución a la que pertenece y al papel que éstas desempeñan en la vida cultural de nuestro país para tener un mejor panorama del campo en el que vamos a actuar, y a este respecto, también encontramos en el presente trabajo una descripción general del origen y causas, de la evolución, de los objetivos y del desarrollo de nuestra Universidad Nacional Autónoma de México, de la Facultad de Contaduría y Administración y de la dependencia que en este caso nos ocupa, la División de Estudios de Posgrado de la mencionada Facultad.

Antes de proponer alguna mejora al funcionamiento administrativo de cualquier institución, necesitamos primeramente conocer éste para posteriormente analizarlo e identificar aquellos aspectos en los que podemos efectuar acciones que eleven el nivel de eficiencia de dicho funcionamiento, de tal manera que si revisamos los capítulos 3 y 4 podremos observar la estructura de la dependencia y una descripción de las funciones y actividades que se llevan a cabo en la misma y que nos muestra su funcionamiento, así como el análisis y diagnóstico de su operatividad actual.

No cabe duda que las propuestas de mejora son de mucha importancia para nuestra investigación, ya que son las que finalmente llevarán a elevar el nivel de eficiencia en el funcionamiento administrativo de la dependencia, por lo que éstas deben presentarse de manera concreta y directa hacia lo que hay que cambiar,

modificar o crear, y tomando en cuenta el análisis de dicho funcionamiento y los aspectos susceptibles de mejorarse previamente identificados.

A este respecto, consideramos que las propuestas presentadas en este trabajo responden a lo antes mencionado ya que claramente se describe, en el capítulo cinco de este trabajo, un análisis del funcionamiento administrativo actual de la D.E.P. en donde se hace un diagnóstico de dicha situación y se identifican aquellos aspectos en los que consideramos se pueden efectuar acciones que tiendan a mejorarlo. Del mismo modo y atendiendo a los aspectos anteriormente citados, se describe también que en cuanto a la estructura orgánica de la dependencia se necesita, además de una reestructuración de las áreas que conforman la División, la creación de una Subjefatura que se encargue de coordinar las actividades académicas dejando las operativas para la Subjefatura ya existente, y la creación de un Departamento que tenga como principales funciones las de informar de todo lo referente a los programas de posgrado, además de recibir y atender a todos los interesados en ingresar a esta dependencia. En lo que se refiere a las funciones desempeñadas por los empleados de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M., se resalta la necesidad de una reasignación de funciones de tal manera que las actividades de dirección sean realizadas por los encargados de las áreas de que se trate y las operativas por los demás colaboradores de las mismas. En cuanto a los recursos materiales de la dependencia, se hace ver también la falta de equipo de cómputo actualizado y de instalaciones adecuadas para desempeñar su trabajo en algunas de las áreas de la División, y por último, además de lo ya descrito, se detallan una serie de estrategias a seguir para procurar el buen desempeño futuro de la D.E.P. y se deja establecido por escrito el funcionamiento administrativo de la dependencia en un Manual de Organización propuesto para la misma, el cual se encuentra detallado en el anexo de este trabajo.

Finalmente y en cuanto al objetivo de nuestra investigación, podemos concluir también que el nivel de eficiencia en lo referente al funcionamiento administrativo de la División tenderá a incrementarse, ya que con la aplicación de las propuestas de mejora se estará atacando directamente los aspectos que no permiten que el mencionado nivel se eleve, además de que se tendrá una organización y funcionamiento acorde a los requerimientos que los tiempos modernos demandan.

**ANEXO**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROPUESTO PARA LA DIVISIÓN DE  
ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA  
F.C.A.-U.N.A.M.**

## **ANEXO.**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO PARA LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA F.C.A.-U.N.A.M.**

#### **ÍNDICE**

Introducción.

Antecedentes históricos .....	5
Marco legal .....	8
Objetivos .....	10
Estructura orgánica .....	11
Organigrama .....	12
Funciones y actividades .....	13
-Jefatura .....	13
-Subjefatura de Operación .....	15
-Coordinación de Administración Escolar .....	18
-Departamento de Admisión e Información .....	21
-Departamento de Registro y Control de Alumnos .....	23
-Coordinación Administrativa .....	25
-Departamento de Control y Conservación de los Recursos Materiales .....	28
-Departamento de Registro y Control Contable .....	30
-Departamento de asistencia de los Profesores .....	32

-Coordinación de Exámenes de Grado .....	33
-Subjefatura Académica .....	35
-Coordinaciones de los Programas de Posgrado .....	37
-Departamento Administrativo .....	40

## **Introducción.**

Con el objetivo de crear un documento en donde se pudiera identificar de manera general el funcionamiento de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., nos dimos a la tarea de la elaboración del Manual de Organización de la mencionada dependencia, en donde se establecieran los objetivos, estructura orgánica, funciones y algunas de las actividades realizadas por los miembros de la División para el cumplimiento de sus obligaciones.

Para cumplir con el objetivo trazado, primeramente estructuramos el contenido que debía tener el documento, posteriormente realizamos una investigación bibliográfica para obtener los datos referentes a los antecedentes históricos de la dependencia, así como los lineamientos legales que avalan el funcionamiento de la misma. Estos aspectos mencionados nos ayudarían a complementar el contenido de la estructura del Manual.

Después llevamos a cabo, entre los empleados que laboran en la División, una investigación de campo a fin de conocer cómo estaba estructurada la dependencia y cuáles eran las funciones desempeñadas por éstos y algunas de las actividades realizadas en el cumplimiento de éstas.

Una vez que identificamos la estructura, entrevistamos personalmente a los empleados de la División. Dicha entrevista se realizó sobre la base de seis preguntas abiertas referentes al nombre, objetivo y estructura del área a su cargo, además de las funciones y el procedimiento para llevar a cabo éstas y los principales problemas a los que se enfrentan para el debido cumplimiento de sus obligaciones. Los datos proporcionados por los colaboradores de la D.E.P., fueron clasificados y agrupados de tal manera que se delimitara claramente cuáles eran las funciones y cuáles las actividades.

Ya que obtuvimos los datos necesarios para la conformación del Manual, procedimos a la elaboración del documento tomando en cuenta la estructura previamente establecida, la cual comprendía primeramente el índice, la introducción, los antecedentes históricos, la base legal, los objetivos, la estructura orgánica y por último las funciones y actividades realizadas.

Con esto quedo establecido el Manual de Organización de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M., el cual pretende, entre otras cosas, proporcionar la información referente al origen y los fines que la dependencia persigue, así como su funcionamiento y la legalidad del mismo, a los colaboradores y público en general que esté relacionado con la División o simplemente a todas aquellas personas que estén interesadas en conocerla.

Lo anterior proporcionará a los involucrados en la División el tener un mejor conocimiento de la dependencia, lo que a su vez ayudará a que ésta cumpla de mejor manera con los objetivos que tiene trazados.

## **Antecedentes Históricos.**

- En 1845 nace el Instituto Comercial en México y desaparece en el año de 1847.
- En 1854 por decreto presidencial se crea la Escuela Especial de Comercio, misma que desaparece en el año de 1869.
- En 1869 se establece la Escuela Nacional de Comercio y Administración, siendo este el primer antecedente de nuestra Facultad.
- En 1904 el Lic. Joaquín Casasús, nuevo Director de la Escuela nacional de Comercio, llevó a cabo un Proyecto de Reorganización de la Escuela, el cual se elevó al rango de ley en 1905 y consistía básicamente en algunos cambios en los planes de estudio y la actualización de la planta de profesores.
- El 22 de Julio de 1929 se aprobó la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde se contemplaba que la Escuela Nacional de Comercio y Administración y la Escuela superior de administración Pública conformarían la Facultad de Comercio y Administración.
- En 1934, la Escuela Nacional de Comercio y Administración pasa a formar parte de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, conjuntamente con las Escuelas Nacionales de Derecho y de Economía.
- El 15 de Julio de 1936, el Consejo universitario aprueba el estatuto presentado por el entonces Rector Lic. Luis Chico Goerne, para reorganizar a la Universidad, en donde las Escuelas Nacionales de Comercio y Administración, de Jurisprudencia y de Economía, pasaban a formar parte de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.
- En 1954, la Escuela Nacional de Comercio y Administración cuenta con edificio propio el cual estaba ubicado en la calle de Liverpool No. 66
- El 24 de Marzo de 1954, se instaló en Ciudad Universitaria la escuela Nacional de Comercio y Administración, en un edificio ubicado en el ala de Humanidades.
- El 13 de Noviembre de 1967, el C.P. Francisco Alcalá Quintero, Subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Hacienda, coloca la



simbólica primera piedra de lo que fuera el edificio de la Facultad a partir de 1968.

-El 29 de Junio de 1965, la escuela Nacional de Comercio y Administración alcanza el rango de Facultad, ya que el H. Consejo Universitario aprobó el Reglamento de la División de estudios superiores.

-El 30 de Junio de 1965, el rector Ignacio Chávez anuncia que la Escuela Nacional de Comercio y Administración alcanzará el rango de Facultad.

-El 29 de Septiembre el H. Consejo Universitario aprueba la creación de la División de Estudios Superiores de la Facultad de Comercio y Administración.

-La División de Estudios Superiores de la Facultad de Comercio y Administración inició sus labores a partir del año de 1968, con el ofrecimiento del programa de la Maestría en Administración.

-A partir del año de 1973, la dependencia toma el nombre de Facultad de Contaduría y Administración.

-En 1977, el Consejo Universitario aprueba la implantación de nuevos programas de estudio para la División de Estudios Superiores de la Facultad de Contaduría y Administración, los cuales fueron:

- Maestría en Administración con formación en investigación y docencia.

- Maestría en Administración de la Atención Médica y Hospitales.

- Maestría en Contaduría.

- Doctorado en Administración.

Hoy en día la Facultad sigue con su mismo nombre de Contaduría y Administración y la División de Estudios de Superiores cambio su nombre por el de Estudios de Posgrado. De la misma manera los Programas de Posgrado impartidos en la dependencia han aumentado quedando de la siguiente manera:

**Doctorado en Administración.**

**Maestrías:**

- En Administración con Formación en Organizaciones.

- En Administración de Servicios de Salud.

- En Auditoría.

- En Finanzas.

**Especialidades:**

- En Auditoría Interna.
- En Comercio Exterior.
- En Informática.
- En Finanzas.
- En Mercadotecnia.
- En Administración (servicios turísticos).
- En Administración de Personal.
- En Fiscal (contribuciones).
- En Contraloría Pública.
- En Finanzas con Formación en Alta Dirección, Mercado de Valores y Altos Riesgos.
- En Auditoría con Formación en Auditoría Financiera y Auditoría Interna.
- En Administración con Formación en Recursos Humanos.
- En Fiscal.

**En la actualidad también se está trabajando en un proyecto para la creación de la Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias.**

## **Marco legal.**

El Congreso de la Unión que estaba instalado durante el periodo presidencial de don Manuel Ávila Camacho, aprobó la Ley que habría de normar el trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Con base en el Artículo 3ro. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y de acuerdo con el decreto en el que el Congreso de la Unión expide la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, publicada el 6 de Enero de 1945 en el Diario Oficial de la Federación, en el Artículo 1ro. de esta Ley, se concibe a la U.N.A.M. como una institución pública descentralizada de carácter nacional y autónomo, en la que las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura constituyen la especificidad de su tarea social, emprendida para formar profesionales, docentes, investigadores y técnicos que se vinculen a las necesidades de la sociedad, así como para generar y renovar los conocimientos científicos y tecnológicos que requiere el país.

La actividad docente de la U.N.A.M. se apeg a las normas, principios, criterios y políticas que rigen la vida académica de la institución y estos conceptos se encuentran definidos en la legislación universitaria. Esto quiere decir que la universidad tiene derecho de organizarse como lo estime necesario dentro de los lineamientos generales señalados por la Ley Orgánica, así como impartir sus enseñanzas y desarrollar sus investigaciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra e investigación.

Las tareas fundamentales de docencia, investigación y difusión de la cultura de la U.N.A.M. no pueden concebirse, ni cumplirse en forma correcta si no basan su objetivo en las necesidades nacionales y si no repercuten en beneficio del desarrollo de México.

Así, la esencia y la función docente de nuestra Universidad consiste en instruir, educar y formar individuos de alto nivel, competentes e informados, dotados de sentido social y conciencia nacional, que actúen con convicción para desarrollar una actividad fructífera en el medio en que han de prestar sus servicios.

Para el cumplimiento de las funciones asignadas a la Universidad Nacional Autónoma de México, esta requiere de un marco legal que norme las actividades de los diversos elementos que la componen, de esta reglamentación destacan la

propia Ley Orgánica ya mencionada así como los Estatutos General y del Personal Académico.

La Legislación Universitaria esta compuesta por los siguientes Reglamentos y Estatutos:

- Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales.
- Reglamento General de Inscripciones.
- Reglamento General de Exámenes.
- Reglamento General de Servicio Social.
- Reglamento General de Pagos.
- Reglamento General de Estudios de Posgrado.
- Estatuto de la defensoría de los Derechos Universitarios.

Además de los Reglamentos Universitarios existen disposiciones de carácter interno en las dependencias y adecuados a las características de cada una de éstas.

Toda la normatividad mencionada avala el funcionamiento de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A.-U.N.A.M. y consecuentemente el presente documento en donde se establece dicho funcionamiento.

Además de los Reglamentos Universitarios existen disposiciones de carácter interno en las dependencias y adecuados a las características peculiares de éstas.

## **Objetivos.**

### **U.N.A.M.**

Impartir educación media y superior para formar profesionistas, investigadores, profesores, universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

### **F.C.A.**

Impartir educación superior a nivel de Licenciatura, Maestría y Doctorado en las diversas áreas de la Contaduría y la Administración para formar profesionistas, investigadores, profesores y técnicos que contribuyan al impulso del desarrollo social del país.

### **D.E.P.**

Impartir educación superior a nivel de Especialidad, Maestría y Doctorado en las diversas áreas de la Contaduría y la Administración para formar investigadores, profesores y técnicos que contribuyan al impulso del desarrollo social del país.

## **Estructura Orgánica.**

### **1. Jefatura.**

#### **1.1 Subjefatura de Operación.**

##### **1.1.1 Coordinación de Administración Escolar.**

###### **1.1.1.1 Departamento de Admisión e Información.**

###### **1.1.1.2 Departamento de Registro y Control de Alumnos.**

##### **1.1.2 Coordinación Administrativa.**

###### **1.1.2.1 Departamento de Control y Conservación de los Recursos Materiales.**

###### **1.1.2.2 Departamento de Registro y Control Contable.**

###### **1.1.2.3 Departamento de Asistencia de los Profesores.**

##### **1.1.3 Coordinación de Exámenes de Grado.**

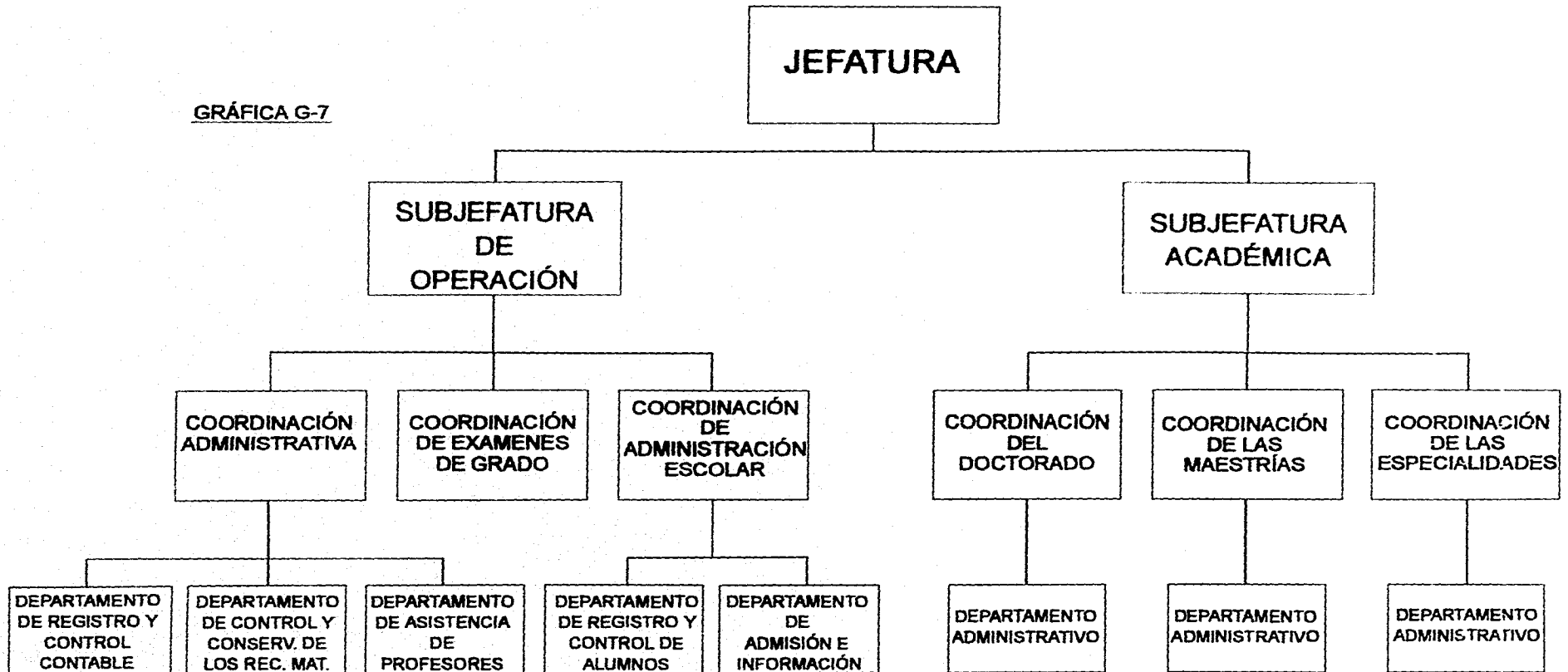
### **1.2 Subjefatura Académica.**

#### **1.2.1 Coordinaciones de los Programas de Posgrado.**

##### **1.2.1.1 Departamento Administrativo.**

# ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

GRÁFICA G-7



## **1. JEFATURA.**

### **Funciones.**

#### **I. Planear, dirigir y organizar el funcionamiento operativo y académico de la División.**

Para el cumplimiento de esta función se requiere llevar a cabo actividades como las siguientes:

- Coordinar la elaboración de los planes de la División.
- Presidir los comités de revisión y análisis de los planes y programas de estudio.
- Determinar las políticas de trabajo de la dependencia.
- Determinar los lineamientos para el desarrollo de los Programas de Posgrado.
- Presidir los comités de aprobación de los proyectos de tesis, que para la obtención del título de grado presentan los alumnos y egresados de la División.

#### **II. Procurar la difusión de la dependencia y el vínculo con otras instituciones de Posgrado.**

Algunas de las actividades a realizarse para el desempeño de esta función:

- Estar en contacto con distintas instituciones nacionales y extranjeras.
- Acudir a impartir conferencias a diversas instituciones ajenas a nuestra Universidad.
- Celebrar convenios de impartición de los Programas de Posgrado en instituciones ajenas a la Universidad.
- Celebrar convenios de intercambio académico con instituciones nacionales y extranjeras.



### **III. Fomentar la investigación entre los alumnos y profesores de la División.**

#### Actividades:

- Implementar programas de acercamiento entre los alumnos y el personal académico de la dependencia.
- Asesorar trabajos de tesis.
- Procurar el acercamiento de los investigadores de la Facultad con profesores y alumnos de la División.
- Celebrar conferencias, simposia, etc. que resalten la importancia de la investigación.

### **IV. Velar por el cabal cumplimiento de la Legislación Universitaria, y en general de todas aquellas disposiciones y acuerdos que normen el funcionamiento de la Universidad.**

#### Actividades:

- Determinar las políticas para el funcionamiento de la dependencia.
- Presidir los comités de revisión y actualización de los planes y programas de estudio.
- Supervisar el desarrollo general de la División.
- Coordinar la elaboración de los planes de la dependencia.
- Presidir los comités de aprobación de los proyectos de tesis, que para la obtención del título de grado presentan los alumnos y egresados de la División.

### **V. Representar a la División.**

#### Actividades:

- Acudir a diversos actos internos de nuestra Universidad en nombre de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.
- Impartir conferencias en instituciones ajenas a nuestra Universidad.
- Asistir a conferencias de otras instituciones cuando se trate de asuntos de interés para la dependencia.
- Acudir a actos, a invitación de otras instituciones, en nombre de la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M.

## **1.1 SUBJEFATURA DE OPERACIÓN.**

### **Funciones.**

#### **I. Planear, organizar y ejercer el presupuesto asignado a la División.**

Algunas de las actividades a realizarse para el desempeño de esta función:

- Coordinar la identificación de las necesidades de los recursos humanos, financieros y materiales de cada una de las áreas que conforman la dependencia.
- Analizar el presupuesto previo que envían de la Dirección General de Finanzas de la U.N.A.M.
- Coordinar la elaboración del presupuesto.
- Supervisar el correcto ejercicio del presupuesto.
- Verificar el adecuado registro de las operaciones contables de las afectaciones del presupuesto.
- Informar a la Jefatura de esta División, a la Unidad de Proceso Administrativo y Secretaría General de Finanzas de la U.N.A.M. y a la Secretaría Administrativa de la F.C.A. de los ingresos extraordinarios recibidos.
- Autorizar las compras necesarias de acuerdo con el presupuesto asignado.
- Remitir los comprobantes de las compras efectuadas a la Unidad de Proceso Administrativo de la U.N.A.M.
- Solicitar autorización a la Unidad Administrativa de la F.C.A. para afectar ingresos extraordinarios en caso de ser necesario.

#### **II. Coordinar el uso de los recursos materiales de la División.**

Algunas de las actividades a realizarse para el desempeño de esta función:

- Autorizar la asignación de las aulas a los grupos formados por las Coordinaciones de los Programas de Posgrado.
- Determinar los lineamientos para el uso y conservación del mobiliario e inmobiliario de la División.

- Determinar los lineamientos para el suministro de la papelería de la dependencia.
- Recibir, analizar y tramitar la autorización de la adquisición de recursos materiales no presupuestados.
- Solicitar la papelería y el material de limpieza a la Proveduría de la U.N.A.M.

### **III. Coordinar la prestación de los servicios escolares para el registro al Posgrado y para la obtención del título por parte de los alumnos de la División.**

#### **Actividades:**

- Analizar y, en su caso, autorizar la programación de las fechas de inscripción, altas y bajas de los alumnos a los Programas de Posgrado.
- Analizar, y en su caso, autorizar la regularización académica de los alumnos cuando por cuestiones administrativas exista algún problema.
- Supervisar la adecuada prestación de los servicios escolares y el trámite de autorización de los proyectos de tesis presentados por los alumnos de la División.
- Analizar la documentación referente a los trámites de titulación que será firmada por el Jefe de la División.
- Procurar la mayor eficiencia en los procesos de atención al público.

### **IV. Controlar al personal de la División.**

#### **Actividades:**

- Firmar los formatos de altas y bajas del personal docente.
- Controlar la asistencia del personal de la División.
- Analizar y emitir opinión, acerca de las solicitudes de contratación del personal.
- Solicitar la contratación del personal de la D.E.P. a las instancias debidas en la F.C.A.

**V. Planear, organizar y dirigir las actividades de apoyo necesarias para el funcionamiento de la Subjefatura y las áreas que la conforman.**

**Actividades:**

- Atención personal a profesores, alumnos y personal administrativo de la División en asuntos relacionados con esta Subjefatura.
- Determinar las políticas de trabajo de las áreas a su cargo.
- Distribuir el trabajo de las áreas que conforman esta Subjefatura.
- Supervisar el desempeño de los encargados de las áreas de la Subjefatura.
- Tomar las decisiones necesarias para el buen desempeño de la Subjefatura y las áreas que dependen de ella.
- Coordinar la identificación de los recursos necesarios para el funcionamiento de las áreas a su cargo.
- Acordar con el Jefe de la División, cuando así lo requieran, asuntos relacionados con la Subjefatura.

## 1.1.1 COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

### Funciones.

#### **I. Prestar los servicios escolares para el registro al Posgrado de la U.N.A.M. y la admisión de los aspirantes a ingresar a los cursos propedéuticos previos al ingreso de los Programas de Posgrado.**

Para el desempeño de esta función se requiere llevar a cabo actividades como las siguientes:

- Programar las fechas de inscripción de acuerdo con lo establecido previamente por la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M. y solicitar autorización a la Subjefatura de Operación de la División.
- Analizar los reportes de las personas inscritas en los cursos propedéuticos y la documentación entregada por las mismas.
- Enviar a las Coordinaciones de los Programas de Posgrado, una relación de las personas que solicitan ingresar a los cursos propedéuticos y la documentación entregada por éstas.
- Supervisar el adecuado control de la documentación entregada por los interesados en cursar los mencionados cursos.
- Supervisar el adecuado servicio a los alumnos en cuanto al otorgamiento de constancias, trámite de credenciales, historias académicas, inscripciones, etc.
- Verificar el adecuado registro de los alumnos al Sistema de Historias Académicas de la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.

#### **II. Controlar y proporcionar la información referente a profesores y alumnos inscritos en los Programas de Posgrado de la División, a la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.**

Algunas de las actividades necesarias para el cumplimiento de esta función:

- Solicitar a los Coordinadores de los Programas de Posgrado la relación de las Personas aceptadas a los Posgrados.

- Coordinar el registro en el sistema de cómputo de la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M. de la información de profesores y alumnos aceptados en los Programas de Posgrado, y la entrega de papelería para tal efecto.
- Solicitar la papelería necesaria para el registro de los alumnos al Posgrado de la U.N.A.M. a la Coordinación General de Estudios de Posgrado.
- Remitir a la Coordinación General de Estudios de Posgrado la documentación referente al registro de los alumnos.

### **III. Solicitar la regularización de la situación académica de los alumnos ante la Coordinación General de Estudios de Posgrado.**

#### **Actividades:**

- Analizar las solicitudes presentadas por los alumnos para la regularización de su situación académica y determinar si procede o no.
- Analizar las prórrogas de terminación de estudios solicitadas por los alumnos al C.A.D.E. y solicitar la opinión a las Coordinaciones de los Programas de Posgrado para determinar si procede o no.
- Solicitar la regularización académica de los alumnos a la Coordinación General de Estudios de posgrado de la U.N.A.M.
- Determinar, en coordinación con la Subjefatura de Operación, las prórrogas para la entrega de documentos requisitados para la inscripción.
- Solicitar autorización a la Subjefatura de Operación de la División para otorgar prórrogas para la entrega de documentos a alumnos que lo soliciten por segunda vez.

### **IV. Representar a la D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. en las reuniones de secciones escolares o de Administración Escolar que se realizan en la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.**

#### **Actividades:**

- Acudir a las reuniones para conocer las modificaciones efectuadas a los procedimientos de inscripción.
- Implementar las modificaciones en los procesos de inscripción de esta División.
- Capacitar a los colaboradores de esta área en cuanto a las modificaciones efectuadas.

-Informar a los alumnos y colaboradores de la División de los cambios efectuados en los procesos de inscripción.

**V. Planear, organizar y dirigir las actividades que apoyen el desempeño de la Coordinación y las áreas a su cargo.**

**Actividades:**

- Determinar las políticas de trabajo del área.
- Apoyar a los colaboradores de esta área en la solución de problemas y la instrucción de algunas de sus actividades.
- Supervisar el desempeño de los colaboradores del área.
- Distribuir el trabajo de la Coordinación.
- Coordinar la identificación de recursos de las áreas a su cargo y solicitar éstos a la Coordinación Administrativa.

### **1.1.1.1 DEPARTAMENTO DE ADMISIÓN E INFORMACIÓN**

#### **Funciones.**

#### **I. Proporcionar información de todo lo referente a los Programas de Posgrado.**

Algunas de las actividades a desempeñar para el cumplimiento de esta función:

- Recibir la información referente a los Programas de Posgrado de parte de las Coordinaciones de los mismos.
- Recibir a los interesados en ingresar a esta División y proporcionarles la información necesaria para tal efecto.
- Recibir y contestar correspondencia.
- Informarse de cualquier cambio efectuado en las fechas, planes de estudio, requisitos, etc. referentes a los Programas de Posgrado.

#### **II. Recibir y controlar la documentación de los aspirantes a ingresar a los cursos propedéuticos previos al ingreso a los Programas de Posgrado.**

Actividades:

- Recibir la documentación requerida para ingresar a los cursos propedéuticos.
- Armar un expediente por cada persona.
- Elaborar una relación de las personas solicitantes y de la documentación entregada por éstas.
- Entregar la relación antes mencionada a la Coordinación de los Programas de Posgrado que corresponda para que seleccionen a las personas que serán aceptadas.
- Remitir a los interesados a las Coordinaciones de los Programas de Posgrado para la presentación del examen de admisión y la entrevista de selección.



### **III. Inscribir a las personas aceptadas a los cursos propedéuticos.**

#### **Actividades:**

- Recibir la relación de personas aceptadas de las distintas Coordinaciones de los Programas de los Posgrados.
- De acuerdo con la relación antes mencionada, inscribir a las personas aceptadas a los cursos propedéuticos.
- Entregar los expedientes de las personas aceptadas e inscritas en los cursos propedéuticos al Departamento de Registro y Control de Alumnos de esta Coordinación, conjuntamente con una relación de los documentos adeudados por cada persona.

### 1.1.1.2 DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL DE ALUMNOS.

#### Funciones.

- I. **Recabar y controlar la papelería proporcionada por la Coordinación General de Estudios de Posgrado para las inscripciones, altas y bajas de los alumnos aceptados en los Programas.**

Algunas de las actividades a desempeñar para el cumplimiento de esta función:

- Identificar las necesidades de este recurso semestralmente.
- Elaborar el oficio de solicitud de este recurso dirigido a la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.
- Resguardar la papelería solicitada.
- Publicar las fechas en que se entregará la papelería y se llevarán a cabo las inscripciones, altas y bajas a los Programas de Posgrado.
- En las fechas previamente establecidas, entregar la papelería a los alumnos.

- II. **Controlar la documentación requisitada para el registro de los alumnos en la Unidad de Registro e Información (U.R.I.) de la Coordinación General de Estudios de Posgrado.**

Actividades:

- Solicitar al Departamento de Admisión e Información de esta Coordinación, los expedientes con la documentación de los alumnos requisitada para su ingreso al Posgrado.
- Resguardar copia de la documentación requisitada y enviar, la entregada originalmente por los alumnos, a la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M. conjuntamente con la papelería de registro (inscripción) debidamente llenada.
- Elaborar una relación de los documentos faltantes de los alumnos y solicitarlos al momento de la inscripción en los Programas de Posgrado.
- Recabar los documentos adeudados al vencimiento de las prórrogas otorgadas.
- Enviar los documentos adeudados recabados a la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.

**III. Registrar la información referente a los alumnos aceptados en los Programas de Posgrado y a su situación académica, el sistema de cómputo de la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.**

**Actividades:**

- En las fechas previamente establecidas, recibir la papelería para la inscripción, altas y bajas de los alumnos aceptados a los Programas de Posgrado debidamente llenada.
- Verificar que no adeuden ningún documento requisitado.
- En caso de que adeuden algún documento, requerirles una solicitud de prórroga para la entrega.
- Capturar la información referente a la inscripción, altas y bajas de los alumnos en los Programas de Posgrado, en el sistema de cómputo de la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.
- Emitir comprobantes de inscripción y entregarlos a los alumnos.
- Afectar el sistema de cómputo anteriormente señalado para la regularización académica de los alumnos, previamente autorizada por la Coordinación.
- Elaborar reportes de totales de personas inscritas por semestres.

**IV. Emitir historias académicas y elaborar constancias solicitadas por los alumnos.**

**Actividades:**

- Recibir las solicitudes de las constancias o Historias académicas.
- Elaborar las constancias solicitadas y pasarlas a firma a la Coordinación.
- Emitir las historias académicas del sistema de cómputo de la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.
- Entregar las constancias e historias académicas a los solicitantes.

## **1.1.2 COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.**

### **Funciones.**

#### **I. Identificar las necesidades de recursos de la División para la elaboración del presupuesto anual o la afectación de los recursos extraordinarios.**

##### **Actividades:**

- Solicitar a las diversas áreas que conforman la División, el detalle de los recursos que necesitarán durante el año para integrar el presupuesto de la dependencia.
- Identificar las necesidades de recursos de las áreas a su cargo.
- Elaborar un documento con el detalle de las necesidades identificadas y presentarlo a la Subjefatura de Operación de la División para su autorización.
- Elaborar el presupuesto definitivo y pasarlo para su autorización a la Subjefatura de Operación.
- Elaborar un oficio de solicitud para la afectación de recursos extraordinarios de la División.
- Realizar las compras necesarias de acuerdo al presupuesto autorizado o a los gastos extraordinarios.

#### **II. Dar seguimiento a las afectaciones del presupuesto.**

##### **Actividades:**

- Supervisar el adecuado registro contable de los ingresos y egresos de la División.
- Solicitar saldos mensuales del presupuesto a la Subcoordinación de Registro Contable de esta Coordinación.
- Informar de los saldos del presupuesto a la Subjefatura de Operación de la División.
- Informar semestralmente de los ingresos extraordinarios obtenidos a la Subjefatura de Operación de esta División.
- Analizar los saldos del presupuesto para verificar que se esté afectando de acuerdo a lo previamente establecido.

### **III. Controlar el uso y conservación del mobiliario e inmobiliario de la División.**

#### Actividades:

- Asignar las aulas a los grupos formados por las Coordinaciones de los Programas de Posgrado para la impartición de los mismos.
- Autorizar las solicitudes de préstamo del auditorio y salas de proyecciones.
- Supervisar la preparación del inmobiliario solicitado para eventos especiales.
- Supervisar el préstamo del servicio de fotocopiado, engargolado y del equipo audiovisual.
- Solicitar inventarios del mobiliario e inmobiliario de la División al Departamento de Control y Conservación de los Recursos Materiales.

### **IV. Procurar el oportuno suministro de la papelería a las distintas áreas que conforman la dependencia.**

#### Actividades:

- Verificar el adecuado suministro de la papelería a las distintas áreas que conforman esta División.
- Autorizar el suministro de este recurso.
- Solicitar inventarios semestrales de este recurso a la Subcoordinación de Control y Conservación de los Recursos Materiales de esta Coordinación.
- Elaborar oficio de solicitud de papelería dirigido a la Proveeduría de la U.N.A.M. y pasarlo para la autorización de la Subjefatura de Operación.
- Recibir solicitudes de compras del recurso no existente en el almacén y solicitar autorización a la Subjefatura de Operación para dicha compra.

### **V. Controlar los tarjetones de asistencia del personal de la División.**

#### Actividades:

- Solicitar el llenado de los tarjetones de asistencia con los datos de los profesores al encargado del Departamento de Asistencia de los Profesores.
- Supervisar el registro de la asistencia diaria de los profesores.

- Reportar a las Coordinaciones de los Programas de Posgrado, el porcentaje de asistencia de los profesores.
- Informar del porcentaje de asistencia del personal de la dependencia a la Subjefatura de Operación.

**VI. Planear, organizar y dirigir las actividades adjetivas necesarias para el funcionamiento de la Coordinación y las áreas que la conforman.**

Actividades:

- Atención personal a profesores, alumnos y personal administrativo de la División en asuntos relacionados con esta Coordinación.
- Determinar las políticas de trabajo de las áreas a su cargo.
- Distribuir el trabajo de las áreas que conforman esta Coordinación.
- Supervisar el desempeño de los encargados de las áreas de la Coordinación.
- Coordinar la identificación de los recursos necesarios para el funcionamiento de las áreas a su cargo.
- Acordar con el Subjefe de Operación, cuando así lo requieran, asuntos relacionados con la Coordinación.

### **1.1.2.1 DEPARTAMENTO DE CONTROL Y CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES.**

#### **Funciones.**

#### **I. Llevar un registro del uso de mobiliario e inmobiliario de la División.**

Algunas de las actividades que se tienen que realizar para el cumplimiento de esta función:

- Registrar las fechas en las que son prestadas las salas de proyecciones y el auditorio para determinar fechas disponibles.
- Reportar el número de fotocopias sacadas diariamente.
- Registrar las fechas en las que serán prestadas las salas de cómputo.
- Proporcionar el servicio de préstamo de equipo audiovisual a profesores y alumnos.
- Proporcionar el servicio de fotocopiado y engargolado al personal de la División.
- Resguardar las llaves del inmobiliario de la División.

#### **II. Procurar el adecuado mantenimiento del mobiliario e inmobiliario de la dependencia.**

Para el desempeño de esta función se requiere llevar a cabo actividades como las siguientes:

- Asignar áreas de trabajo al personal de intendencia.
- Supervisar el trabajo de dicho personal.
- Solicitar la participación del personal de intendencia en eventos especiales.
- Suministrar el material de trabajo a dicho personal.
- Atender la solicitud de cualquier área de la dependencia para la reparación de determinados desperfectos en el mobiliario e inmobiliario.

### **III. Controlar el almacén de papelería de la División.**

#### Actividades:

- Suministrar el recurso a las distintas áreas de la dependencia.
- Identificar las necesidades de actualización de este recurso.
- Levantar inventarios semestrales de la papelería.
- Elaborar oficios de solicitud del recurso necesitado, dirigido a la Proveduría de la U.N.A.M.
- Recibir, verificar y almacenar el recurso surtido.

### **IV. Controlar al personal de servicio social que labora en la División.**

#### Actividades:

- Recibir las solicitudes de este personal de las distintas áreas de la D.E.P.
- Publicar anuncios solicitando este tipo de servicio la comunidad universitaria.
- Recibir la documentación necesaria para la realización del servicio social de parte de los interesados.
- Asignarles el área en donde realizarán su servicio.
- Supervisar y checar mensualmente el trabajo realizado por el personal de servicio social.
- Recabar las firmas necesarias de los funcionarios de esta División para la liberación del servicio social de los interesados.



## 1.1.2.2 DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL CONTABLE.

### Funciones.

#### **I. Controlar y organizar los comprobantes de los ingresos extraordinarios recibidos.**

Para el desempeño de esta función se requiere llevar a cabo actividades como las siguientes:

- Recibir las copias de las fichas de depósito que avalan el pago de inscripción y asignaturas de los alumnos.
- Resguardar copias de las fichas de depósito.
- Elaborar mensualmente un oficio con el detalle de los ingresos recibidos y con las copias entregadas por los alumnos anexadas, para ser enviado a la Secretaría Administrativa de la F.C.A. y a la Unidad de Proceso administrativo de la U.N.A.M.
- Semestralmente elaborar un reporte de los ingresos extraordinarios recibidos para ser enviado a la Dirección General de Finanzas de la U.N.A.M.

#### **II. Controlar y organizar los comprobantes de las compras efectuadas.**

Algunas de las actividades a realizar para el desempeño de esta función:

- Recibir y clasificar las facturas referentes a los gastos efectuados.
- Elaborar un oficio con la relación de las facturas recibidas para ser enviado a la Unidad de Proceso Administrativo de la U.N.A.M. y pasarlo a firma de la Subjefatura de Operación.
- Recabar los contrarecibos de las facturas enviadas a la Unidad de Proceso Administrativo de la U.N.A.M.
- Entregar a los proveedores los contrarecibos para que acudan a cobrar sus facturas.

### **III. Registrar contablemente los ingresos y egresos de la División.**

#### **Actividades:**

- Capturar el presupuesto en el sistema contable de la División.
- Capturar el importe de las compras efectuadas.
- Capturar el importe de los ingresos extraordinarios recibidos.
- Clasificar los importes de acuerdo con la naturaleza del mismo.
- Emitir saldos y estados financieros.

### **1.1.2.3 DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA DE LOS PROFESORES.**

#### **Funciones.**

##### **I. Controlar el registro de la asistencia de los profesores.**

###### **Actividades:**

- Solicitar los tarjetones de asistencia de los profesores debidamente llenados a la Coordinación Administrativa.
- Resguardar, durante el semestre, los tarjetones de los profesores.
- Solicitar y recabar la firma diaria de los profesores en los tarjetones.
- Elaborar reportes de la asistencia de los profesores.

##### **II. Proporcionar material didáctico a los profesores.**

###### **Actividades:**

- Solicitar el material al Departamento de Control y Conservación de los Recursos Materiales.
- Poner el material a disposición de los profesores.
- Recibir las solicitudes de diversos materiales didácticos no existentes en el almacén de la División, de parte de los profesores.

### **1.1.3 COORDINACIÓN DE EXÁMENES DE GRADO.**

#### **Funciones.**

#### **I. Proporcionar la información de todo lo referente a los trámites para la obtención del título.**

Para el cumplimiento de esta función se requiere llevar a cabo funciones como las siguientes:

- Atender personalmente a los interesados y proporcionarles la información.
- Preparar documentos con información referente a los trámites de titulación y a la documentación requisitada para dichos trámites.
- Preparar y entregar la papelería para ser llenada por los interesados en tramitar la obtención de su título.
- Publicar las fechas de reuniones de comités de aprobación de proyectos de tesis para la titulación por medio del trabajo escrito.

#### **II. Recabar y tramitar las solicitudes de obtención del título presentadas por los alumnos y egresados de la División.**

Algunas de las actividades a realizarse para el desempeño de esta función:

- Recibir las solicitudes de examen general de conocimientos o proyectos de tesis y la documentación requisitada para el trámite de la obtención del título por parte de los alumnos y egresados de la División.
- Preparar la documentación entregada por los interesados.
- Remitir a los solicitantes del examen general de conocimientos a la Coordinación de Posgrado que corresponda para la elaboración del examen escrito.
- Presentar los proyectos de tesis y la documentación de los interesados al comité de autorización de dichos proyectos.
- Entregar a los alumnos los veredictos del comité acerca de su proyecto de tesis.
- Solicitar al Director de la Facultad, por medio del Jefe de la División, la designación del jurado para cada examen.

### **III. Fungir como Secretario técnico en el comité de aprobación de los proyectos de tesis.**

#### Actividades:

- Solicitar fecha de reunión del comité a la Jefatura de la División.
- Tomar nota de todos los acuerdos del comité.
- Elaborar el acta de todos los acuerdos tomados en el comité y recabar la firma del presidente en la misma.
- Elaborar los veredictos emitidos por el comité acerca de los proyectos de tesis presentados para su autorización.

### **IV. Coordinar la celebración de los exámenes orales para la obtención del título.**

#### Actividades:

- Preparar la documentación referente al trámite realizado y a la información personal del alumno para presentarla al jurado el día del examen.
- Elaborar las cartas de presentación y los votos que serán firmados por los miembros del jurado y entregárselos al alumnos para que recabe las firmas.
- Elaborar aviso de la celebración del examen y publicarlo para conocimiento de la comunidad de la F.C.A.
- Elaborar el acta del examen y presentarla al termino de éste para ser firmada por el jurado.
- Recabar la firma del Director de la Facultad en el acta del examen.
- Elaborar un oficio dirigido al Jefe de la U.R.I. para que el alumno continúe con el trámite de la obtención de su título.
- Elaborar oficio de notificación del examen a celebrarse y lo entrego en la Coordinación General de Estudios de Posgrado de la U.N.A.M.
- Elaborar agenda de exámenes a celebrarse y enviarse a la Dirección General de Administración Escolar (D.G.A.E.)

## 1.2 SUBJEFATURA ACADÉMICA.

### Funciones.

#### **I. Planear, organizar y dirigir el desarrollo de los Programas de Posgrado de la División.**

Algunas de las actividades a realizarse para el desempeño de esta función:

- Coordinar el establecimiento de las fechas de inicio y terminación de los cursos.
- Seleccionar el personal docente necesario para el curso de los Programas de Posgrado.
- Coordinar la programación de los horarios, grupos, aulas, profesores y asignaturas para la impartición de los Programas de Posgrados.
- Determinar los lineamientos a seguir para la selección de los candidatos a ingresar a los Programas de Posgrado, de acuerdo con las políticas determinadas por la Jefatura de la División.
- Autorizar la celebración de los exámenes escritos para la obtención del título de grado por medio del examen general de conocimientos.
- Analizar las evaluaciones practicadas a los profesores de la División.
- Atender al público en general en asuntos relacionados con la Subjefatura.
- Coordinar la elaboración y aplicación de los exámenes de admisión.

#### **II. Coordinar la revisión y actualización de los planes y programas de estudio.**

Para el cumplimiento de esta función se requiere que se realicen actividades como las siguientes:

- Organizar comités de revisión y actualización de los planes y programas de estudio, con la participación de los profesores de la División.
- Participar en las reuniones de los comités de revisión y actualización.
- Fomentar la participación de profesores y alumnos en la actualización de los planes y programas de estudio.
- Procurar la actualización personal.
- Establecer contacto con los egresados de la División y demás personas relacionadas con las disciplinas que se imparten en la dependencia, para

identificar necesidades del mercado en cuanto a la formación de los alumnos.

- Estar en contacto con otras instituciones de Posgrado para identificar posibles mejoras a los planes de estudio.
- Elaborar y someter a consideración de los comités de revisión y actualización de los planes y programas de estudio, propuestas personales de mejoramiento de los mismos.
- Dar seguimiento a la aplicación de las modificaciones efectuadas a los planes y programas de estudio de la División.

### **III. Coordinar la implementación del programa de tutorías.**

Actividades:

- Seleccionar a los profesores que fungirán como tutores.
- Analizar y, en su caso, autorizar las solicitudes de los alumnos cuando hayan elegido un tutor que no se tenga contemplado previamente.
- Atender a profesores y alumnos en la solución de problemas relacionados con este programa.
- Fomentar la participación de profesores y alumnos en la elaboración de propuestas para el mejoramiento de este programa.

### **IV. Planear, organizar y dirigir las actividades de apoyo necesarias para el funcionamiento de la Subjefatura y las áreas que la componen.**

Actividades:

- Atención personal a profesores, alumnos y personal administrativo de la División en asuntos relacionados con esta Subjefatura.
- Determinar las políticas de trabajo de las áreas a su cargo.
- Distribuir el trabajo de las áreas que conforman esta Subjefatura.
- Supervisar el desempeño de los encargados de las áreas de la Subjefatura.
- Tomar las decisiones necesarias para el buen desempeño de la Subjefatura y las áreas que dependen de ella.
- Coordinar la identificación de los recursos necesarios para el funcionamiento de las áreas a su cargo.
- Acordar con el Jefe de la División, cuando así lo requieran, asuntos relacionados con la Subjefatura.

## 1.2.1 COORDINACIONES DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO.

### Funciones.

#### I. Programar el desarrollo de los Programas de Posgrado de la División.

Algunas de las actividades a realizarse para el cumplimiento de esta función:

- Determinar los profesores, asignaturas, grupos y horarios en los que se impartirán los Programas de Posgrado.
- Elaborar un documento con la información referente a los horarios, grupos, aulas, asignaturas y profesores que impartirán las clases durante el desarrollo semestral de los Programas de Posgrado.
- Publicar el documento y entregarlo a la Coordinación de Administración Escolar.
- Establecer fechas para la celebración de los exámenes de admisión.
- Mantener un inventario de posibles personas que se puedan contratar como profesores.

#### II. Preseleccionar a los candidatos a ingresar a los Programas de Posgrado.

Actividades:

- Recibir la documentación entregada por los interesados al Departamento de Reclutamiento e Información.
- Aplicar los exámenes de admisión a los interesados en ingresar a los Programas de Posgrado.
- Analizar la documentación entregada por el interesado y el resultado de su examen de admisión.
- Entrevistar a los interesados.
- Solicitar apoyo a profesores de la División para realizar las entrevistas.
- Determinar a las personas seleccionadas y comunicar a la Coordinación de Administración Escolar.
- Autorizar la documentación para la inscripción de las personas aceptadas a los Programas de Posgrado.



**III. Formular y aplicar los exámenes de admisión y los escritos para la obtención del título por medio del examen general de conocimientos.**

Actividades:

- Solicitar a profesores de la División su participación en la elaboración de los exámenes.
- Aplicar los exámenes de admisión.
- Solicitar la participación de los profesores para la aplicación y asistencia de los alumnos en los exámenes escritos para titulación.
- Someter a la autorización de la Subjefatura Académica los exámenes de admisión elaborados.
- Informar de los resultados de los exámenes escritos para la titulación a la Coordinación de Exámenes de Grado.

**IV. Participar en la revisión y actualización de los planes y programas de estudio de la División.**

Actividades:

- Procurar la actualización personal.
- Estar en contacto con otras instituciones de Posgrado para identificar posibles mejoras a los planes y programas de estudio.
- Elaborar propuestas de mejora y someterlas a la consideración de los comités de revisión y actualización de los planes y programas de estudio.
- Fomentar la participación de profesores y alumnos en la actualización de los planes y programas de estudio.
- Implantar las modificaciones efectuadas a los planes y programas de estudio.
- Informar a la comunidad de la División de las modificaciones efectuadas a los planes.

**V. Planear, organizar y dirigir las actividades adjetivas necesarias para el funcionamiento de la Coordinación y las áreas que la componen.**

Actividades:

- Atención personal a profesores, alumnos y personal administrativo de la División en asuntos relacionados con esta Coordinación.
- Determinar las políticas de trabajo de las áreas a su cargo.

- Distribuir el trabajo de las áreas que conforman esta Coordinación.
- Supervisar el desempeño de los encargados de las áreas de la Coordinación.
- Tomar las decisiones necesarias para el buen desempeño de la Coordinación y las áreas que dependen de ella.
- Coordinar la identificación de los recursos necesarios para el funcionamiento de las áreas a su cargo.
- Acordar con el Subjefe Académico, cuando así lo requieran, asuntos relacionados con la Coordinación.

### **1.2.1.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LAS COORDINACIONES DE LOS PROGRAMAS DE LOS POSGRADOS.**

#### **Funciones.**

#### **I. Controlar la información de las personas inscritas en los Programas de Posgrado.**

Algunas de las actividades a realizarse para el desempeño de esta función:

- Recabar y resguardar copia de la documentación entregada por los interesados.
- Registrar en un formato los datos más importantes de las personas inscritas en los Programas de Posgrado.
- Dar seguimiento a las calificaciones obtenidas por los alumnos.
- Resguardar copias de la papelería de la inscripción cada semestre.

#### **II. Fungir como secretario técnico en los comités de revisión y actualización de los planes y programas de estudio de la División.**

Actividades:

- Asistir a las reuniones de los comités y tomar nota de todo lo acordado en el mismo.
- Elaborar un acta de los acuerdos del comité y recabar la firma del presidente en la misma.
- Entregar una copia del acta a todos los participantes del comité.
- Hacer los preparativos para las reuniones del comité.
- Solicitar la asistencia de los miembros del comité en la fecha y hora previamente determinadas.

#### **III. Elaborar los documentos relacionados con la Coordinación.**

Actividades:

- Elaborar el documento en donde se especifican los horarios, grupos, aulas, asignaturas y profesores referentes a la impartición de los Programas de Posgrado.

- Elaborar oficios de contestación de correspondencia.
- Relaciones de las personas aceptadas a los Programas de Posgrado.
- Listas de asistencia provisionales para los profesores.
- Solicitudes de papelería al almacén.
- Solicitudes de contratación de profesores.
- Solicitudes de personal de servicio social.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Introducción a la Teoría General de la Administración.

**IDALBERTO CHIAVENATO**

Mc Graw Hill 687p.

1994.

Teorías de la Organización.

**WILLIAM P. SEXTON**

Trillas 484p.

Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.

**DUHALT KRAUSS MIGUEL**

Textos Universitarios 235p.

Organización.

**ERNEST DALE**

1917.

Teoría General de la Administración

**JIMÉNEZ NIETO JUAN IGNACIO**

238p.

Análisis y Diseño de Sistemas de Información.

**SENN J.A.**

Mc Graw Hill.

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización Específicos.

**DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL U.N.A.M.**

1994 43p.

**Diagramas de Flujo de Datos.**

**Apuntes de la materia de Análisis y Diseño de Sistemas de Información.**

**LIC. RAÚL ALVA GONZÁLEZ**

**Maestría en Administración con Formación en Organizaciones**

**D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. 1993.**

**Diagnósticos Organizacionales.**

**Apuntes de la materia de Temas Selectos de administración de Personal.**

**LIC. FEDERICO RAMÍREZ**

**Maestría en Administración con Formación en Organizaciones**

**D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. 1994.**

**Planeación Estratégica.**

**Apuntes de la materia de Administración Estratégica.**

**M.A. MAGALI CHAIN PALAVICINI**

**Maestría en Administración con Formación en Organizaciones**

**D.E.P.-F.C.A.-U.N.A.M. 1995.**

**Guía de la Universidad.**

**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DE LA U.N.A.M.**

**1991 269p.**

**Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública.**

**S.E.P. 1994**

**Historia de la Facultad de Contaduría y Administración.**

**F.C.A.-U.N.A.M. 1983.**

**Volumen Y 218p.**