



2/1  
2 es.

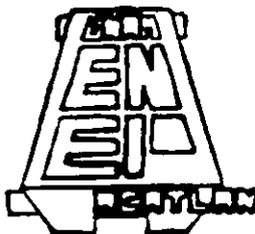
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES ACATLAN**

**PERVERSIONES ORGANIZACIONALES**

**LA MEDIACION EN LA RESOLUCION DE CONFLICTOS DE TRABAJO  
EN EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN**

**REPORTE DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA  
BAJO LA OPCION DE SEMINARIO-TALLER  
EXTRACURRICULAR  
ORGANIZACION, HOMBRES, COMUNICACION  
Y CULTURA II  
PRESENTA:  
JOSE HUMBERTO RAMOS CARRILLO**



ASESOR: LIC. DIEGO JUAN CHAVEZ

ACATLAN, EDO. DE MEXICO

1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260227



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A TI MAMA: (AURORA)

Por tu amor, comprensión y confianza.

Por enseñarme lo que es correcto.

A TI PAPA: (HUMBERTO)

Por que sé que nunca has dejado de estar con nosotros.

A AMBOS:

Por regalarme la vida.

Esta es su obra.

A MIS HERMANOS:

Fabiola, Victor, Noé, Orlando.

Por su apoyo a prueba de todo.

A TODOS MIS FAMILIARES:

Que de alguna manera contribuyeron con su granito  
de arena para la realización de este trabajo.

Por creer en mí.

A MIS COMPAÑEROS DEL SEMINARIO:

Rocio, Maricela, Isela, Lupita, Rosa, Carmen, Silvia, Graciela,  
Verónica, Virginia, Jorge, Miguel y Elías.

Por compartir sus experiencias, sus alegrías y sus tristezas.

Nunca los olvidaré.

A LOS PROFESORES DEL SEMINARIO:

Martín, Jorge, Xavier, Enrique y Jaime.

Por compartir sus conocimientos y experiencia profesional.

AL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA:

Laura, Yolanda, Sara, Esperanza, Raquel, Ana, Lilia, Adanely, Ma.  
de Jesús, Cristina, Katia, Andrés, Sergio, Raúl, Ing. Lizarraga.

Y los que se fueron: Anel, Mariona, Carlos, Gustavo, Andrés,  
y Enrique.

Por su apoyo desinteresado para la realización de este trabajo.

A MI ASESOR:

Diego Juárez Chávez

Por los conocimientos, consejos y apoyo que me brindaste.

Por aceptar asesorarme.

GRACIAS A:

Todos a aquellos que de una u otra manera tuvieron que ver con la  
realización de este trabajo

## INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ANALISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN	4
1.1 Descripción Histórica	
1.1.1 Universidad Nacional Autónoma de México. Antecedentes	5
1.1.2 Surgen las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales	7
1.1.3 ENEP Acatlán	9
1.1.4 Campus Universitarios	10
1.1.5 Centro de Educación Continua	11
1.2 Análisis Sistémico del Centro de Educación Continua	19
1.3 Análisis Contingente del Centro de Educación Continua	24
1.3.1 Turbulencia	25
1.3.2 Hostilidad	26
1.3.3 Diversidad	27
1.3.4 Desintegración	27
1.3.5 Escasez	28
1.3.6 Incertidumbre	28

## CAPITULO II

### ORGANIZACION FORMAL DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

DE LA ENEP ACATLAN	34
2.1 Organizaciones Sociales	35
2.2 Dimensión Formal	
2.2.1 Tipo de Organización	38
2.2.2 Filosofía	41
2.2.3 Objetivos	43
2.2.4 Correspondencia entre Objetivos v Filosofía	46
2.3 Estructura	
2.3.1 Estructura Formal	47
2.3.2 Objetivos v Estructura Formal	49
2.3.3 Cooperación y División del Trabajo	51
2.3.3.1 Estructura Funcional	56
2.3.3.2 Formalización y Burocracia	59
2.3.4 Lineamientos de Control	
2.3.4.1 Autoridad v poder	61
2.3.4.2 Motivación	63
2.4 Proceso de Trabajo	66
2.5 Reclutamiento. Selección v Socialización de los Inteorantes	69

### CAPITULO III

#### FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE

#### LA ENEP ACATLAN

74

#### 3.1 Estructura Formal Vs Funcionamiento del CEC

75

#### 3.2 Proceso de Producción del CEC de la ENEP Acatlán

77

##### 3.2.1 Diagrama de Flujo Ideal

79

##### 3.2.2 Diagrama de Flujo Real

80

##### 3.2.3 Desviación del Proceso

81

#### 3.3 Delimitación del Problema del CEC

84

#### 3.4 Justificación de la Herramienta

85

#### 3.5 Medición del Problema

86

#### 3.6 Diaonóstico del Problema

95

#### 3.7 Grupos y Actores

97

## CAPITULO IV

### INCIDENCIA DE LA COMUNICACION EN EL CENTRO DE EDUCACION

CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN 104

4.1 Comunicación en las Organizaciones 105

4.1.1 Importancia de la Comunicación para la Organización 105

4.1.2 Comunicación Organizacional 107

4.2 Metodología

4.2.1 Problemas 109

4.2.2 Niveles de Investigación 110

4.2.3 Objetivos

4.2.3.1 Objetivo General 111

4.2.3.2 Objetivos Particulares 111

4.2.4 Hipótesis 112

4.3 Justificación de la Herramienta 112

4.3.1 Conceptos Ejes 113

4.3.2 Categorías 113

4.3.3 Indices 114

4.3.4 Instrumentos 116

4.4 Resultados 121

4.4.1 Area de Curso y Diplomados 122

4.4.2 Otras Areas 128

4.5 Reflexiones 138

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE INTERVENCION PARA EL CENTRO DE EDUCACION

CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN 143

#### 5.1 Diaonóstico del CEC de la ENEP Acatlán

5.1.1 Diagnóstico Situacional 144

5.1.2 Diagnóstico de la Dimensión Formal 146

5.1.3 Diagnóstico del Funcionamiento 147

5.1.4 Diagnóstico de la Estructura de Comunicación 148

5.2 Cultura Organizacional 149

5.3 Necesidades a Resolver 154

5.4 Objetivo Rector 156

5.5 Propuestas de Intervención 156

5.5.1 Detección de Necesidades de Capacitación  
v/o Actualización 157

5.5.2 Modificar Estructura 158

5.5.3 Hacer el Reclutamiento y Selección de Personal 161

5.5.4 Capacitar a Todos los Integrantes del CEC 162

5.5.5 Crear un Organo Concentrador y Distribuidor  
de información 163

CONCLUSIONES 167

BIBLIOGRAFIA 170

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se estudia al Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, en un principio se pretendió orientar la investigación hacia la mediación en la resolución de conflictos de trabajo, considerando en una hipótesis preliminar que los conflictos laborales al interior del Centro de Educación Continua eran el problema más grave.

Pero en el transcurso de la investigación, se detectó otro u otros problemas más graves, por lo que el título de este trabajo, ya no es el tema principal del mismo; por lo que sólo quisieramos se le considerara únicamente como PERVERSIONES ORGANIZACIONALES, entendiéndolo como los procesos o comportamientos anormales de la organización que la afectan a ella y a los actores que la integran. Haciendo esta aclaración pasemos a lo siguiente.

Las organizaciones son entes sociales con características, funciones, fines, objetivos propios que le dan una peculiaridad que las hace únicas. Son varios los elementos que influyen en los procesos de una organización como el contexto, su estructura, los actores, los grupos y la comunicación, entre otros más, que dan como resultado un buen o mal funcionamiento y productividad de la misma.

La consideración de la comunicación en las organizaciones adquiere cada día mayor relevancia, ya que es un factor para lograr la acción colectiva, que conduzca a la organización actual a una mejor productividad donde se busca que éstas sean más habitables para sus miembros, en el sentido que no resulte desagradable la estancia dentro de ellas.

Así el objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico comunicativo-organizacional del Centro de Educación Continua, en diferentes niveles, es decir, desde el entorno que lo rodea, su estructura o dimensión formal, su funcionamiento y su estructura comunicativa; para poder establecer una propuesta de intervención comunicativa dirigida a mejorar los procesos de nuestra organización objeto de estudio.

Se realizaron cinco capítulos que nos muestran una radiografía de la organización.

El capítulo I. Presenta el diagnóstico del entorno del Centro de Educación Continua, donde se presenta una descripción histórica de nuestra organización objeto de estudio, sus interrelaciones e interdependencias que tiene con factores físicos, sociales, económicos, culturales, etc, para ver su grado de apertura y su capacidad de respuesta a los retos y oportunidades que le vienen de su entorno o contexto.

El capítulo II, Toca a la dimensión formal del Centro de Educación Continua, es decir, la estructura que tiene a partir de los objetivos, lineamientos, organigrama, políticas, división del trabajo, es cómo se concibe a la organización desde los documentos formales que le dan forma.

Se describe, explora y conceptualiza al Centro a través de la aplicación crítica de diversas teorías de la organización, para detectar si funciona o no el diseño de la estructura formal de la organización.

El capítulo III. Presenta el funcionamiento de la organización objeto de estudio, es decir, cual es el proceso real de trabajo que puede llegar a diferir del ideal o formal. Aquí se aplican técnicas

que permiten identificar y diagnosticar un problema concreto en el funcionamiento del Centro de Educación Continua.

Sin perder de vista la incidencia de los actores y grupos en el problema específico, donde las conductas en su desempeño laboral están dadas por su personalidad y que pueden afectar al proceso productivo de la organización.

El capítulo IV. En el se hace una consideración de la comunicación en las organizaciones, para después construir un concepto de comunicación organizacional, partiendo de conceptos precisos de comunicación y organización.

Se plantea los fundamentos metodológicos y teóricos para diagnosticar la incidencia de la comunicación en el proceso productivo del Centro de Educación Continua. Se presenta la construcción de entrevistas para saber cómo conciben los integrantes el proceso comunicativo, el productivo y el clima organizacional.

El capítulo V. Presenta un breve resumen de los problemas, amenazas o perversiones diagnosticadas a lo largo de la investigación. Después se plantean los elementos que constituyen la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio.

Retomando lo anterior se hace una propuesta de intervención comunicativa que contribuya al desarrollo de la organización, proponiendo acciones que fortalezcan el funcionamiento del Centro de Educación Continua.

Posteriormente se hacen sugerencias y recomendaciones sobre aspectos de la organización, sobre los que no se puede incidir directamente a través de la comunicación organizacional. Finalmente se hacen las conclusiones generales del presente trabajo.

## CAPITULO I

# ANALISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN

## CAPITULO I

### ANALISIS DEL ENTORNO DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN

Actualmente parte de la vida del hombre transcurre en una organización o tiene relación con ellas, las organizaciones surgieron como una necesidad de cooperación para el logro de ciertos objetivos y resultados, que un solo ser tal vez no podría alcanzar.

Con la evolución de la sociedad la realidad se ha vuelto más compleja, y las organizaciones como hologramas del actual sistema social también han aumentado su complejidad, es por eso que el estudio de las organizaciones adquiere relevancia porque se busca que sean habitables y que tengan una mayor y mejor productividad.

Es de gran trascendencia las relaciones que establece la organización con su entorno (entendiéndolo como los factores físicos y sociales que rodean a una organización), y que le impone retos y/o ventajas, es por eso que el estudio del entorno es importante para obtener información relevante de él y así poder tomar las mejores decisiones.

Pero antes se hace una descripción histórica de la institución en cuestión, para saber de aspectos que han sido determinantes en su desarrollo.

#### 1.1 DESCRIPCION HISTORICA

##### 1.1.1 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. ANTECEDENTES

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), tal como la conocemos hoy en día, tuvo que pasar por etapas de creación y

desaparición que a continuación mencionaremos cronológicamente y de manera somera hasta 1910 cuando se instaló nuevamente de manera más oficial y desde entonces ha permanecido en la vida educativa de México.

La UNAM fue creada el 21 de septiembre de 1551 y posteriormente desaparecida en 1883 por el entonces presidente Valentín Gómez Farías. Santa Anna la reinstaló en 1834 y la reorganizó en 1854, pero el 14 de septiembre de 1857 volvió a desaparecer por decreto del presidente Comonfort (CARRILLO, 1997: 8).

Zuloaga deroga ese decreto el 5 de mayo de 1858, pero el presidente Benito Juárez de nueva cuenta la extingue por decreto el 23 de enero de 1861. Durante la intervención francesa fue reestablecida una vez más, hasta que Maximiliano la suprimió definitivamente en septiembre de 1865 (CARRILLO, 1997: 8).

Fue hasta el presente siglo, el 26 de abril de 1910, cuando Justo Sierra, Ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, se presentó en la Cámara de Diputados para pronunciar un discurso en apoyo de la iniciativa de ley para crear la Universidad Nacional de México. La Ley Constitutiva de la Universidad Nacional de México, apareció publicada el 26 de mayo de 1910, siendo todavía presidente Porfirio Díaz (CARRILLO, 1997: 9).

El 19 de octubre de 1933, se presentó la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de México ante el Congreso de la Unión, se pretendía conceder plena autonomía a la Universidad y esta ley fue aceptada el 21 de octubre de dicho año. Cuando era presidente sustituto Abelardo L. Rodríguez (CARRILLO, 1997: 12).

Posteriormente, debido a algunas violaciones sobre libertad de cátedra e ideología, esta ley se vuelve a modificar, siendo

aprobada el 30 de diciembre de 1944 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1945; donde aparece como Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Desde entonces conserva el nombre que actualmente tiene; en aquel entonces el presidente era Manuel Avila Camacho (CARRILLO, 1997: 14).

A lo largo de la existencia de la UNAM, se ha visto envuelta en problemas que han marcado la historia del país, siendo sin lugar a dudas el movimiento estudiantil de 1968, lo que más huella ha dejado en nuestra sociedad; donde se vio la participación e importancia de la UNAM en la vida nacional.

Desde su origen la UNAM dependió de la voluntad del presidente en turno, que como se ha escrito se instalaba y desaparecía por decreto de algún presidente, de ahí derivó la necesidad de buscar conceder la autonomía a la Máxima Casa de Estudios del país.

Esa autonomía es relativa, ya que como toda universidad pública depende del presupuesto que le asigna el Gobierno Federal, por lo que se puede pensar que algunas de las decisiones que se toman en la UNAM, son impuestas por el gobierno.

Lo anterior es una característica del centralismo del poder y de la toma de decisiones que se tiene en México, y que la UNAM es reflejo de ese centralismo, que se manifiesta en las decisiones que surgen de Ciudad Universitaria y que rigen a todas las dependencias de la UNAM que se encuentran en otro lugar.

### 1.1.2 SURGEN LAS ESCUELAS NACIONALES DE ESTUDIOS PROFESIONALES

La principal causa de la aparición de las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales, es sin duda la explosión de la demanda de educación superior, que provocó un aumento considerable de la

población universitaria. Lo anterior llevó a plantear a la UNAM la descentralización como una política de desarrollo educativo en la década de los setenta.

En 1974, surge la primera Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP), hoy Facultad de Estudios Superiores, en Cuautitlán, Estado de México. A finales de 1975 comienzan las clases en las ENEP Acatlán e Iztacala, y en 1976 en Aragón y Zaragoza.

La localización geográfica de las mismas se hizo de acuerdo con los siguientes criterios: el crecimiento de la zona metropolitana de la Ciudad de México, plantea una fuerte expansión hacia el norte y noroeste, y hacia el oriente; la procedencia de un alto porcentaje de los estudiantes de la UNAM corresponde a estas mismas zonas del área metropolitana (CARRILLO, 1997: 28).

A la descentralización puramente geográfica, se añadieron criterios de eficiencia administrativa y académica que se buscó alcanzar a través de la interdisciplinariedad y la departamentalización (CARRILLO, 1997: P.29).

La descentralización de la UNAM es, como se dice anteriormente puramente geográfica, ya que como se anotó en el punto 1.1 la centralización sigue latente en cuanto a toma de decisiones, además de que a su vez la ENEP Acatlán depende del presupuesto que se le asigna en Ciudad Universitaria.

Habrà que considerar que las organizaciones en México son en su gran mayoría el reflejo de lo que es el país, y el centralismo es una característica que se da a nivel de Gobierno Federal, hecho que se repite o reproduce en la UNAM, donde de Ciudad Universitaria se marcan los lineamientos a seguir y que las dependencias deben acatar.

### 1.1.3 ENEP ACATLAN

El 8 de noviembre de 1974, el Consejo Universitario aprobó el acuerdo de creación de la ENEP Acatlán, como propuesta del entonces rector de la UNAM, Dr. Guillermo Soberón Acevedo; pero es hasta el 17 de marzo de 1975, cuando inicia sus actividades. El director fundador fue el Lic. Raúl Bejar Navarro (Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán; ORGANIZACION ACADEMICA DE LA ENEP ACATLAN; México 1988, ENEP Acatlán, pp. 15-16).

La ENEP-Acatlán, es una institución de educación superior descentralizada de la UNAM, siendo su propósito primordial crear, promover y mantener vínculos y buenas relaciones de cooperación e intercambio con el entorno inmediato.

En resumen, el propósito original de la creación de la ENEP-Acatlán como Unidad Multidisciplinaria, fue construir un nuevo centro educativo en el área metropolitana incorporando innovaciones en la organización académico-administrativa y fortaleciendo la diversidad de opciones profesionales, favoreciendo asimismo la desconcentración académica. De lo anterior se desprende la misión fundamental de la ENEP-Acatlán:

#### MISION

"La formación integral de profesionales, atendiendo al desarrollo intelectual, social, emocional y físico; de manera que sean promotores del cambio para la consecución de una sociedad que dé más valor a la justicia, la cultura y la responsabilidad, a través de un proyecto académico con una triple vertiente: innovación, interdisciplinaria e inserción en el entorno" (Universidad Nacional Autónoma de México Campus Acatlán; PLAN DE DESARROLLO 1993-2000; UNAM Acatlán; diciembre 1993; p.1).

En esta misión el Centro de Educación Continua (CEC) de la ENEP Acatlán cumple como se verá más adelante un papel importante en el hecho de que ayuda a la formación integral de profesionales, y de que mantiene un contacto constante con el entorno.

La misión de la ENEP Acatlán es además congruente con su objetivo.

#### OBJETIVO

El principal objetivo de la ENEP es:

Formar profesionales, investigadores, profesores y técnicos útiles a la sociedad; así como crear, promover y mantener vínculos y buenas relaciones de cooperación e intercambio con el entorno inmediato (Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán; MANUAL DE ORGANIZACION 1995).

La ENEP-Acatlán actualmente está conformada por ocho áreas: Dirección, Secretaría de la Dirección, Unidad de Planeación, Oficina Jurídica, Secretaría General, Coordinación de Servicios Académicos, Coordinación de Extensión Universitaria y Secretaría Administrativa. Todas ellas, a su vez tienen subáreas como apoyo (Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán; MANUAL DE ORGANIZACION 1995).

Antes de pasar a Educación Continua de la ENEP Acatlán, hablaremos brevemente del proyecto de campus universitarios:

#### 1.1.4 CAMPUS UNIVERSITARIOS

En noviembre de 1997 apareció el proyecto de Plan de Desarrollo 1997-2000, propuesto por el Rector Francisco Barnés de Castro, en donde se habla de un sistema de campus universitarios (GACETA, 1997; XX). "En forma especial:

-Se impulsarán las medidas académicas y administrativas que permitan transitar a las entidades universitarias hacia un Sistema de campus.

-Se promoverán gradualmente los cambios estatuarios, reglamentarios y técnicos que consoliden una operación académica y administrativa independiente en cada uno de los campus.

-La descentralización de procesos y servicios administrativos seguirá constituyendo una herramienta estratégica de la transformación institucional.

-Se pondrán a prueba especialmente en los campus foráneos nuevos conceptos y criterios de administración universitaria, con el objeto de garantizar una gestión eficiente de servicios y recursos."

Lo anterior va encaminado a que la UNAM sea más flexible, buscando que sus diferentes entidades tengan mayor autonomía o independencia en lo académico y lo administrativo, sin depender demasiado de decisiones que se tomen en Ciudad Universitaria.

Habrá que esperar como evoluciona esto, sobre todo en lo que se refiere a la administración de los recursos que genere cada instancia de la UNAM.

Ahora regresemos a nuestro objeto de estudio.

#### 1.1.5 CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

Extensión Universitaria es el área encargada de ofrecer los programas culturales a la población tanto interna, como externa, y que tiene las siguientes instancias:

-Centro de Idiomas Extranjeros

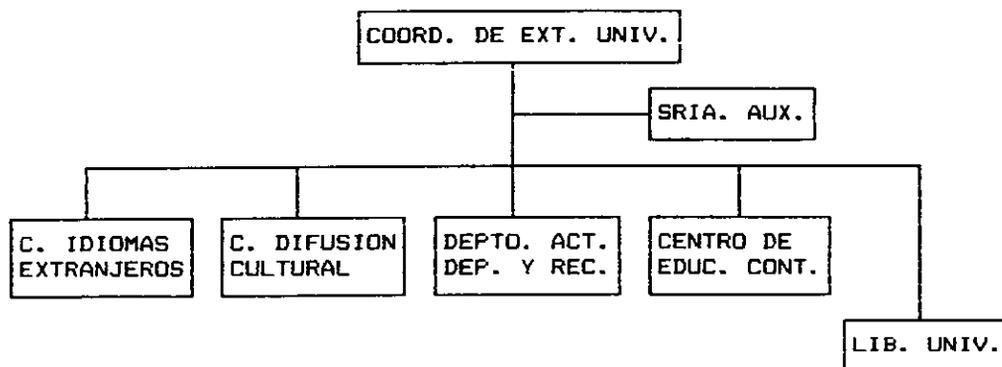
-Centro de Difusión Cultural

-Departamento de Actividades Deportivas y Recreativas

-Centro de Educación Continua

-Librería Universitaria (CARRILLO, 1997: 44)

Y su organigrama es el siguiente:



Es así como llegamos al objeto de estudio de este trabajo el Centro de Educación Continua (CEC), cuya función es: la impartición de Seminarios-Taller de Titulación, Diplomados, Talleres y Cursos para la formación, actualización y especialización de las personas.

La educación tiene una tarea formativa, que en nuestro país se lleva a cabo a través del sistema educativo formal y del sistema educativo no formal, en el primero se incluye: educación básica preescolar, primaria y secundaria, enseñanza media superior, superior y posgrado. Y en el segundo se satisfacen los requerimientos específicos de formación de diversas organizaciones, como son: profesionistas, profesores, técnicos y artistas entre otros.

"Uno de los mecanismos del sistema educativo no formal es la educación continua, entendida como la educación orientada a la actualización, desarrollo y capacitación en los distintos campos del

conocimiento" (Asociación Mexicana de Educación Continua; EDUCACION CONTINUA EN MEXICO; México 1995, AMEC, p.iii).

Así, la educación continua se define como: "la actividad ubicada fuera del sistema de educación formal, con opciones educativas actualizadas en la ciencia, la tecnología, las ciencias sociales y las humanidades, dirigido a todo tipo de público, para mejorar potencialidades personales y de carácter profesional, que propicien el crecimiento integral y armónico de la sociedad" (Asociación Mexicana de Educación Continua; EDUCACION CONTINUA EN MEXICO; México 1995, AMEC, p.8).

En entrevista con la Lic. Lilia Uribe Olivera quien actualmente es responsable del programa de Apoyo Pedagógico y que desde 1984 es la persona que más tiempo tiene en el CEC, nos comentó que: La educación continua en la ENEP-Acatlán, surgió en el año de 1981, y se ha desarrollado paulatinamente.

Presentamos una cronología del CEC hecha a partir de los datos obtenidos de la entrevista a la Lic. Uribe.

◆1981-1983 Centro de Educación Continua

Responsable Ing. Ignacio Lizarraga Gaudry

Dependía de Extensión Universitaria

◆1983-1986 Departamento de Educación Continua

Responsable Lic. Javier Zeable Núñez

Dependía de Ext. Universitaria

◆1986-1989 Departamento de Educación Continua

Responsable Lic. Rita Torre López

Dependía de Ext. Universitaria

- ◆1989-1990 Unidad de Educación Continua  
Responsable Alma Aldana García  
Dependía de la Coordinación del Programa de Estudios de Posgrado.
- ◆1990-1991 Departamento de Educación Continua  
Responsable Ing. Beatriz Clavel  
Dependía de Secretaría General
- ◆1991-1993 Unidad de Educación Continua  
Responsable Lic. Concepción Cardoso  
Dependía de Secretaría General
- ◆1993-1997 Centro de Educación Continua  
Responsable Lic. David Fragoso Franco  
Dependía de Ext. Universitaria
- ◆1997-  
Centro de Educación Continua  
Responsable Lic. Laura Angélica Chávez Tovar  
Depende de Ext. Universitaria

La Lic. Uribe menciona que Educación Continua ha dependido de diferentes instancias de la ENEP, en diferentes tiempos, básicamente por decisiones de la organización que plantearon los directores en turno de la Escuela, sin dejar de lado que también ha tenido que ver factores de tipo político para asignar a Educación Continua a alguna área de la Escuela; y a los cambios que han habido en la concepción de lo que es la Educación Continua.

Por lo que mencionó como un hecho significativo el que en 1987 el entonces Depto. de Educación Continua se fusionó con el departamento de Extensión Educativa, ya que ambos tenían la función de ofrecer cursos, anteriormente en 1985 Extensión Educativa se había

fusionado con el Departamento de Desarrollo Personal y Profesional. Con lo anterior en el 87 se consiguió que Educación Continua controlara todos los cursos en la ENEP, a excepción de los cursos de extensión cultural.

Se establecieron en aquel entonces, cinco programas fundamentales:

- 1.- Apoyo a la comunidad. Ofrecía diplomados y cursos a la comunidad tanto interna, como externa.
- 2.- Apoyo extracurricular. Dirigido al estudiante universitario para apoyarlo en las materias en donde se registraba mayor índice de reprobación.
- 3.- Orientación educativa. Dirigida a estudiantes de nivel medio, medio superior y superior de la zona de influencia de la escuela, para coadyuvar en la elección de su carrera profesional.
- 4.- Apoyo a la titulación. Dirigido al egresado para ayudarlo a elaborar su tesis profesional.
- 5.- Actualización y capacitación profesional. Dirigido a incrementar la formación de profesionistas de todas las áreas.

La Lic. Lilia Uribe comenta que los cursos iban dirigidos, como se observa en los programas arriba citados a públicos muy diversos, de diferentes niveles y expectativas, no se tenía muy claro lo que significaba la Educación Continua. Hasta que en 1989 el entonces Rector Dr. José Sarukhán Kérmez, buscando hacer más eficiente a la UNAM reorienta a la Educación Continua, no en términos del alumnado sino de la actualización y/o capacitación de profesionales. Se dividieron proyectos y se desprende Orientación Pedagógica de Educación Continua.

De lo que podemos inferir que el CEC ha dependido de las decisiones que se toman en Ciudad Universitaria y en la Dirección de la Escuela por factores políticos, de organización y de concepción del papel de la Educación Continua.

Y en el aspecto interno de Educación Continua, comentó la Lic. Uribe que los cambios en la estructura dependen o han dependido del responsable en turno del CEC, ya que cada uno de ellos la ha modificado como se ha creído que funcionaría mejor. Y en otras ocasiones se modifica la estructura por decisiones que vienen de la Dirección por cambios en el entorno.

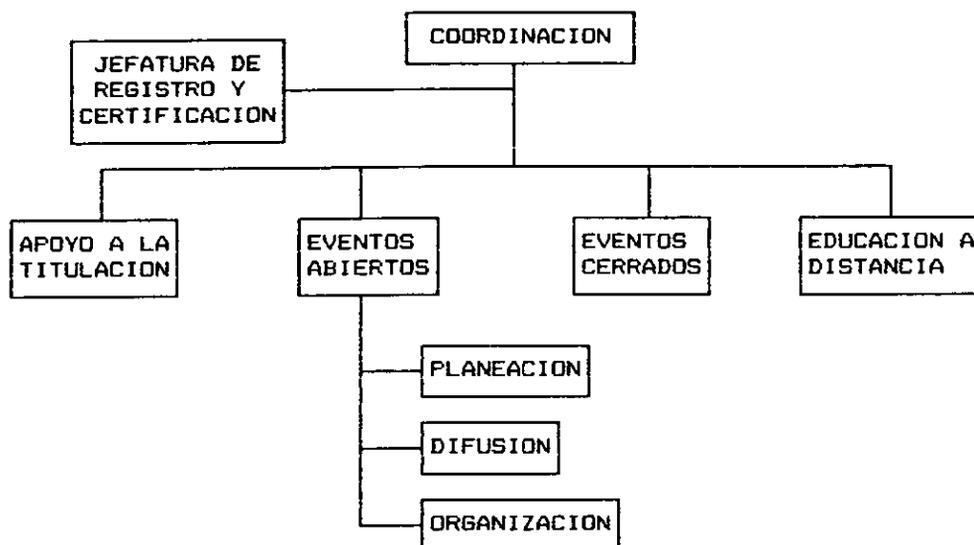
Por ejemplo con el transcurrir del tiempo y debido a los constantes cambios en la Universidad y en su entorno, como los avances en materia satelital, la estructura que tenía el CEC durante la gestión del Lic. Frago Franco sufrió modificaciones, ésta estaba constituida en tres áreas básicas:

- 1.- Apoyo a la Titulación. Ofrecía seminarios-taller de titulación y talleres de apoyo metodológico para la elaboración de trabajos de investigación para la titulación y memorias de desempeño profesional.
- 2.- Area de eventos abiertos. Ofrecía diplomados, cursos, talleres y conferencias tanto a la comunidad interna como externa.
- 3.- Area de eventos cerrados. Ofrecía cursos, talleres, diplomados y conferencias a empresas e instituciones en forma particular, dependiendo de las necesidades de la institución.

Hasta que en 1995 la dirección de la ENEF agregó una cuarta:

- 4.- Educación a distancia. Impartición de diplomados, cursos, seminarios y conferencias vía satélite.

Antes de la Lic. Laura A. Chávez, estuvo en la Coordinación del CEC el Lic. David Fragoso Franco, el cual tenía organizado al Centro de la siguiente manera:



Recientemente, la estructura del CEC tuvo modificaciones a partir del 19 de mayo de 1997, teniendo como responsable del Centro a la Lic. Laura A. Chávez Tovar. Se crearon cinco programas:

1.- Programa de cursos y talleres abiertos. Programas académicos de corta duración, intensivos que permiten al profesionista actualizarse en algún ámbito de su especialidad.

2.- Programa de diplomados. Programas académicos estructurados y organizados en forma modular que permiten al profesionista actualizarse, como profundizar en algún tema de su especialidad.

Se elabora según el anteproyecto de reglamento para diplomados.

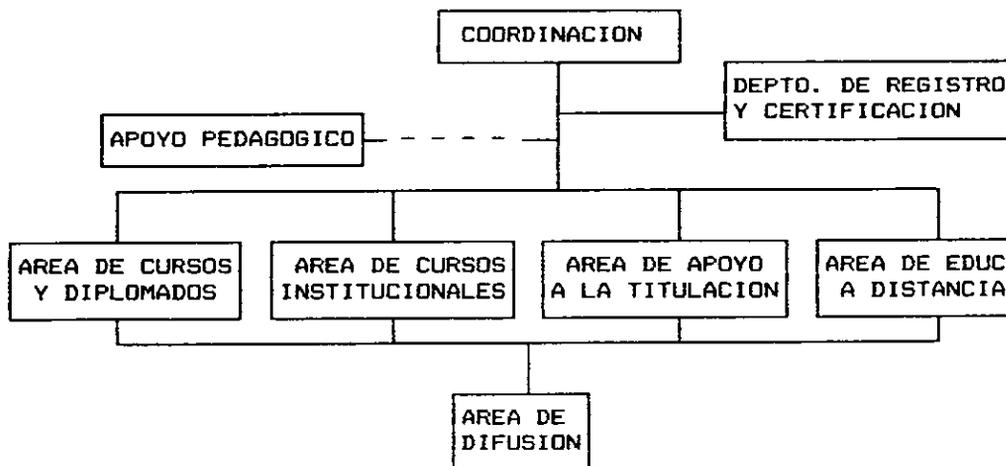
3.- Programa de cursos institucionales. Programas académicos que se elaboran a la medida de las necesidades y requerimientos del cliente.

4.- Programa de apoyo a la titulación. Programas académicos, prácticamente de orientación metodológica tendientes a apoyar la titulación, se elaboran proyectos en cuatro de las modalidades que la ENEP-Acatlán tiene autorizadas: tesis, tesina, seminario taller extracurricular y memoria del desempeño profesional.

5.- Programa de educación a distancia. Programas académicos estructurados para transmitirse vía satélite y por video, con una metodología apegada a la enseñanza abierta o a distancia.

Estos programas apoyados siempre por el Departamento de Registro y Certificación, por el área de Difusión y por el área de Apoyo Pedagógico (Lic. Laura A. Chávez Tovar, Plan de trabajo del CEC, mayo del 97).

Actualmente el CEC tiene el siguiente organigrama, hecho a partir del plan de trabajo antes citado:



Si se compara este organigrama con el anterior, vemos un cambio radical únicamente en el área de difusión y la creación de Apoyo Pedagógico, Difusión ahora se hará cargo de la promoción de los eventos que organiza el CEC, y en las otras áreas hay cambio de nombre, en el área de cursos y diplomados antes era eventos abiertos, el área de cursos institucionales antes era eventos cerrados, y las dos restantes conservan su nombre.

Y se agrega El área de Apoyo Pedagógico que en su función básica propondrá, revisará y corregirá propuestas de cursos, talleres y diplomados. Hay que hacer incapié en que este organigrama esta hecho tomando como base el Plan de Trabajo de la Lic. Laura A. Chávez, es decir, hecho en lo formal porque en la realidad el área de Cursos y Diplomados funciona como una sola junto con el área de Difusión, este hecho se tocará con mayor amplitud en el capítulo II.

Actualmente la Lic. Laura Angélica Chávez Tovar funge desde junio de 1997, como Coordinadora del CEC tras el nombramiento que le otorgó como tal el Lic. José Núñez Castañeda, director de la ENEP Acatlán. Los cambios en el organigrama fueron motivados por la hoy Coordinadora, en un afán de hacer lo más eficientemente posible el funcionamiento del CEC.

Después de esta breve descripción histórica, presentamos el análisis sistémico del CEC y su entorno.

## 1.2 ANALISIS SISTEMICO DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

Para el análisis sistémico, se utiliza la teoría de sistemas, que la podríamos explicar como la teoría que considera a la organización como sistema abierto al medio ambiente y que éste puede afectarla. Se identifica al sistema y cada uno de los subsistemas y

sus interrelaciones que forman el todo, y las interrelaciones de éste con el medio ambiente.

En teoría de sistemas, se visualiza la interrelación directa y continua del sistema u organización con el medio ambiente que le rodea, para lo cual se identifican unos elementos básicos presentes de una u otra manera en todo sistema abierto como: entrada, proceso y salida, entre otros. La teoría de sistemas nos permite ver el grado de apertura del CEC al entorno y la influencia de este último sobre la organización.

El CEC es un sistema abierto, que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente (FERNANDEZ, 1991: 52).

La energía que recibe o importa del medio es básicamente información en forma de programas de cursos que son propuestos o solicitados por diferentes individuos ajenos a la organización. Esta información sufre una transformación en el CEC y sale al entorno en forma de cursos o educación.

Podemos identificar los subsistemas o partes que conforman al CEC, son las áreas que lo componen y que están expresadas gráficamente en el actual organigrama del Centro expuesto en el punto 1.1.4 (coordinación, registro y certificación, apoyo pedagógico, cursos y diplomados, cursos institucionales, educación a distancia y difusión).

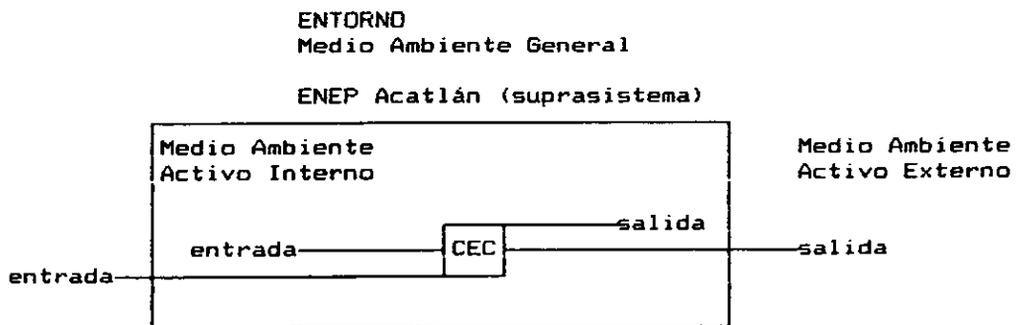
En teoría de sistemas se considera la interrelación del sistema u organización con el entorno o contexto, que aquí llamaremos también medio ambiente, éste está formado por todos aquellos facto-

res, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones (FERNANDEZ, 1991: 277).

Haremos dos subdivisiones del medio ambiente para comprender mejor la interrelación del CEC con su contexto. Se entenderá como Medio Ambiente General o Relevante del Centro a toda la UNAM (suprasistema), y al área de influencia geográfica de la ENEP Acatlán.

La otra subdivisión considerará al medio ambiente activo tanto interno como externo, el medio ambiente activo es con quien tiene el CEC una relación directa; así el medio ambiente activo interno son todos los departamentos, jefaturas, áreas, coordinaciones, etc. con las que tiene relación en la ENEP, y el medio ambiente activo externo son aquellas organizaciones o sistemas con las que mantiene relación y que se encuentran fuera de la Escuela.

Podemos esquematizar lo anterior así:



Hay que señalar que el CEC es parte de un sistema llamado UNAM conformado por otros sistemas o subsistemas entre los que se encuentra la ENEP Acatlán, que a su vez tiene varias partes entre

ellas a Extensión Universitaria, de la que el Centro es uno de sus subsistemas, pero aquí se le categoriza como un sistema en sí, por ser un conjunto de unidades (o partes u objetos) con relaciones entre sí; en donde conjunto implica que las unidades poseen unidades comunes (JOHANSEN, 1979: 17).

Regresando al esquema anterior se observa que el CEC recibe información ya sea del interior de la ENEP o del exterior de ella, en él sufre una transformación y sale en forma de producto al interior y al exterior de la Escuela.

Hay que considerar los factores físicos del medio ambiente del CEC. Los factores físicos son las organizaciones con las que se tiene relación directa, estas son:

Dirección, Coordinación de Extensión Universitaria, Secretaría Administrativa, Coordinaciones de carrera, Departamento de Presupuesto, Departamento de Información, de Mantenimiento, de Servicios, de Vigilancia, Diseño Gráfico, Imprenta, Departamento de Idiomas, Consejo Técnico (medio ambiente activo interno), Gaceta UNAM, Tiempo Libre, Radar, Ambito, Ecos, Universidad Salesiana (convenio), Tribunal Federal Electoral (convenio), Radio UNAM, Coordinación de Universidad Abierta de la UNAM, Red de Educación Continua de la UNAM (REDEC), Asociación Mexicana de Educación Continua (AMEC), Municipios y Unidad de Televisión Educativa (convenio); y de manera informal con escuelas, empresas, dependencias de gobierno, donde se puede tener consumidores (medio ambiente activo externo). Además de los profesionales que proponen la realización de eventos al CEC.

Como se puede observar el grado de interrelación del CEC es muy grande, que representa una gran cantidad de entradas y salidas

de información, esto nos da elemento más para afirmar que todos los subsistemas del CEC son frontera por su relación directa con el medio ambiente.

Esta interrelación del CEC con diversas organizaciones, habla de la gran complejidad en cuanto a entradas y salidas de información, y que podemos observar en la gran cantidad de oficios que emite el Centro, solicitando cosas o informando de todas las actividades que realiza. Esto nos remite a la gran cantidad de trámites administrativos que debe cumplir Educación Continua.

Todo el proceso de producción del producto que ofrece el CEC, está basado en un control netamente jerárquico de autoridad formal, plagado de trámites burocráticos, con una comunicación formal preponderantemente escrita a través de oficios.

Sólo con Diseño Gráfico el CEC tiene relaciones un poco más informales, es decir, es más activo, menos rígido en donde para la realización de un trabajo en diseño gráfico, pueden comenzar a realizarlo aunque no se tenga la solicitud correspondiente para llevarlo a cabo.

Esta rigidez detiene en cierta medida la capacidad de respuesta del CEC para sacar un producto educativo al entorno, por ejemplo cuando se requiere que se programen cursos con temas de actualidad, que sólo pueden tener interés en un determinado periodo, el proceso que sigue la programación de un evento (que se verá en el capítulo II), no va a la velocidad de los cambios en el entorno.

Tan solo el hecho de enviar la propuesta de un evento, para su aprobación, a Consejo Técnico que sólo sesiona una vez al mes y que no alcanza a resolver todos los asuntos, puede retardar la revisión de las propuestas de cursos varios meses.

En el ejemplo anterior esa interrelación con Consejo Técnico, hace depender al CEC del ritmo de trabajo del primero, por lo que se tiene que considerar la interdependencia del sistema con el entorno.

Es aquí cuando la Teoría Contingente es complemento de la Teoría de Sistemas para comprender mejor la relación del CEC con el entorno.

### 1.3 ANALISIS CONTINGENTE DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

El análisis contingente, al igual que el sistémico, considera la apertura de la organización y la influencia del entorno sobre ésta. Se analiza la contingencia, entendida como la capacidad de nuestra organización para responder o reaccionar a los "estímulos" externos, "responde" en la forma como se estructura y funciona.

El análisis contingente tiene que ver con la interdependencia de nuestra organización con el medio ambiente, se busca leer o decodificar los eventos que se presentan en el contexto, que pueden o afectan al sistema, buscando por medio de la información reducir la incertidumbre, proponiendo alternativas o estrategias para reducir la incertidumbre.

Aquí se mencionará cuales son los factores sociales que afectan a nuestra organización, es decir, la relación intangible e interdependiente que tiene el sistema con el entorno o medio ambiente que le circunda.

La teoría contingente le da un peso importante al impacto o influencia del contexto del cual el sistema recibe un "estímulo" y la forma en que la organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta" al medio (FERNANDEZ, 1991: 54).

Por lo que los siguientes conceptos nos ayudarán a caracterizar el contexto del CEC, para intentar decodificar o "leer" sus características.

### 1.3.1 TURBULENCIA

Cuando se habla de Turbulencia se refiere a: Rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son las instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización (FERNANDEZ, 1991: 281). Partiendo del concepto presentado podemos decir que el medio ambiente del CEC es:

Turbulento, ya que los cambios económicos como la inflación, la devaluación del peso, disminuye la capacidad de pago del mercado potencial del CEC; otro hecho importante es la caída del precio del petróleo a principios del 98, que afecta a la UNAM porque disminuye el presupuesto asignado a ella por parte del Gobierno Federal, éste depende mucho para hacer su presupuesto del costo estimado que se creía tendría el petróleo durante el año.

Esta reducción del presupuesto a la UNAM se ve reflejado en el CEC, sobretodo a final de año cuando el presupuesto asignado al Centro se acaba y no puede disponer de dinero para pagar inserciones en medios para anunciar sus eventos, y no puede mandae a elaborar material para difusión porque en imprenta también se agota material y presupuesto. Por ejemplo en los últimos cuatro meses de 1997 ya no había dinero para el CEC e imprenta.

También el mercado cambia constantemente de gustos o necesidades de actualización y/o capacitación, tan sólo los cambios

tecnológicos se suceden día a día y hay gente o empresas que tal vez requerirán actualizar sus conocimientos para poder aspirar a competir en un mercado cada vez más globalizado; y que es una lógica que el CEC deberá tomar en cuenta, para también poder competir exitosamente con empresas de consultoría y capacitación, y demás Centros de Educación Continua de la UNAM y de otras escuelas.

### 1.3.2 HOSTILIDAD

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización (FERNANDEZ, 1991: 282). Partiendo de estos elementos:

Podemos decir del contexto que es hostil, pues en ocasiones resulta arriesgado programar algunos eventos que no se llegan a abrir por falta de interesados, o el público es captado por otra institución de educación continua o de consultoría y capacitación; en cambio en otras ocasiones resulta abundante para los eventos, y en otras ocasiones se abren cursos con nula o poca ganancia. Por lo que es de fundamental importancia realizar estudios de detección de necesidades de actualización y/o capacitación del mercado.

Como se escribió en el punto anterior el CEC depende de los cambios económicos, es decir, no tiene control sobre el entorno, otro ejemplo de ello es el problema que tuvo la ENEP Acatlán en 1996 con la difusión que se dio en medios masivos de comunicación sobre los porros y sus acciones en la Escuela, hecho que orilló a mucha gente a cancelar su participación en algunos de los eventos del CEC por las noticias que se daban de Acatlán.

### 1.3.3 DIVERSIDAD

Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características (FERNANDEZ, 1991: 283). De esta forma:

El medio ambiente también es diverso, ya que los mercados son variados en sus características; alumnos, profesores (escuelas), empleados, gerentes (empresas), servidores públicos (municipios, delegaciones), profesionistas independientes y hasta padres de familia; que buscan cursos o eventos en muy diferentes y variadas áreas del conocimiento.

### 1.3.4 DESINTEGRACION

Este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. Los extremos son la integración y la desintegración, el primero es un ambiente altamente estructurado donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos, en el otro extremo estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta (FERNANDEZ, 1991: 284). Así:

El medio ambiente en que se encuentra la organización (CEC) es integrado, debido a que se encuentra bien estructurado bajo ciertas normas y reglamentos que regulan las acciones a seguir; tanto al interior de la UNAM, como al exterior en el Estado de México y el Distrito Federal.

### 1.3.5 ESCASEZ

El ambiente también puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez. Estos conceptos se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema (FERNANDEZ, 1991: 285).

Y para terminar esta caracterización del entorno, diremos que nuestro ambiente es abundante en insumos materiales y humanos, así como energéticos; lo que le da la posibilidad de programar una gran variedad de eventos que pueda cubrir las necesidades del entorno o mercado diverso.

La multidisciplinaria de la ENEP Acatlán está mal explotada, porque actualmente se programan eventos dirigidos a algunas áreas y no se consideran otras. Esto en parte podría ser porque académicos de las áreas de matemáticas, arquitectura, ingeniería, diseño gráfico, no se acercan a proponer eventos que por su conocimiento del área de su competencia, podrían saber de algunas de las necesidades de actualización y/o capacitación del público potencial de su área.

### 1.3.6 INCERTIDUMBRE

El medio ambiente de una organización debe ser decodificado o interpretado, es decir, se debe saber interpretar lo que ocurre en el entorno del CEC, en información que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización (FERNANDEZ, 1999: 186).

La información obtenida de la interpretación del contexto, sirve para reducir la incertidumbre que tiene la organización del medio ambiente.

La incertidumbre significa para los miembros de la organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. La información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca "cues" (entradas) informacionales de su ambiente, signos que le indiquen cambios probables del ambiente (FERNANDEZ, 1991: 287).

El CEC tiene incertidumbre sobre el contexto, y sus principales fuentes de incertidumbre se mencionan a continuación:

- Cambio de director. Que espera del CEC.
- La competencia, no se sabe que estrategias va a seguir para competir por el público potencial.
- Las preferencias o necesidades de capacitación y/o actualización sobre algún tema en especial de los diferentes públicos potenciales.
- Falta de presupuesto. Se pide que se produzcan más cursos con el mismo material humano.
- Cambios económicos que repercuten en la sociedad y en la UNAM.

Para lo anterior se dice que la información reduce la incertidumbre, por lo cual una organización debe buscar "cues" informacionales de lo que le rodea, que le indiquen los cambios que sufre el contexto en el que se encuentra inmersa. Lo anterior permitirá a la organización reducir la incertidumbre y tomar decisiones más acertadas.

La forma que tiene el CEC de obtener información de su medio ambiente, es la retroalimentación que recibe directamente del am-

biente cuando personas sugieren algunos temas para impartirse, o alguna institución solicita algún curso con un tema específico.

Otra forma de obtener información del entorno es ver que cursos tuvieron más demanda y con qué número de participantes se abrió, y ver que eventos no resultan atractivos.

Otro instrumento que se utiliza para obtener información son las evaluaciones que se aplican a los participantes al finalizar un evento, para saber lo que piensan del servicio ofrecido que incluye al profesor, contenido del curso, material didáctico, organización y se les pide un comentario. Aunque hay que señalar que no sirven estas evaluaciones, ya que no se consideran para la programación de los eventos de cada semestre, para ver si fueron mal evaluados desde los profesores hasta el Centro.

Lo que permitiría corregir fallas en el material didáctico y en la organización que permitiera elevar la calidad del servicio prestado, y descartar la participación de ponentes que no supieron impartir adecuadamente eventos de este tipo.

Podemos decir que lo anterior son los estímulos que la organización recibe del medio ambiente. Esa información obtenida del entorno necesita ser decodificada, es decir, se busca señales o factores que afectan a nuestra organización.

Hay diferentes factores que afectan al CEC, como los económicos, si la situación del país no mejora se dificulta vender los cursos; los factores sociales son la competencia que representan otros centros de educación continua de la UNAM y de otras escuelas, y las empresas de consultoría y capacitación.

Para el CEC, es necesario reducir la incertidumbre del entorno hacia él, principalmente del mercado potencial que tiene. Se tiene

que perfeccionar la búsqueda de información del medio ambiente, preguntándose:

-Se vende el producto

-Cuál es su demanda

-Satisface las expectativas el servicio

-Qué imagen se tiene del CEC en la escuela y en el exterior

-Qué cambios tecnológicos se están dando, que permitan que el CEC evolucione y se actualize en infraestructura

-Qué hace la competencia para comercializar sus productos

-Qué tipo de actualización requieren los diferentes mercados potenciales.

Para lo cual existen mecanismos para obtener información del entorno y reducir la incertidumbre, y responder o reaccionar tomando decisiones sobre bases más ciertas (FERNANDEZ, 1991: 287-289).

◆◆Retroalimentación. Se le pregunta al usuario por el servicio ofrecido. Esta estrategia sí existe en la organización pero no sirve de nada por no considerar los datos plasmados en las evaluaciones

◆◆Búsqueda Activa de Información. Se busca hacer un estudio. Se han realizado dos estudios, uno para detectar las necesidades de capacitación de las empresas ubicadas en Naucalpan. Y otro, que más bien fue una investigación de precios y cursos de otros centros de educación continua. Pero no se hacen periódicamente para detectar cambios en las necesidades del entorno.

Este punto es de fundamental importancia, ya que permitiría al CEC tomar decisiones adecuadas para programar cursos de interés que se puedan vender con mayor facilidad y con grandes ganancias.

◆◆Control Directo a través de un Mecanismo Interno. Este mecanismo de control directo puede ser aplicado a que exista una área o encargado de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, caso que no existe en el CEC, lo que permitiría reducir incertidumbre del futuro desempeño de los que entran a trabajar al CEC, porque se podría escoger a la persona o personas más idóneas para un puesto.

◆◆Control Directo a través de la Incorporación. La organización expande sus fronteras e integra otro subsistema como un intento de controlar su ambiente. No existe ese tipo de control en el Centro aunque sería deseable tuviera su propia área que se encargara de sus finanzas, para poder manejar y disponer del dinero que le redituaria en una mayor capacidad de acción y de respuesta al medio, buscando siempre ser verdaderamente autofinanciable sin depender del presupuesto que se le otorga.

◆◆Control Indirecto a través de Relaciones Públicas. Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir por lo menos indirectamente. En el CEC se promocionan sus servicios para tratar de contrarrestar a la competencia, se publica en diferentes medios los eventos del Centro.

Para llevar a cabo estas estrategias, el CEC tiene que modificar estructuras y funciones para responder a los cambios del contexto de manera más eficaz.

Por lo que se debe revisar la propuesta organizacional que persigue la consecución de objetivos, es decir se debe reconocer la estructura formal del CEC.

CAPITULO I I

ORGANIZACION FORMAL DEL CENTRO DE  
EDUCACION CONTINUA  
DE LA ENEP ACATLAN

## CAPITULO II

### ORGANIZACION FORMAL DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN

El interés de este capítulo está centrado en la dimensión formal del CEC. que está dada a partir de los lineamientos generales propuestos en documentos formales que le dan forma. Se pretende caracterizar al Centro a través de la aplicación crítica de diversas teorías de la organización para identificar su estructura en lo formal y detectar problemas en su diseño.

#### 2.1 ORGANIZACIONES SOCIALES

El desarrollo de la humanidad ha tenido diferentes etapas en su modo de producción, primero el comunismo primitivo, el esclavismo, el feudalismo, el capitalismo y el socialismo.

Desde la aparición del hombre, el trabajo juega un papel muy importante; Engels, en su ensayo: "El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre", hace una consideración importante del trabajo como factor fundamental en el desarrollo del ser humano propiamente dicho.

Engels dice que el hombre comenzó a fabricar y construir objetos y que el desarrollo del trabajo multiplicó los casos de ayuda mutua (ENGELS, 1993: 4), es decir surge la cooperación primitiva por llamarla de alguna manera.

A partir de lo anterior se fueron formando grupos que contribuyeron a la formación de una sociedad más organizada, la población creció rápidamente y se dieron otros modos de producción; el esclav-

vismo, el feudalismo, y es en la época feudal cuando occidente comenzó a tener profundas transformaciones.

La forma del trabajo tiene cambios, de una producción artesanal se pasa a una producción especializada, basada en la división del trabajo y en la aparición de maquinaria para la producción en serie de productos. Surge la Revolución Industrial.

Estos cambios en la producción de manufacturas, también originó cambios en las formas de organización, la cooperación ahora se da de la siguiente manera: la forma de trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos se denomina cooperación (MARX, mimeografiado),

Esa forma de organización y cooperación tiene las siguientes características: jornada de trabajo social medio, abaratamiento de mercancías y de la fuerza de trabajo, se produce más en menos tiempo, hay muchos asalariados con necesidad de mando y supervisión, y es la base del modo de producción capitalista.

Es en ese marco donde surgen las organizaciones más o menos como las conocemos hoy en día, ya que además del sector primario de la producción (materias primas), surgió como se vio el secundario (manufactura), y aparece el terciario (sector servicios).

El avance tecnológico que se comenzó a dar, implicó cambios organizacionales que modificaron las relaciones humanas y la misma organización del trabajo, es decir, las máquinas llegaron por así decirlo a organizar a los hombres. Lo anterior complejizó aún más la división social del trabajo y aparecieron con más fuerza las contradicciones entre las fuerzas productivas por las relaciones sociales de producción, que permitía una explotación más sutil y

una injusta distribución de la riqueza propia del capitalismo; aparecieron ejércitos de desempleados, protestas, desajustes sociales.

También en este contexto surge la Teoría Clásica de la Organización, que busca la estructuración y la definición precisa, propone una forma de estudio sistemática para las organizaciones, establece principios universales en materia de administración, y enfatiza aspectos estructurales: jerarquía, autoridad, reglas, procedimientos, relaciones formales, etc. (FERNANDEZ, 1991: 37 y 41).

Ubicado en esta teoría, Mayntz dice que se puede hablar de una organización si reúne las siguientes características comunes a todas las organizaciones: Primero "se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar, tienen de común el estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar, tienen de común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos." (MAYNTZ, 1990: 47).

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que el Centro de Educación Continua de la ENEP-Acatlán es una organización que cumple con los requisitos arriba propuestos, que tiene miembros con división del trabajo, organigrama, objetivos, fines, misión, todo esto justifica la existencia del CEC.

La forma de cooperación que plantea Marx, no se da en el CEC, ya que el trabajo en equipo y en un mismo lugar al parecer no se encuentra bien planificado bajo la supervisión de la Coordinadora, siguiendo los lineamientos propuestos por ella, esto se tratará de comprobar en el presente capítulo. Aunque en el Centro la división

de trabajo es un tipo particular de cooperación, al existir diferentes áreas encaminadas a alcanzar los objetivos planteados.

Es decir, la organización busca alcanzar ciertos objetivos para lo cual se plantea una forma de trabajo que se traduce en un organigrama o estructura formal que pretende, como en el caso del CEC, tener una mayor productividad en la prestación del servicio que ofrece, por lo que la coordinadora estructuró como pensó que funcionaría mejor el Centro. Consideremos entonces la dimensión formal de la organización.

## 2.2 DIMENSION FORMAL

### 2.2.1 TIPO DE ORGANIZACION

Existe una amplia gama de clasificación de las organizaciones, con diferentes criterios para ubicarlas en determinados tipos. Sin embargo, para nuestro análisis, utilizaremos únicamente la clasificación de Renate Mayntz y Amitai Etzioni, los cuales tienen diferente criterio para identificar a las organizaciones.

Mayntz menciona que las organizaciones se pueden ordenar bajo diferentes factores analíticos, es decir, bajo un sistema pluridimensional de rasgos; así la organización se situaría en sus rasgos concretos. Pero este sistema no puede representarse gráficamente y es un instrumento difícil de manejar, ya que muchas características aparecen combinadas entre sí.

Por lo tanto, Mayntz dice que una clasificación basada en una sola dimensión analítica puede llegar a una diferenciación de tipos de organización más compleja; pues si se elige ante todo una sola dimensión para ordenar a la organización, se encontrará que posee

otras características comunes con otras organizaciones (MAYNTZ, 1990: 71).

Por lo anterior utilizaremos, como se dijo arriba, dos clasificaciones diferentes para identificar las características del CEC en dos tipologías diferentes de organización.

Amitai Etzioni propone una clasificación basada en la característica analítica que él llama "compliance", que se refiere al tipo de control al que se somete el rango inferior de los miembros, junto con la actitud de dichos miembros respecto a la autoridad de la organización.

Etzioni distingue tres tipos de organizaciones:

1. Coercitivas. En donde la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con una actitud negativa intensa.

2. Utilitarias. En donde el medio de control principal es de naturaleza financiera, y la actitud de los miembros inferiores es una actitud calculada o calculadora.

3. Normativas. En donde el control se apoya en sanciones normativas (normas de carácter moral), y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada (Etzioni en Mayntz, 1990: 72).

En la clasificación que acabamos de dar, ubicamos al CEC dentro de las utilitarias, ya que el control del personal dentro de la organización es básicamente financiero, pues la mayoría de los integrantes permanecen allí por motivos de sustento, y en el caso de los miembros contratados por honorarios su actitud es mucho más calculadora, porque corren el riesgo de que al terminarse su contrato no se les renueve, provocando mucha tensión ante la inseguri-

dad laboral; cosa que no es tan palpable entre los miembros que están en nómina y pertenecen a un sindicato.

En el caso de los que están contratados por honorarios, parece que no se llegan a concentrar plenamente en el trabajo, pues si bien podría ser difícil que se prescindiera de sus servicios, cada seis meses este hecho ha mantenido en tensión constante a estas personas como un mecanismo de incertidumbre que dota de poder al que decide y más en este momento (enero del 98) en que se habla de reducir el banco de horas del CEC.

Aunque también podríamos decir que es normativa, porque en algunos de los miembros la actitud está moralmente orientada por el sentido de pertenencia a la UNAM, y el compromiso hacia ella.

Por su parte Mayntz propone una clasificación de las organizaciones con arreglo a su objetivo, que destaca diferencias decisivas para la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones, distingue tres tipos:

1. Aquellas cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, su actuación común y el contacto recíproco. Puede haber objetivos primario y secundario, pero es el primario el que interesa. Como características: los miembros deciden en común, los dirigentes son elegidos y su pertenencia es voluntaria; su estructura es poco diferenciada no está burocratizada.

2. Las que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, cuya pertenencia puede ser voluntaria o forzosa e integradas por el grupo superior o actuante y el grupo inferior, entre los cuales no existe el ascenso del grupo inferior al superior.

3. Las que tienen por objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera. En esta categoría existen tres subgrupos, de acuerdo a la relación de sus miembros con el objetivo de la organización: a) los miembros ven en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales; b) el objetivo de la organización puede identificarse con el interés personal de los miembros; c) los miembros pueden servir al objetivo de la organización porque su cooperación les proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo (MAYNTZ, 1990: 77-78).

De acuerdo a la clasificación de Mayntz el CEC está ubicado dentro de las organizaciones que tiene por objetivo el logro de cierto resultado o una determinada actuación hacia afuera, ya que se busca ofrecer eventos de capacitación y actualización a un público muy diverso. tanto interno como externo, cuidando asimismo la imagen de la UNAM y la calidad del servicio.

Además podemos identificar grupos que sirven al objetivo del CEC porque les proporciona el sustento, este tipo de grupos es característico de organizaciones con una estructura autoritaria jerarquizada, con mando de arriba a abajo y que es el caso del CEC.

### 2.2.2 FILOSOFIA

El CEC no cuenta con una filosofía propia, pero como parte integral de la ENEP Acatlán y de la UNAM, su filosofía podría conformarse a partir de la de esta última, la cual citamos a continuación:

"La misión de la Universidad Nacional Autónoma de México es educar, investigar y difundir el conocimiento, y su objetivo prin-

cial es la excelencia académica. Para el cumplimiento de ambos desarrolla características y da vida a cualidades que se propone ver encarnadas en los integrantes de su comunidad y en quienes constituyen la sociedad a la cual tiene el compromiso de servir.

"Las ideas que animan su quehacer de cada día se materializan en múltiples tareas prioritarias que en conjunto forman cultura y preservan tradiciones en un espacio en el cual se practica la libertad de investigación, de análisis de ideas y de expresión; se estimula la tolerancia hacia la diversidad, el diálogo, la interacción y la creatividad.

"La UNAM es una institución dinámica y flexible que tiene en alta estima la identidad nacional, que se apoya en lo nuestro y busca complementar, pero no sustituir. la riqueza cultural que heredamos, promueve la ciencia y la técnica con una base sólida en valores éticos.

"La UNAM a la vez que tiene presente su historia, con la vista puesta en el futuro, constituye un puente de conocimientos, métodos, habilidades, actitudes y valores que preparen a sus estudiantes a transitar con éxito hacia un nuevo siglo que está por llegar" (UNIVERSIDADES, 1995: 204).

Partiendo de lo anterior el CEC encaja en la misión de educar y difundir el conocimiento, que junto con el objetivo de la excelencia académica, que implicaría calidad en el servicio podría ser la base de la filosofía del CEC, retomando como una idea que motive a los integrantes lo que significa ser universitario y pertenecer a la UNAM.

Como se verá en el siguiente punto hay un objetivo implícito en el CEC, que es obtener una ganancia para que ingrese dinero

fresco a la Escuela que le provea de recursos que no provengan del presupuesto que se le asigna, por lo que es de fundamental importancia que se cuide la excelencia académica de los expositores de los eventos, que contribuya a elevar la calidad del servicio que se presta, que incluiría también cuidar hasta el mínimo detalle, en este tipo de servicio, como la calidad del material didáctico.

Aunque la filosofía de la UNAM no contempla el lucro o ganancia, al parecer se orientan ciertas áreas de la UNAM hacia ello, para disponer de un poco más de recursos, que se pueden destinar a proyectos de investigación; sobretodo ahora que la situación económica impone que se busquen otras fuentes de financiamiento para seguir funcionando.

### 2.2.3 OBJETIVOS

El objetivo guía las decisiones, orienta el acontecer, las actividades y los procesos de la organización hacia un fin específico. Es impuesto por la misma organización, es una acción propuesta y se pretende alcanzar, y es diferente a un fin, pues éste es algo que se cumple continuamente, más específico por tanto una prestación continuada.

Es pertinente mencionar que la función es diferente al objetivo, la función es su acción dentro del sistema de la sociedad que abarca la organización. Objetivo y función, no necesariamente coinciden; un objetivo sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales (MAYNTZ, 1990: 75-76).

Como el objetivo de la organización se da como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante

del acontecer de ella según Mayntz, a continuación se señalan los objetivos del CEC:

"OBJETIVOS GENERALES DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA

- ◆ Insertar al CEC en el mercado de la educación continua metropolitana.
- ◆ Consolidar los lazos de colaboración con los distintos órganos de la Escuela y al exterior con la Asociación Mexicana de Educación Continua (AMEC) y la Red de Educación Continua de la UNAM (REDEC).
- ◆ Incrementar la participación de instituciones o empresas a través de convenios o acuerdos de colaboración.
- ◆ Incrementar la participación de ex-alumnos a nuestros eventos, a través de enlaces con las diferentes asociaciones de egresados.
- ◆ Promover la imagen del CEC Campus Acatlán como una institución de vanguardia en la actualización y formación de profesionistas y profesionales.
- ◆ Vigilar la calidad de nuestros servicios.
- ◆ Impulsar la educación a distancia como una modalidad que permite insertarnos en el ámbito nacional e internacional.
- ◆ Poner al nivel de División, la Educación Continua de nuestra Escuela" (Lic. Laura A. Chávez, Plan de trabajo, mayo del 97).

Los objetivos del CEC son legales y se encuentran dentro de las aspiraciones normales de una organización que busca crecer. Los objetivos deben preservarse e irse adaptando a los cambios del entorno, de no hacerlo se corre el riesgo de perder vigencia, por lo tanto valor e influencia entre los miembros de la organización.

Hay que destacar que el cambio constante del medio ambiente que rodea a la organización, puede provocar que se tenga que modificar los objetivos; y en el caso del CEC, si se llegan a cumplir

cambiarlos o modificarlos en busca de nuevos objetivos, ya que estos son a un plazo determinado.

Los integrantes del CEC al parecer aceptan los objetivos, a excepción, tal vez, del que busca promover la imagen del Centro como una institución de vanguardia en la actualización y formación, ya que primero se tendría que trabajar mucho para que verdaderamente sea de vanguardia; con una infraestructura más adecuada en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros; que permitan ofrecer servicios de mayor calidad, con instalaciones acordes a los cursos no simples salones de clase, mejor paga a los ponentes que les pueda servir como un estímulo y les permita a su vez seguir actualizándose, y contando con equipo tecnológico de vanguardia para competir exitosamente.

Aunque si se aceptan los demás, se tenderá a buscar alcanzar ese objetivo. Aquí el problema puede surgir ante el hecho de que el CEC persigue varios objetivos, y no se sabe cual es el más importante, es decir, si el orden en que se colocaron es el indicado para la consecución de ellos y si es el grado de importancia de cada uno de ellos.

Detrás de los objetivos del CEC, está el objetivo implícito de hacer que se ingrese una ganancia en dinero a la UNAM, sino se cumple la organización tiene la amenaza de desaparecer. Lo que provoca que los miembros tengan una actitud de valorar más los objetivos por los logros económicos que por el buscar la difusión de la cultura y el conocimiento, basados en un servicio de calidad. Lo anterior es una perversión de la institución.

Se trata de prestar un servicio como de conseguir con ello un lucro, y que con la actual administración de la Escuela parece que

se le está dando mayor peso a lo económico, pero si no se tiene la infraestructura necesaria, se descuidará y no se valorará el ofrecer un servicio de calidad cuidando siempre la excelencia académica.

Abra que considerar como una perversión el que se quiera que funcione el CEC como una empresa con la mira puesta en obtener ganancias, que entraría en una lógica empresarial, pero se tendrá que pensar si la puede tener si es parte de una universidad de educación pública. Porque al valorarse más ese aspecto económico, que el académico descuidando con ello el servicio, pareciera que prostituye al CEC ese afán de ganar dinero a como de lugar.

#### 2.2.4 CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y FILOSOFIA

Si existe correspondencia entre objetivos del CEC y la filosofía de la UNAM, ya que los objetivos que guían la actividad de Educación Continua están dirigidos formalmente a difundir el conocimiento a través de la actualización y capacitación de profesionistas y público en general. Esto basándolo también en la función del CEC expuesta en el capítulo i (apartado 1.1.4) de este trabajo.

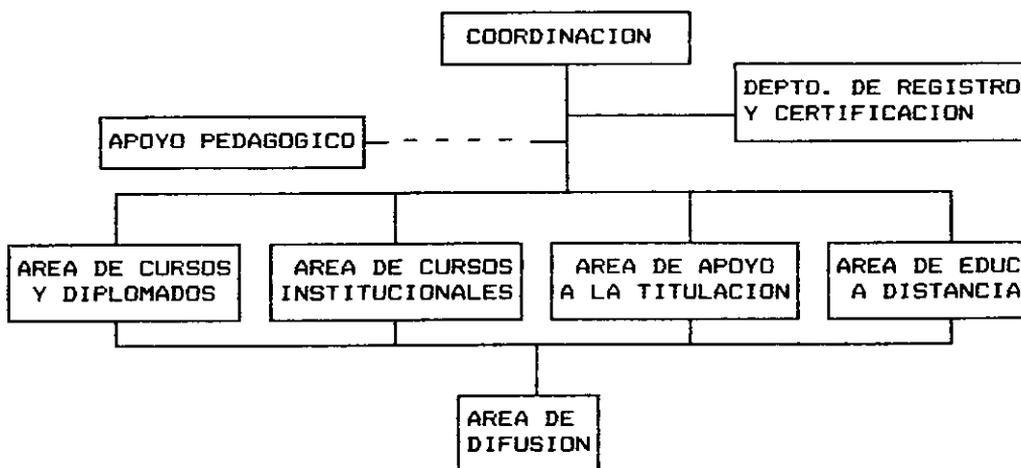
Los eventos que realiza la organización buscan abrir espacios donde se practique la libertad de investigación, de análisis de ideas y de expresión, en donde existe la tolerancia hacia la diversidad, el diálogo, la interacción y la creatividad.

Pero no se debe perder de vista que también los objetivos del CEC, están encaminados a que éste crezca más y de esa manera hacer que ingrese la mayor cantidad de dinero fresco a la UNAM, que le permita tener más recursos económicos que no provengan del presupuesto oficial que se le otorga a la Universidad.

## 2.3 ESTRUCTURA

### 2.3.1 ESTRUCTURA FORMAL

La actual estructura de nuestro objeto de estudio está dada por el Plan de Trabajo del CEC, que propuso la Lic. Laura A. Chávez, cuyo organigrama ya presentado en el primer capítulo es el siguiente:



El cambio radical era la creación del área de Apoyo Pedagógico y que el área de Difusión haría la promoción de los eventos que programaran todas las otras áreas, el resto de los cambios fue sólo de nombre.

La estructura no resultó coherente ya que los miembros del área de Difusión y la de Cursos y Diplomados se vio reducida en su conjunto por la salida de un miembro que no se sustituyó; es decir se cargaría más el trabajo en dos áreas. Aunque la Coordinadora se-

Maló que ese organigrama no sería tan rígido, ya que en determinados momentos todos los integrantes del CEC podrían hacer la difusión, apelando a que se debe ser flexibles, sin dejar clara una delimitación precisa de tareas.

Se considera que esta es la estructura formal del CEC, ya que el Plan de Trabajo del mismo, fue presentado por escrito a todos los miembros de la organización por la Lic. Chávez, para darles a conocer de manera formal como se iba a estructurar y funcionar Educación Continua.

Pero en la realidad el área de Cursos y Diplomados junto con la de Difusión siguieron trabajando unidas, como una sola y hasta la fecha con la venia de la Coordinadora siguen trabajando así, pero esta determinación la hizo saber de manera informal, aunque se le podría considerar formal si es que se puede, por ser una decisión proveniente de la Coordinadora. Que desde lo formal sería otra perversión, o si se quiere ver como parte de la flexibilidad que se busca, una capacidad de adaptación sobre la marcha al trabajo que se realiza, o bien una continuación de la estructura que tenía el CEC con su anterior Coordinador.

En este capítulo se ve el aspecto formal del Centro, pero también se llega a hacer referencia de lo real, a lo que verdaderamente ocurre como en este punto, va que en ocasiones resulta difícil distinguir entre uno y otro, pero consideramos indispensable mencionarlo para comprender mejor la dimensión formal y el no cumplimiento de lo que se planea originalmente.

### 2.3.2 OBJETIVOS Y ESTRUCTURA FORMAL

Mayntz dice que los objetivos de una organización se traducen en una estructura y procesos, y en le CEC las actividades que se realizan están encaminadas a cumplir con los objetivos planteados, pero se requiere de un manual de procedimientos, sobre todo cuando se redefine la organización como en el CEC, que indique cómo o cuáles son los pasos a seguir para cumplir los objetivos de una manera precisa que evite un gasto de energía muy alto.

Mayntz hace alusión a que la conexión entre objetivo y estructura está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores, entre los que se encuentran los factores físicos, sociales, cambios en el entorno, y las actitudes y motivaciones de los integrantes. En el caso del Centro los cambios en objetivos y estructura, se debió a un factor básicamente administrativo y humano, con el cambio de coordinador que llegó con una idea de proponer objetivos, que formalmente no existían, y establecer un cambio en el organigrama que buscara mayor eficiencia en la organización, cosa que no ha ocurrido.

No ha ocurrido así porque la estructura anterior ha permanecido, es decir, solamente se maquilló con la nueva propuesta, entonces la dimensión formal juega un papel de configurar racionalmente al CEC, al menos en su intención buscando el cumplimiento de objetivos, que es lo que justifica su existencia.

Cuando el objetivo se cumple mediante una actuación cooperativa (que es el caso del CEC), el cambio de objetivo condiciona un cambio de estructura cuando el nuevo objetivo exige de los miembros una actitud distinta a la de antes, cuando el nuevo objetivo no

puede ser cumplido con las mismas actividades y los mismos medios auxiliares que el anterior (MAYNTZ, 1990: 104).

En el caso de nuestra organización objeto de estudio, los objetivos planteados exigen verdaderamente un cambio de actitud, de actividades y de medios, pero no ha habido un cambio real de estructura. El cambio de actitud que pide la Coordinadora es que el actor se comprometa con el trabajo que realiza, haciéndolo de manera profesional para elevar la calidad de los servicios y la atención al cliente; en este cambio de actitud juega un papel importante la motivación de los miembros.

Es decir, se pide profesionalismo, compromiso y flexibilidad de los integrantes, pero no se modifica la estructura radicalmente. y los objetivos propuestos exigen que se ésta tenga un cambio por que no pueden ser cumplidos con las mismas actividades y medios, si se busca que el CEC obtenga ingresos extraordinarios para la ENEP, se debe invertir más en él si es que lo quieren ver con una lógica empresarial.

Dentro de esa lógica empresarial, debe haber un cambio en la estructura administrativa de la UNAM (que al parecer se busca con el proyecto de "Campus"), que pueda pagar a los integrantes contratados por honorarios y a los expositores, al finalizar el mes o evento respectivamente, y no en fechas posteriores a la terminación de las actividades de un periodo determinado, esto debido a que tienen que ir a Ciudad Universitaria los contratos para hacer los pagos.

Retomando, como se dijo en el punto anterior no se ha dado un cambio radical con respecto al organigrama anterior, sólo en el área de difusión, que el papel se encarga de difundir todos los

eventos de las distintas áreas. cosa que no ocurre en realidad, ya que se ha mantenido como una área de difusión de Cursos y Diplomados, y que en el papel ocupa el rango más bajo pero que en la realidad es una sola área junto con Cursos y Diplomados.

Claro hay cambios en los nombres, y se anexa el área de Apoyo Pedagógico, que en realidad sería el único cambio estructural: sin cambiar actitudes, actividades y medios en la consecución de los objetivos de servicio y lucro.

### 2.3.3 COOPERACION Y DIVISION DEL TRABAJO

Hay que mencionar que el término estructura de la organización se refiere al modelo relativamente estable de la organización. Para su análisis tenemos que distinguir sus principales elementos:

- División del trabajo
- Distribución de puestos
- Ordenación de las instancias

Es en suma las relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas. La ordenación programática no coincide con las actividades que rigen de hecho (MAYNTZ, 1990: 105). Hecho que se analizó en el punto anterior.

El organigrama del CEC nos especifica la división del trabajo, aunque no hay un manual de procedimientos propiamente dicho, el Plan de Trabajo 1997-2000 presentado por la Lic. Laura A. Chávez, incluye las funciones y actividades a realizar por cada área, las cuales se citan a continuación:

#### DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CERTIFICACION

- Reglamentos de las diferentes modalidades
- Manuales de organización

- Certificación de los eventos: Constancias y Diplomas
- Registro y control de eventos
- Supervisión de los presupuestos y reportes económicos
- Coordinación de los eventos realizados por todas las áreas del Centro
- Proyecto de selección de profesores para impartir nuestros cursos, así como un tabulador de pago según experiencia y permanencia
- Control de la contratación de los ponentes, coordinadores académicos
- Control de la contratación del personal del CEC

#### AREA DE PROMOCION Y DIFUSION

- Desarrollar estrategias de difusión
- Diseño de publicidad
- Elaboración de directorios de interesados (para correo, visitas o fax)
- Trámites para publicación en distintos medios
- Enlace con las diferentes asociaciones e instituciones

#### Acciones inmediatas

- Elaborar un tríptico informativo de la misión y los objetivos del Centro, así como videos promocionales de nuestros servicios
- Elaborar una cartelera de cursos y diplomados en las diferentes áreas de conocimiento y de acción de la escuela y del área circunvecina, consolidando nuestros cursos y diplomados que ya identifican a la Escuela

#### A mediano plazo

- Realizar una investigación de mercado de las necesidades de actualización y capacitación de la población circunvecina

## AREA DE CURSOS Y DIPLOMADOS

Organización y supervisión de la logística de los eventos

- Brindar un servicio eficiente a la clientela que actualmente participa en nuestros eventos
- Seguimiento de pagos y calificaciones de los diferentes eventos
- Elaboración de reportes económicos
- Supervisión del buen uso de las aulas

### Acciones inmediatas

- Ordenar los materiales didácticos de cursos y diplomados de 1997
- Automatización de la información

## AREA DE EDUCACION A DISTANCIA

- Promover teleconferencias y video conferencias
- Realizar convenios con diferentes instituciones para la transmisión de diferentes eventos
- Organizar y promover los eventos por esta modalidad
- Seguimiento del evento y clausura
- Evaluación de los programas y de la organización del evento
- Automatización de sus datos

### Acciones inmediatas

- Seguimiento del convenio con UTE
- Contactación con otras instituciones que produzcan programas por vía
- Enlazarnos al evento de San Diego, a través de la FES Cuautitlán

### Acciones a mediano plazo

- Retomar la producción y coordinación del proyecto TELEDIPLOMADO DE ADMINISTRACION MUNICIPAL
- Promover otros proyectos de diplomados por esta vía

**AREA DE APOYO A LA TITULACION**

- Ofrecer a la comunidad universitaria cursos metodológicos en las diferentes opciones de titulación
- Control de la difusión de los cursos-talleres
- Organización y supervisión de la logística de los eventos
- Seguimiento del desarrollo de los cursos-talleres
- Evaluación y clausura
- Elaboración de los reportes económicos
- Automatización de su información

**Acciones inmediatas**

- Elaboración de manuales y trípticos de los diferentes cursos metodológicos que ofrece el Centro
- Acuerdos con los diferentes programas para organizar Seminarios Talleres Extracurriculares y para el curso-taller de apoyo metodológico para elaborar la memoria del desempeño profesional

**AREA DE CURSOS INSTITUCIONALES**

- Organización de cursos a instituciones
- Supervisión del desarrollo de los eventos
- Evaluación de los eventos
- Reporte económico
- Automatización de la información

**Acciones inmediatas**

- Instrumento para la selección de profesores
- Visitas a instituciones educativas para promover cursos en el periodo interanual
- Promover convenios con instituciones

## AREA DE APOYO PEDAGOGICO

- Revisión y corrección de propuestas académicas para cursos, talleres y diplomados
- Estrategias para promover entre los profesores de la ENEP-Acatlán la participación en eventos que organiza el Centro
- Acuerdos con las diferentes instancias de la escuela para promover diplomados
- Elaboración de manuales y notas informativas para los profesores que apoyan al CEC
- Directorio de profesores

### Acciones inmediatas

- Contactar con profesores para traer nuevas propuestas de cursos y diplomados
- Contactar con instituciones para proponer nuevos temas para diplomados
- Revisión del instructivo para cursos y diplomados
- Elaboración de manuales para presentar propuestas académicas de cursos y diplomados en las diferentes modalidades
- Revisión de los formatos de evaluación de las diferentes modalidades que se trabaja en el Centro

### Acciones a mediano plazo

- Acciones para la evaluación sistemática de los diferentes eventos que el Centro organiza.

(Lic. Laura A. Chávez, PLAN DE TRABAJO 1997-2001)

Este plan de trabajo requiere de mayor definición de conceptos, para saber más claramente como se harán las cosas, pues así da la impresión de haberse hecho muy al vapor sin considerarse los efectos de los cambios propuestos.

No hay delimitación precisa de competencia de las áreas, si bien se dijo en la presentación de dicho Plan de Trabajo que Difusión haría la promoción de todos los eventos del CEC, en Cursos Institucionales y Educación a Distancia se plantea que realicen su difusión, que contradice a lo expuesto en la presentación del plan, y luego se dijo que no sería tan rígido ya que todos en un momento dado harían difusión.

Se pide además a Difusión que realice un estudio de mercado, sin indicarse con que recursos se haría, se plantean acciones a seguir sin preguntarse cómo y cuándo abran de realizarse.

#### 2.3.3.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

En dicho plan de trabajo no se indica funciones y actividades formales de cada uno de los miembros, esto se obtiene mediante observación directa, a continuación sólo se menciona el nombre del puesto que incluye el área a la que pertenece, y encontramos sus funciones y actividades en el Plan de Trabajo.

- A. Jefa del Depto. de Registro y Certificación
- B. Responsable del área de difusión
- C. Responsable del área de difusión
- D. Responsable del área de difusión
- E. Responsable del área de difusión
- F. Responsable del área de cursos y diplomados
- G. Responsable del área de cursos institucionales
- H. Asesora de apoyo pedagógico
- I. Asesora de apoyo pedagógico
- J. Responsable del área de apoyo a la titulación
- K. Jefe de Educación a Distancia. coordina el Telediplomado

- L. Apoyo al Telediplomado
- M. Responsable de educación a distancia
- N. Apoyo al Telediplomado
- Ñ. Apoyo al Telediplomado
- O. Apoyo al Telediplomado

Se colocó al final la gente de Educación a Distancia porque a los que se les puso "apoyo", tienen poco de haber ingresado y se desconoce el nombre de su puesto. Hay que aclarar una vez más que Difusión es una sola con Cursos y Diplomados, y que en el momento que se escribió lo antes mencionado había cuatro personas en Difusión que todavía era una área diferenciada.

Resta la coordinación y la secretaria

- Laura. Coordinadora del CEC. Vigilar el trabajo de cada miembro. coordinar las actividades del CEC, planear cursos cada semestre. Inaugurar y cancelar eventos. Administrar.
- Sara. Secretaria. Escribir oficios y contratos a máquina, contestar teléfonos. atender gente, solicitar papelería y llevar archivos.

De toda la relación anterior vemos la infraestructura de recursos humanos: 18 elementos componen actualmente al Centro sin contar a los profesores que imparten los diversos eventos. Para complementar la infraestructura en lo que ha recursos materiales y tecnológicos se refiere. los enlistaremos:

- Dos aulas
- Cinco cubículos
- Once escritorios
- Siete mesas de trabajo
- Dos computadoras, una impresora y un fax
- Cuatro credenzas

- Tres máquinas de escribir
- Ocho archiveros
- Cuatro muebles para almacenar objetos
- Tres calentadores-enfriadores de agua
- Veinticinco mesas para clases
- Setenta sillas
- Trece sillones
- Una fotocopiadora
- Una engargoladora
- Una empastadora
- Dos monitores de televisión y dos videocaseteras
- Una videocámara profesional con todos los aditamentos
- Siete proyectores de acetatos
- Cinco pantallas portátiles y dos fijas
- Siete pizarrones para gis y cuatro para marcador
- Cuatro proyectores de diapositivas
- Una grabadora
- Siete cafeteras
- Una antena parabólica y un decodificador
- Dos luces de emergencia
- Y papelería que incluye diferentes artículos de uso constante.

Todo lo anterior conforma la infraestructura que se va a ver modificada con las nuevas aulas y equipo que se ha dicho le otorgarán al CEC en mayo de 1998. Pero retomando las funciones y actividades de los miembros, de cada uno de exige TRABAJO, profesionalismo y compromiso, estas expectativas proceden de la Coordinadora, y son transmitidas por ella de manera oral.

Aquí la división del trabajo se da como una forma de cooperación, además hay una cooperación espontánea basada en la división del trabajo establecida por la costumbre en los grupos creados para un fin; ya que se apoyan mutuamente en actividades que no interfieren de sobremanera en la realización de sus labores, esto depende de la personalidad de los miembros del CEC que en esta ocasión lo conforman.

Podemos decir que no hay conflicto de papeles por la concepción del mismo frente a las expectativas de la organización.

### 2.3.3.2 FORMALIZACION Y BUROCRACIA

Mayntz entiende por formalización en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas (MAYNTZ, 1990: 112).

Por lo que Educación Continua se encuentra medianamente formalizada, porque se encuentran definidas algunas actividades dirigidas a unos objetivos, existe una reglamentación organizacional que se encuentra básicamente en el nexo contractual de los integrantes con la UNAM, y no por disposiciones o improvisaciones, aunque falta un manual de procedimientos que delimite las funciones muy específicas de los miembros y lo que se espera de ellos.

La formalización depende de que los miembros se atengan a las reglas, tales organizaciones como el CEC, generalmente están estructuradas jerárquicamente y con canales de órdenes de arriba a abajo.

Por otro lado, Max Weber habla de la burocracia moderna, que no es lo mismo que formalización aunque para alcanzarla hay condi-

ciones de la burocracia que lo permiten; las características de la burocracia moderna de Weber son:

- Delimitación precisa de las competencias
- Ordenación de relaciones: facultad de mando y obediencia
- Estructura jerárquica
- La separación entre los miembros y los medios de explotación
- Los puestos no son propiedad personal
- Nexo contractual
- Selección según aptitud profesional
- Remuneración fija
- Actividad profesional
- Ascenso en una carrera

Todo esto basado en la legalidad del orden establecido (WEBER en Mayntz, 1990: 112-113)

Según lo anterior, la burocracia moderna no se da en el CEC, ya que no existen reglas específicas para cada caso en particular que regule todo en la organización, sólo directrices generales. No hay una delimitación precisa de competencia. Predomina la solidaridad y no hay relaciones impersonales entre los integrantes de diferente jerarquía.

Lo que realmente ocurre en el CEC, a diferencia de la estructura formal, nos habla de una organización muy flexible que va de acuerdo con las expectativas de la coordinadora, y que en teoría debería responder de mejor manera a los cambios del entorno, pero se ve frenada por tanto trámite administrativo que se tiene que llevar a cabo al interior de la ENEP-Acatlán y de la UNAM en general, esto le pone trabas a la flexibilidad y al rendimiento. Es de-

cir, la ENEP es una instancia con demasiados trámites administrativos.

#### 2.3.4 LINEAMIENTOS DE CONTROL

##### 2.3.4.1 AUTORIDAD Y PODER

La coordinación de actividades en una organización jerarquizada exige que unos manden y otros obedezcan. La estructura de autoridad es la división entre las facultades de decisión y mando establecidas formalmente por un lado, y las obligaciones de ejecución y obediencia por el otro (MAYNTZ, 1990: 125).

La Coordinadora del CEC posee una autoridad delegada por instancias superiores: la Dirección y Extensión Universitaria, y sometida a las instrucciones de éstas. Las actividades de ejecución son realizadas por el resto de los integrantes del Centro.

Hay que considerar otros aspectos en la estructura de la autoridad, para ello Max Weber ofrece una tipología de formas de dominación (o autoridad), e indica que la relación de autoridad se debe estudiar en dos direcciones: a) cómo justifican los dominadores su pretensión a la obediencia y b) fundamento de la obediencia o por qué se someten los dominados a las órdenes.

Como respuesta a lo primero Weber desarrolló tres tipos de dominación legítima:

1. Legal. Se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido.
2. Tradicional. Se apoya en las tradiciones vigentes, las personas son llamadas a ejercer la dominación.

3. Carismática. Pretención de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias (WEBER en Mayntz, 1990: 134-135).

Así en Educación Continua se justifica la autoridad por el tipo de dominación legal, basada en el nombramiento oficial de una coordinadora por instancias superiores que igualmente fueron establecidas legalmente.

Considerando el segundo punto, relativo al fundamento de la obediencia, los subordinados del CEC obedecen a la Coordinadora porque ella posee a sus ojos autoridad legal que el miembro aceptó al ingresar a la organización. Coincidiendo la pretensión de legitimidad de la que manda con los motivos para obediencia.

Según el organigrama la Coordinadora puede mandar a todos, así ocurre; Registro y Certificación tiene cierta injerencia sobre los demás rangos inferiores, así ocurre; y todas las áreas pueden mandar a Difusión, esto no ocurre así, pues como ya se dijo funciona como una sola área con Cursos y Diplomados al mismo nivel de las otras áreas, además de que en la realidad no realiza difusión de los eventos de otras áreas.

En este sentido podemos encontrar autoridad de Registro y Certificación basada en la legalidad; y en Educación a Distancia en el Jefe del área sobre los miembros de su área, también basada en la legalidad. Y por último en Difusión sobre los miembros de difusión, basada en la tradición, esta persona era antes la responsable del área, aunque en lo formal no debería ser así ya que la Coordinadora ha nombrado a todos responsables del área sin que nadie mande a nadie.

Por otro lado, Schein distingue entre poder y autoridad; del primero dice que es la habilidad para controlar a otros físicamente a través del manejo del premio-castigo, o de la información, esto es una autoridad no legítima (SCHEIN, 1982: 23).

El poder lo pueden ejercer todos los miembros de la organización, en una lucha simbólica que busca influir en alguna situación en beneficio propio, es fundamental que el integrante crea que de alguna forma puede influir en la organización. A nivel de lo informal este poder simbólico es muy importante, ya que ahí encontramos la comunicación.

En este juego del poder como autoridad ilegítima, las coaliciones y el recurso a la información es importante para comprender a la organización, y que se abordará en capítulo V, en cultura organizacional.

#### 2.3.4.2 MOTIVACION

Muchos autores han escrito sobre la motivación humana y han ofrecido categorías para analizarla, aquí nos enfocaremos en Katz y Van Maanen, y en Maslow; los primeros identifican tres grupos de factores que llaman el "loci de la satisfacción laboral" que son:

1. El trabajo mismo
2. El contexto de interacción (con compañeros de trabajo, supervisores y otros)
3. Políticas organizacionales (salario, políticas de promoción, condiciones laborales, etc.) (KATZ Y VAN MAANEN en Schein, 83).

Analizando cada factor se puede encontrar el grado de satisfacción laboral y la motivación, es decir, se identifican las características de cada trabajo en el CEC y del contexto laboral re-

lacinándolo con la motivación y la satisfacción. Con esto podemos determinar las diferencias individuales que motiva a la gente, o que en su caso la desmotiva.

Por su parte Maslow sugiere que las necesidades básicas deben satisfacerse antes que las necesidades más altas surjan para motivar el comportamiento del individuo. Lo importante de su teoría es la variedad de necesidades y motivaciones que operan en las personas. Propone cinco niveles:

1. Sobrevivencia
2. Seguridad
3. Pertenencia
4. Prestigio
5. Autorrealización

(MASLOW en Salaman, 1984: 178)

Con los factores que consideran Katz y Van Maanen para la satisfacción laboral, ubicaremos a los actores del CEC en un polo de satisfacción o no satisfacción laboral, basándonos en la experiencia, conocimiento e intuición del investigador para analizar y ubicar a los actores. Después iremos a las necesidades de Maslow.

Hav que aclarar, que la forma como se les ve u observa, puede estar parcialmente deformada porque el observador toma una posición definida de amistades, por lo que no puede descubrir algunos aspectos de los individuos observados

Por lo anterior puede haber diferencias con las verdaderas representaciones de cada uno de los miembros. lo presentamos de manera general:

1. El trabajo mismo. En general a 7 miembros al parecer si les satisface el trabajo mismo; a 6 no les satisface, y los cuatro restantes por el poco tiempo de ingreso no se pudo determinar.
2. El contexto de interacción. A 12 miembros les satisface; a 1 no, y los 4 restantes por el poco tiempo de ingreso no se pudo determinar.
3. Políticas organizacionales. A 8 integrantes les satisface las políticas; a 6 no, y de los 3 restantes no se pudo determinar.

Podemos concluir de ello que, la motivación por el trabajo mismo no es tan satisfactorio y por lo tanto no motiva, este es un factor de conflicto que no se debe perder de vista, ya que puede conducir a un bajo rendimiento de los miembros en el trabajo.

El punto positivo es el contexto de interacción, en donde así todos se sienten a gusto con las relaciones interpersonales que se desarrollan en el CEC, de donde se puede deducir que hay un buen grupo de trabajo, en algunos individuos o en todos existen personas con las que la interacción no les resulta agradable o satisfactoria, pero en general les satisface y motiva las interacciones personales.

Las políticas organizacionales producen insatisfacción, en un número que no es mayoritario y que se debe considerar en sumo grado pues conduce a insatisfacciones y conflictos al interior del CEC.

Ahora en las categorías de Maslow se ubicó a las personas en el nivel que se cree, ocupa con mayor regularidad.

Tres miembros en sobrevivencia, 1 en seguridad, 1 en pertenencia, 5 en prestigio y 4 en autorrealización. Esto demuestra en el

caso del CEC, que hay otros tipos de satisfacción no solo económicos.

De lo que se deduce que el CEC es una organización que tiende más hacia el nivel más alto de satisfacción y por lo tanto de motivación, en lo que a estas categorías se refiere.

Las dos categorías nos ofrecen dos perspectivas distintas, de las cuales podemos encontrar diferentes problemas de insatisfacción e inmotivación que una sola categoría no nos hubiera podido ofrecer.

También es importante destacar que los resultados obtenidos de los dos análisis pueden variar, es decir, ser otros en un determinado tiempo, influidos por cambios tanto internos como externos: si hay cambios de miembros, de puestos o políticas; o cambio de situaciones en la vida personal del integrante producto de cambios sociales, políticos, económicos, culturales, etc., que se producen en el entorno, que hará que varíen o cambien las expectativas del integrante en un momento dado.

#### 2.4 PROCESO DE TRABAJO

Para describir el proceso de trabajo del CEC nos basaremos en la Teoría de Sistemas, que considera la apertura al medio e interrelación de las partes o subsistemas, considera las entradas y salidas al sistema u organización (FERNANDEZ, 1991: 49-53)

En el proceso de trabajo bajo un enfoque sistémico, éste comienza cuando entra información al CEC, ahí sufre una transformación que se traduce en un producto (servicio) que es consumido por públicos diversos que encontramos en el entorno, y a

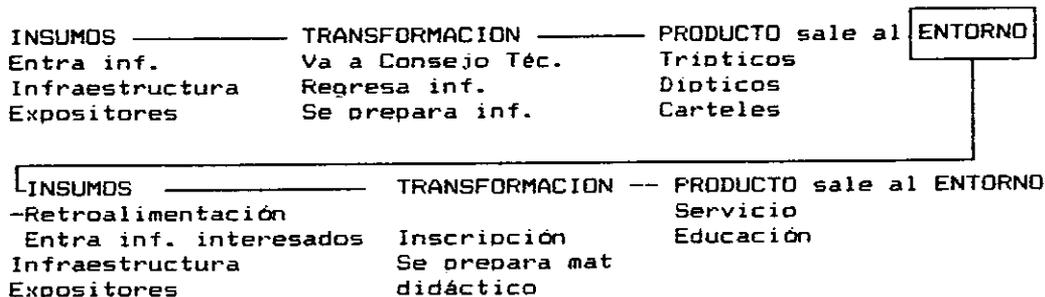
través de ellos y de la búsqueda de información del medio ambiente se da la retroalimentación del sistema CEC.

Se identificaron tres procesos de trabajo, que primero describimos y luego esquematizamos.

Siguen el mismo proceso formal o ideal: cursos, talleres, seminario de titulación, diplomados y telediplomados. Entra información a la Coordinación y a Apoyo Pedagógico, en forma de propuestas académicas, para impartir un evento el o los que lo proponen; estos junto con la información y la infraestructura del CEC son los INSUMOS

Se envía propuesta a Consejo Técnico para aprobación, cuando regresa dependiendo del evento se canaliza a Cursos y Diplomados, Apoyo a la Titulación o a Educación a Distancia; se envía a Difusión para sacar la información al ENTORNO.

Entra información o interesados del entorno, como retroalimentación al CEC, se les inscribe y se prepara material didáctico. se da el servicio o PRODUCTO que sale al entorno como educación, bajo la supervisión de Coordinación, Registro y Certificación, y Cursos y Diplomados. Lo esquematizamos así:



Otro proceso formal es el que sigue Cursos Institucionales, inicia cuando una institución, a través de la información, solicita un servicio, la propuesta la recibe la Coordinación, que canaliza al área de Cursos Institucionales.

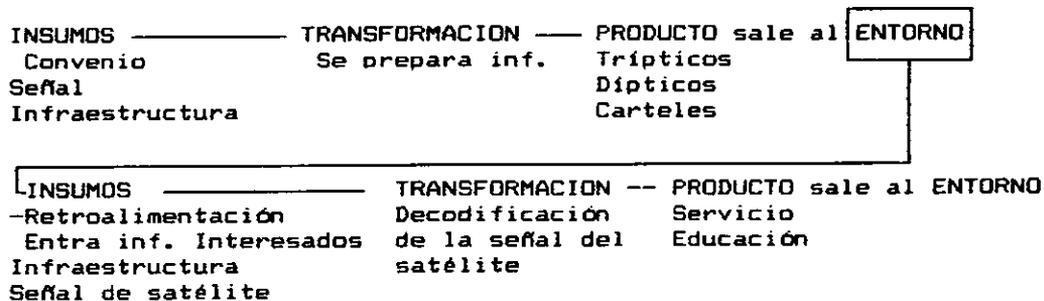
Se busca al expositor que imparta el evento, se prepara material didáctico. Y se da el servicio generalmente fuera de la ENEP-Acatlán, es decir, en el entorno; bajo supervisión de Coordinación, Registro y Certificación, y Cursos Institucionales. Lo esquematizamos de la siguiente manera:

INSUMOS	TRANSFORMACION	PRODUCTO sale al ENTORNO
Entra inf.	Se busca expositor	Servicio
Infraestructura	Se prepara material	Educación

El tercer proceso formal o ideal es el que siguen cursos y conferencias vía satélite. Primero entra información, que es un convenio de colaboración para transmisión de eventos con la Unidad de Televisión Educativa, esto con la señal de satélite y la infraestructura son los insumos.

La información de los eventos programados la recibe la Coordinación y la envía a Educación a Distancia, que a su vez la canaliza a Difusión para preparar material de difusión para sacar la información al entorno.

Hay retroalimentación cuando llegan interesados, se les inscribe. Se da el servicio a través de Educación a Distancia, bajo supervisión de la Coordinación y de Registro y Certificación. Esquemático así:



Estos procesos de trabajo descritos son los formales, no los reales, hecho que se ha comentado en este trabajo ya, si se presentara el proceso que realmente sucede diferiría mucho en el aspecto del trabajo realizado por el área de Difusión. Esto se abordará en el siguiente capítulo.

## 2.5 RECLUTAMIENTO, SELECCION Y SOCIALIZACION DE LOS INTEGRANTES

La organización debe cumplir con un triple proceso: ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que desempeñen su trabajo. Para que se reclute a un miembro, depende de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso (MAYNTZ. 1990: 143-144).

Antes de continuar, vale la pena hacer la diferencia entre reclutamiento, selección, y socialización.

-Reclutamiento: cuando alguien ingresa solicitud de empleo

-Selección: cuando se elige a una persona entre varias

-Socialización: proceso de enseñar cómo funcionar en la organización, cuales son las reglas y normas de conducta, aprender como "funciona" la organización. Este concepto de socialización por Shein (SCHEIN, 1982: 19).

No consideramos el concepto de entrenamiento que maneja Schein, pues los miembros que selecciona el CEC se supone tienen las habilidades técnicas y de conocimiento que les da su grado académico, sólo la secretaria entraría en ese concepto en habilidades de mecanografía, ortografía, organización de archivos, etcétera.

Mayntz habla de dos formas de reclutamiento, en el contacto activo la organización misma busca sus miembros; y la pasiva donde los candidatos llegan solos o espontáneamente a solicitar el empleo (1990: 144-147).

En el CEC el reclutamiento es pasivo en gran medida, en otros casos se hace a través de conocidos. Y la selección de los miembros la hace la Coordinadora, considerando si la persona puede ser la adecuada para el puesto vacante, pero no se aplican pruebas psicométricas que permitan analizar si la persona es la idónea para el trabajo, la organización y sus objetivos, y la cultura que prevalece en el Centro.

Lo anterior en ocasiones provoca problemas al interior de la organización, pues hay dificultades de funcionamiento si la persona recién ingresada no comparte los valores y objetivos, y no es compatible con la cultura o personalidad de varios de los miembros del CEC.

Mayntz menciona que de la imagen que tenga la organización, depende en buena medida, el tipo de miembros y el aumento o disminución de la oferta de candidatos. Esto en realidad no ocurre siempre, ya que en nuestra organización los interesados así siempre llegan porque se enteraron que había una vacante, y debido a la situación económica actual la oferta de candidatos resulta alta.

La socialización de los miembros en los puestos inferiores casi no se da, pues al ingresar una persona a un área no se les explica bien como funciona la organización, esto sólo se hace de forma más específica en los puestos más importantes o claves de administración. Lo que repercute en los rangos bajos, en una pérdida de tiempo y energía en lo que el miembro conoce a la organización.

Para seleccionar a los miembros del CEC, hay reglas específicas que determina la UNAM, sin considerar el puesto de secretaria que es de confianza, hay cuatro rangos administrativos: Los funcionarios, los titulados, los que tienen cien por ciento de créditos y los que no tiene el cien por ciento. Estos escalafones sirven para determinar el pago que cada nivel recibe.

Otro aspecto a considerar son las reglas a las que se ve condicionado el trabajo en la UNAM a través del nexo contractual, lo que nos remite también a la formalización que hay en el Centro. Los funcionarios están supeditados a que en un momento dado se les pida el puesto, tienen derecho a un sueldo específico y tienen que cumplir un tiempo de labores determinado, y gozan de diversas prestaciones.

Los que se encuentran en nómina, pertenecen a AAPAUNAM, con los beneficios de varias prestaciones, tienen que cubrir el horario por el que se les contrato, obedecer a la autoridad legal correspondiente, y tienen la posibilidad de que cada seis meses puedan ser despedidos.

Y por último los que son contratados por honorarios (hecho que se está generalizando en las organizaciones mexicanas de la actualidad para no dar prestaciones que originan un mayor gasto), se les contrata por la prestación de un servicio profesional; que en tér-

minos legales es independiente y no está subordinado a un patrón. porque si no fuera así estaría comprendido dentro de la definición de trabajador que el artículo 89 de la Ley Federal del Trabajo maneja y que a la letra dice: "Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado".

"Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio" (LEY, 1996: 26-27).

En el caso de los contratados por honorarios en el CEC, entran en las categorías de persona física, que además presta un trabajo personal subordinado, bajo las órdenes de la Coordinación, esto queda dentro de la definición de trabajador, es decir, son trabajadores disfrazados de prestadores de servicios profesionales independientes.

Ahora sólo queda comentar un problema grave: la rotación de los miembros en el Centro es muy grande, debido a que el proceso descrito en este punto no es muy formalizado en cuanto a que exista un procedimiento que permita elegir a los miembros más idóneos para el puesto y la organización. En los últimos dos años han salido del CEC 11 individuos, que para una organización de 18 miembros resulta un porcentaje muy alto.

Otro problema no considerado hasta el momento es que hay quienes se van porque se contrata por medio tiempo, lo que significa que recibirán menos dinero por no ser tiempo completo, y esa cantidad no les sirve para vivir y no cubre las expectativas del miembro.

Hasta aquí se presentó una descripción de la dimensión formal del CEC, para ver el diseño de la organización, que es lo que justifica su existencia, pero que difiere del funcionamiento real, que es marcado principalmente por el desempeño de los grupos y actores del sistema. Por lo que a continuación se presenta como funciona en lo real el Centro de Educación Continua

CAPITULO III

FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE  
EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP  
ACATLAN

## CAPITULO III

### FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN

La dimensión formal de la organización, plantea básicamente en documentos lo que quiere o aspira ser, pero generalmente difiere de la manera como funciona realmente. En el presente capítulo se considera el funcionamiento del CEC y el papel que juegan los actores en ello, y se detecta el problema más grave en el proceso productivo de nuestro objeto de estudio.

#### 3.1 ESTRUCTURA FORMAL VS FUNCIONAMIENTO DEL CEC

Si bien una organización tiene una parte o estructura formal, donde encontramos las reglas que guían su acción, es decir, tiene objetivos, fines, organigrama, división del trabajo, y que podemos decir es como se quisiera que funcionara la organización; pero por otro lado se encuentra la parte real del funcionamiento del Centro de Educación Continua de la ENEP Acatlán.

Cuenta como se vio en el capítulo anterior, con un organigrama y un Plan de Trabajo propuesto por la Lic. Laura Angélica Chávez Tovar, Coordinadora del CEC, pero no existe un manual de procedimientos para cada área que indique cual es la actividad específica que cada miembro debe realizar, en el citado Plan de Trabajo se indica las actividades por área, pero en la realidad no se respetan estrictamente, y no se contempla quién se hará cargo de tareas como recoger papelería o equipo solicitado por el CEC.

Es aquí donde debemos considerar el factor humano de la organización, donde cada actor tiene sus propios intereses, un bagaje cultural determinado y su propia percepción de la realidad y por

ende de la organización a la que pertenece. Y es lo que a final de cuentas nos da el verdadero funcionamiento del sistema.

Es decir, las organizaciones son determinadas por los hombres, Crozier y Friedberg dicen que no hay que olvidar que el hombre es una cabeza, una libertad, o dicho en otros términos, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias (CROZIER y FRIEDBERG, 1990: 38).

Por todo lo anterior el funcionamiento de las organizaciones y en este caso del CEC, nos da una red de relaciones y actividades humanas sumamente compleja, que busca de alguna manera alcanzar los objetivos planteados por la Coordinadora del CEC.

Se da una especie de negociación entre la estrategia del miembro de la organización y la estrategia de la organización misma, en donde ambas partes hacen uso del poder que tienen, con el cual buscan ganar. Este concepto de poder permite ver con más claridad al actor y su estrategia basada en las relaciones y vivencias de los actores en el contexto organizacional, donde se funda el constructo organizativo, entendiendo este último como la forma de percibir la realidad por los actores de la organización (CROZIER y FRIEDBERG, 1990: 48-52).

Esta complicada red de relaciones nos da el funcionamiento organizacional, que sigue una serie de pasos o etapas en la producción de servicios educativos que ofrece el CEC, que requiere de una coordinación o dirección para intentar cumplir con los objetivos planteados.

Por eso es pertinente plantear a continuación el flujo del proceso real e ideal, de las actividades que realiza el CEC para identificar el principal problema de nuestro objeto de estudio.

### 3.2 EL PROCESO DE PRODUCCION DEL CEC DE LA ENEP ACATLAN

En este trabajo entenderemos por proceso: al conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores se relacionen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado (MARTINEZ, mimeografiado).

El proceso formal del CEC consiste en la entrada al sistema de propuestas para cursos, que pasan para su revisión primero a la Coordinación y después canaliza al área de Apoyo Pedagógico, que revisa para indicar, si es necesario, cambios a las propuestas para poder enviarlas para su aprobación a Consejo Técnico.

No hay que olvidar que el principal objetivo del CEC es la difusión de la cultura y del conocimiento, directriz establecida desde los objetivos de la UNAM, y retomados implícitamente por el Centro a los que la Coordinadora agrea otros como: promover la imagen del CEC Campus Acatlán como una institución de vanguardia en la actualización y formación de profesionistas y profesionales, así como vigilar la calidad de los servicios ofrecidos. Sin olvidar el objetivo de hacer ingresar dinero fresco a la ENEP.

Retomando el proceso productivo formal, una vez aprobado el curso, taller, seminario, diplomado o telediplomado, se envía al área que corresponde la organización del evento, ésta a su vez canaliza al área de difusión para promover al interior y al exterior de la ENEP el evento a realizar.

Posteriormente y después de promoverlo, se atiende a la gente interesada para su inscripción, y una vez cubierto el mínimo de participantes, se realiza el evento cuidando que se desarrolle perfectamente, considerando detalles como abrir a tiempo, tener mate-

rial didáctico y cafetería para los participantes, y tener listas las constancias o diplomas para la clausura del evento.

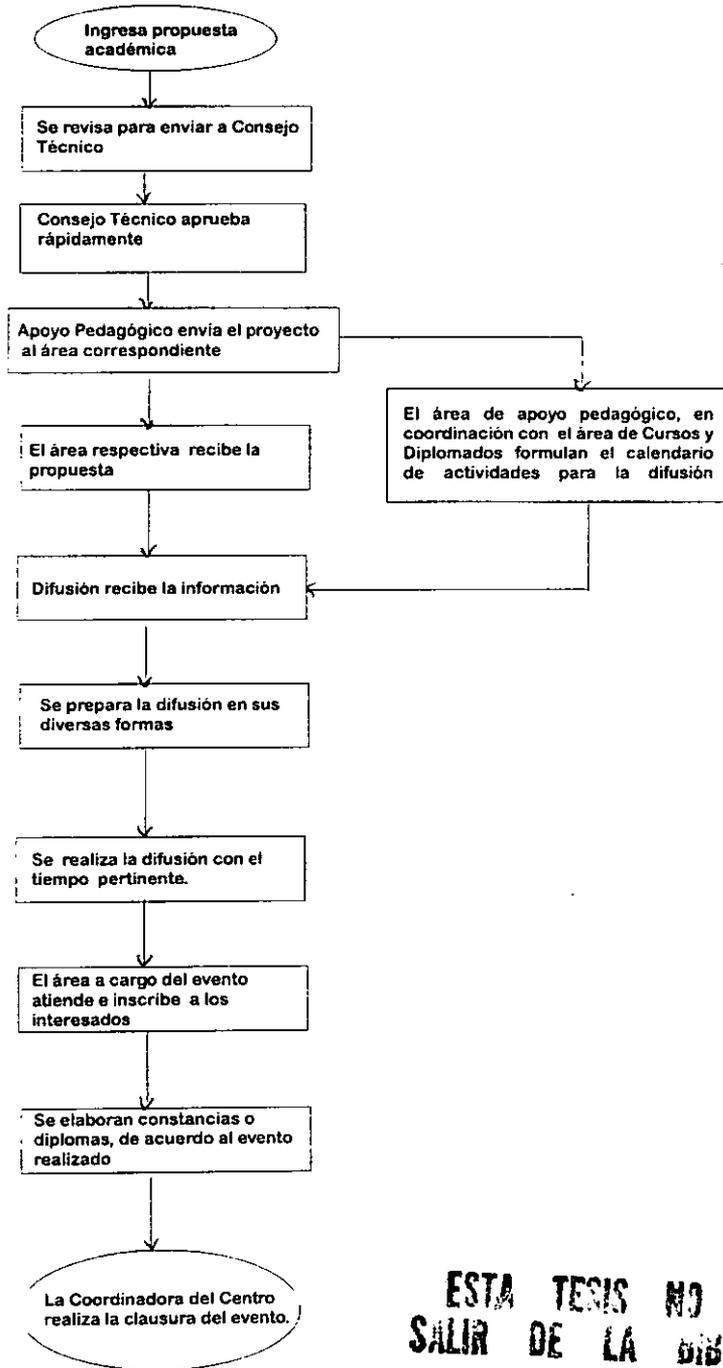
El proceso arriba descrito, es el que se seguiría para un solo evento, hay que considerar que semestralmente se hace un programa de cursos y diplomados (que incluye también a los talleres) para que trabaje en ello el área de Cursos y Diplomados con el apoyo del área de Difusión, todo esto en lo formal.

Tampoco hay que perder de vista que el CEC tiene un objetivo implícito que es ingresar dinero fresco a la ENEP, y si no es eficiente en ese sentido comienza a tener presiones de la dirección, que le sugiere como posibilidad su desaparición (que representa una fuerte amenaza del entorno), esta lógica tal vez responda más a presiones que llegan de C.U., en el sentido de que ciertas áreas de la UNAM deben hacer que ingrese dinero fresco a la institución, para poder disponer de más dinero además del presupuesto que se le asigna por parte del gobierno federal.

Ahora se presentará el Diaorama de Flujo del proceso ideal y real, que nos ofrecerá una visión que permita detectar las fases del proceso, las variaciones del mismo que alteran los resultados que se esperaban obtener y que por ello contribuye al no cumplimiento de los objetivos organizacionales.

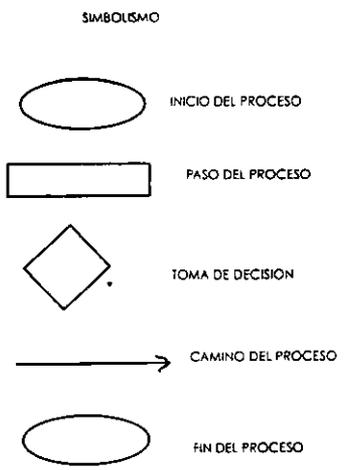
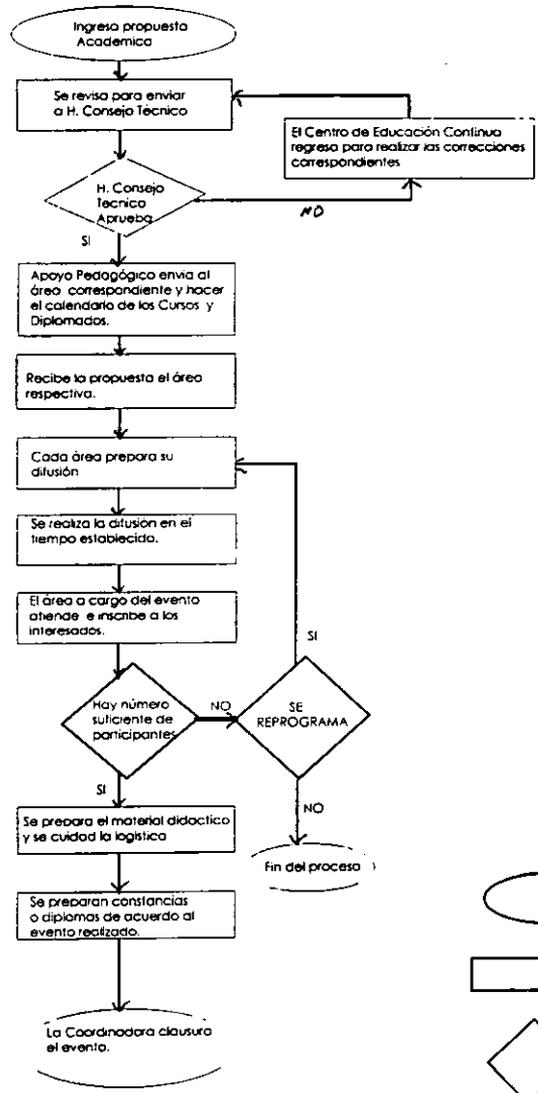
3.2.1

D I A G R A M A D E F L U J O I D E A L



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.2.2  
D  
I  
A  
G  
R  
A  
M  
A  
D  
E  
F  
L  
U  
J  
O  
R  
E  
A  
L



### 3.2.3 DESVIACION DEL PROCESO

Comparando los dos diagramas. el ideal y el real, encontramos las variaciones que existen en el proceso productivo del CEC. En el diagrama del funcionamiento ideal vemos como debería darse un proceso con óptimas ganancias al brindarse los servicios que ofrece la organización; el flujograma ideal reopresenta la manera deseada o esperada en que se lleve a cabo las fases del proceso productivo planteado inicialmente por la Coordinadora.

En el diagrama del proceso ideal, observamos que lo idóneo sería que no se cancelaran los eventos por falta de participantes y que el área de Difusión se encargara de promover los eventos que organiza cada una de las áreas; y que Consejo Técnico aprobara todo en tiempos muy breves. Pero esto no ocurre. no porque se diseñe o planee lo imposible si no porque no se planea o se planea empíricamente en el CEC.

Por otro lado en el proceso real. identificamos que hay ocasiones en que Consejo Técnico no aprueba algún proyecto, por no cubrir requisitos básicamente académicos.

Por otro lado Apoyo Pedagógico, realiza el calendario o programa de cursos para el área de Cursos y Diplomados, sin la participación de ella en la elaboración de la citada programación (así ocurrió en el segundo semestre del 97).

También se observa que cada área realiza su propia difusión, ya que como se vio en el capítulo anterior, el área de Difusión funciona realmente como una sola junto con el área de Cursos y Diplomados, sin existir una delimitación precisa de las actividades de estas dos áreas en lo real. Actualmente son una sola desarrollando las actividades que se indican para cada área en el Plan de

Trabajo propuesto, esto con la aprobación o decisión de la Coordinadora.

Es precisamente en estas dos áreas, donde se carga el mayor número de eventos que programa el CEC (aproximadamente 22 en promedio por semestre) y donde se presenta con mayor frecuencia los casos de cancelación por no cubrirse el mínimo de participantes. Cada cancelación representa una pérdida económica, por los gastos que se hacen al difundir.

El área de Educación a Distancia también presenta casos de cancelación que no son muy frecuentes, son eventos que consisten básicamente en recibir la señal via satélite para su presentación, o la retransmisión de alguno ya grabado; aquí la inversión no es tan grande en apariencia y la ganancia económica en caso de apertura es pequeña, sólo cuando se han realizado telediplomados las ganancias han sido altas.

En el caso de telediplomados o cursos a distancia que produce el área de Educación a Distancia, la inversión es muy fuerte por lo que no se deben cancelar este tipo de eventos, ya que representaría una fuerte pérdida económica por lo que se tiene que pensar muy bien cuáles son los eventos con menor probabilidad de cancelación.

En el caso de los seminarios para titulación, organizados por el Depto. de Registro y Certificación, y el área de Apoyo a la Titulación, no se tiene problemas de cancelación por tener un público ansioso de tomar parte en ellos.

Y el área de Cursos Institucionales sólo organiza eventos cuando son solicitados por alguna institución.

Estas diferencias entre lo ideal y lo real se dan porque la Coordinadora ha considerado que el área de Difusión debe ser una

sola junto con Cursos y Diplomados, y en cuanto a que Apoyo Pedagógico realizaba la programación de los eventos que llevaría en un semestre Cursos y Diplomados (y Difusión), ha reconsiderado que se haga entre Apoyo Pedagógico y Cursos y Diplomados, y no de manera unilateral. Esto es un funcionamiento que no se ha hecho oficial ya que no se presenta una Planeación que considere estas modificaciones, y se presenten otros objetivos, estrategias para alcanzarlos, reglas y políticas, y donde se considere también el presupuesto que se tiene para ver con qué se cuenta, que se quiere y cuanto va a costarle al CEC. La falta de una planeación adecuada es un problema grave en nuestra organización objeto de estudio.

Esa Planeación debe considerar estudios de detección de necesidades de capacitación v/o actualización, para que con los resultados que se obtengan se busque programar adecuadamente eventos que cuenten con suficientes participantes para ser abiertos con buenas ganancias.

Otro punto que resalta en las diferencias entre los dos flujogramas es que Consejo Técnico no apruebe algún evento, cosa que la actual Coordinadora consideró con la creación de Apoyo Pedagógico, que revisa las propuestas para detectar fallas y en su caso trabajarlas con las personas que las envían al CEC. Pero continua la limitante de que no se revisen para su aprobación en tiempos muy breves, en esto es necesario que la Dirección de la ENEP y Consejo Técnico decidan darle prioridad a lo que envía Educación Continua, siendo congruentes con el objetivo que quieren cumpla el CEC, que es la obtención de ganancias, lo que le daría mayor capacidad de respuesta al entorno al Centro.

### 3.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA DEL CEC

Con el punto anterior pudimos detectar las áreas problemáticas de la organización, los problemas hacen que se desvíen los objetivos planteados y hay que considerar entonces cuál es el problema más grave que influye en una o varias partes del proceso de los servicios que ofrece el Centro.

En Educación Continua se pretende la difusión de la cultura y del conocimiento, a través de eventos de actualización, capacitación y formación de profesionistas y profesionales, cuidando además la calidad del servicio.

Partiendo de lo anterior y después de interpretar los diagramas del proceso ideal y real, se identifica un nudo problemático en las etapas del proceso de los cursos, talleres y diplomados, que se programan semestralmente y en cuyo proceso intervienen las áreas de Apoyo Pedagógico, Cursos y Diplomados, y Difusión.

El problema es la cancelación de eventos que implica que no se cumpla el cometido de la difusión de la cultura y del conocimiento, y el objetivo implícito de obtener una ganancia de tipo económico como una forma de hacer que la UNAM reciba dinero fresco.

Como se ha dicho se hace necesaria la detección de necesidades de capacitación y/o actualización del entorno. Que permita renovar los eventos que se programan, ya que hay varios que tienen mucho tiempo apareciendo en la programación y que hoy en día ya no resultan tan atractivos o actuales como cuando aparecieron por primera vez.

Una parte del problema, parece ser la no especificación de competencia de las áreas de Cursos y Diplomados, y Difusión, pues realmente funcionan como una sola. Los puntos anteriores provocan

que no se cumpla el cometido del CEC en tiempo y forma correctos, ya que no se respeta el Plan de Trabajo de la Coordinadora donde indica actividades por área, y en la realidad ella da indicaciones en otro sentido para realizar actividades, sin tomar como base su Plan de Trabajo.

Considerando lo anterior lo más conveniente sería redefinir la estructura de la organización que permita realizar un trabajo encaminado a "leer" las necesidades del entorno.

Volviendo al problema de la cancelación de eventos, es necesario utilizar una herramienta que nos permita explorar las posibles causas del problema, y una medición que nos indique el porcentaje de eventos cancelados, y de eventos abiertos en el área de Cursos y Diplomados (y Difusión), y a partir de esa información inferir las causas con base en la experiencia, conocimiento e intuición del investigador, que tiene sobre la organización.

### 3.4 JUSTIFICACION DE LA HERRAMIENTA

Las herramientas que nos permitirán, primero identificar las causas del problema, es el diagrama de causa-efecto, y luego se hará un cuadro informativo de cursos con datos de cada uno de los que se programaron en el segundo semestre del 97 en el área de Cursos y Diplomados.

El diagrama de causa-efecto se utilizará porque nos permite explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema, esta herramienta fue desarrollada para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen (Martínez: 1995: 14). Así presentaremos las posibles causas que originan que se cancelen eventos que programa el CEC.

El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las causas principales que lo provocan son listadas a su izquierda, identificándolas y relacionándolas unas con otras. Para cada efecto, generalmente surgen varias categorías de causas principales que pueden ser resumidas (Martínez; 1995: 14).

Y el cuadro informativo de cursos se hace por la imposibilidad de haber realizado una medición de posibles causas del problema a lo largo de todo un semestre a través de hojas de inspección; por lo que se optó por un cuadro con los datos de cada uno de los cursos del segundo semestre del 97, que nos permita inferir algunas de las posibles causas que se presenten.

El tiempo de medición es del 4 de agosto a diciembre de 1997, ya que fue cuando inicio actividades ese semestre, y es el principio de un plan de actividades que busca la consecución de unos objetivos que se plantean semestre a semestre, cada evento programado representa un proceso en sí mismo que tiene etapas definidas de producción.

### 3.5 MEDICION DEL PROBLEMA

Para tener una idea más precisa del problema de cancelación, primero presentaremos el número de eventos programados para el área de Cursos y Diplomados, para ver cuantos se han cancelado en los últimos cuatro semestres.

Primer semestre de 1996	Eventos programados	Abiertos	Cancelados
	19 cursos o talleres	8	11
	5 diplomados	5	0
Total	24- 100%	13- 54.17%	11- 45.83%
Segundo semestre de 1996	Eventos programados	Abiertos	Cancelados
	19 cursos o talleres	11	8
	1 diplomado	1	0
Total	20- 100%	12- 60%	8- 40%
Primer semestre de 1997	Eventos programados	Abiertos	Cancelados
	21 cursos o talleres	14	7
	5 diplomados	3	2
Total	26- 100%	17- 65.38%	9- 34.62%
Segundo semestre de 1997	Eventos programados	Abiertos	Cancelados
	11 cursos o talleres	6	5
	1 Diplomado	1	0
Total	12- 100%	7- 58.33%	5- 41.67%
		Abiertos	Cancelados
Promedio de los cuatro semestres		59.47%	40.53%

Las estadísticas anteriores nos hablan de un grave problema en cuanto al porcentaje de eventos cancelados en los cuatro semestres contabilizados, y podemos pensar que en los años anteriores a los

contemplados los porcentajes de apertura y cancelación son muy cercanos a los obtenidos aquí.

Lo ideal del proceso es que se abrieran en un 100%, o en un porcentaje muy cercano a él con las mayores ganancias posibles, ahora hay que encontrar las posibles causas.

Primero para explorar y mostrar todas las causas posibles del problema utilizaremos el diagrama de Causa-Efecto, construido a partir de una lluvia de ideas estructurada acerca de las posibles causas (sin preparación previa) (Martínez: 1995: 15).

Partiendo del objetivo de la difusión de la cultura y el conocimiento, a través de eventos de capacitación y actualización, que lleva a cabo el área de Cursos y Diplomados, y Difusión; el problema principal es la cancelación de eventos.

Se hizo la lluvia de ideas partiendo de posibles causas del problema, de lo cual se obtuvo el siguiente listado, y debajo de cada una se enuncian posibles aspectos de esas causas.

a) Inadecuada planeación

-No se planea el trabajo a desarrollar

-Se improvisa día a día

-No se tiene material de difusión a tiempo, por lo mismo inadecuada difusión

-Se programan cursos en fechas no adecuadas

-No se consideran tiempos de los procesos administrativos y de carga de trabajo del medio ambiente general (UNAM)

b) No identidad

-No hay especificación de funciones por persona

-No hay una plena división del trabajo

c) Crisis económica

-No se tiene dinero para pagarlos

d) Factor humano (MOTIVACION)

-No motiva o no gusta el trabajo realizado

-No se gana lo suficiente

e) No cubren necesidades los eventos

-No son temas en los que un número considerable de gente busque capacitarse o actualizarse

-No se hacen investigaciones para detectar necesidades

f) Cortes de flujo de comunicación

-División de horarios no permite transmisión directa de información

No hay comunicación entre áreas

g) Falta de dirección en el trabajo

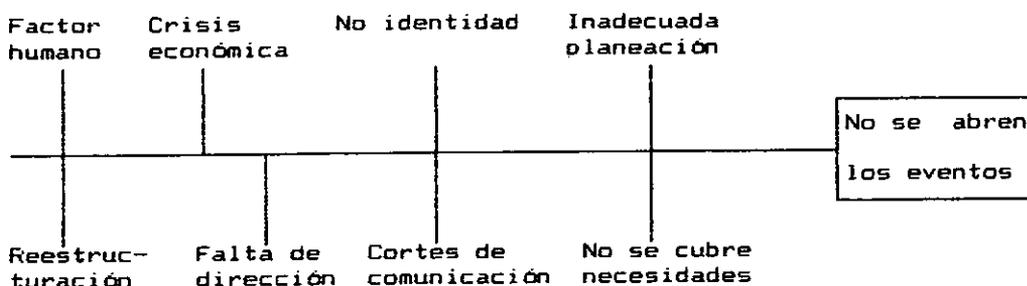
-No se nombra un jefe que guíe el desempeño de actividades en las áreas de Cursos y Diplomados, y Difusión

h) Reestructuración de la organización

-Junio del 97 nueva Coordinación con otra idea de trabajo

-Resistencia al cambio o proceso de transición

Después de poner la lista de posibles causas, presentamos un diagrama de causa-efecto que esquematizará las causas arriba y abajo de la línea eje y el problema detectado en el cuadro de la derecha. Varias de las causas encajan dentro de lo que es la Planeación



Debido a que se programa el trabajo en el CEC por semestre, no se tuvo el tiempo en esta investigación para poder medir todas las posibles causas del problema en un periodo que fuera representativo, por lo que se presenta una tabla con todos los cursos y el diplomado que trabajó el área de Cursos y Diplomados (y Difusión) durante el segundo semestre del 97.

Con el tiempo que contó con el material para difusión (TMD), el número de participantes por evento (NP), el número de interesados por evento (NI), abierto o cancelado (A/C), y la ganancia o pérdida económica de cada uno (G/P).

Y donde:

- A. La Comunidad Educativa y la Animación Pedagógica en las Escuelas
- B. Sexto Diplomado Universitario en Administración Municipal
- C. Implantación de la Normatividad ISO 9000
- D. Supervisión y Control de Obras
- E. Logoterapia y Bases Filosóficas de la Logoterapia
- F. Técnicas de Ventas
- G. Análisis de Contenido para las Ciencias Sociales
- H. Taller Teórico-Vivencial sobre Orientación a Parejas
- I. Expresión Oral
- J. Planeación Estratégica del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
- K. Redacción Periodística
- L. Dirección Escolar y Calidad Total

Hay que aclarar que en el cuadro se anotan las ganancias netas para la ENEP Acatlán, va que al ingreso bruto se le descuenta 15% que va al Patronato Universitario, la que se gasta en difusión, la cafetería y material didáctico que se da a los participantes, y el pago a ponentes.

Esta información nos permitirá tener una idea de lo que ocurrió en ese semestre, y que nos permitirá inferir algunas de las causas con base en los datos presentados en el cuadro de cursos del segundo semestre de 1997.

Datos por Evento Curso	TMD	NP	NI	A/C	G/P
A	Sin Material	0	2	Can.	Pér.
B	45 días hábiles	30	45	Abier.	Hasta dic. 97 \$10092.60
C	8 días hábiles	10	22	Abier.	\$743.00
D	5 días 20 días	5	32	Repro. Abier.	\$80.00
E	8 días 20 días	13	24	Repro. Abier	\$4370.00
F (Sin Presu- puesto)	6 días 10 días	0	6	Repro. Canc.	Pérd.
G (Sin Presu- puesto)	10 días 15 días	7	17	Repro. Abier.	\$50,00
H (Sin Presu- puesto)	11 días	0	4	Canc.	Pérd.
I (Sin Presu- puesto)	10 días 5 días	0	21	Repro. Canc.	Pérd.
J (Sin Presu- puesto)	26 días	19	30	Abier.	5636.00
K (Sin Presu- puesto)	32 días	0	17	Canc.	Pérd.
L (Sin Presu- puesto)	30 días 5 días	5	14	Repro. Abier.	\$388.00

Fuente: Expedientes de eventos, solicitudes de impresión y listas de interesados del CEC.

En el cuadro se indican los días hábiles que se tuvo con material para difusión, en algunos cursos se marcan dos periodos con días para difusión y en ese segundo periodo generalmente el material de difusión son fotocopias de los trípticos previamente corregidos. esto corresponde a los que fueron reprogramados y que se indica en el cuadro, el número de interesados es el total de los que se anotaron en los dos periodos de difusión.

Y en los datos donde se indica sin presupuesto, es que en los últimos cuatro meses del año anterior gran parte de las diferentes áreas de la ENEF quedaron sin presupuesto. incluidas la de Imprenta y Educación Continua, lo que impidió no se imprimiera el material de difusión y se trabajara con fotocopias demeritando la imagen del material y del CEC.

De la información del cuadro vemos que el primer curso no contó con material para difusión, y que resulta significativo que el calendario de cursos se mandó a imprimir cuatro días después del inicio de ese curso. y no se mandó a imprimir trípticos para el curso.

Si pensamos que para realizar una buena difusión es necesario tener 20 días hábiles para hacerlo, sólo 6 de 12 eventos tuvieron tiempo suficiente para difundirse. Lo que nos lleva a inferir que no se planea el trabajo en las áreas que intervienen en el nudo problemático detectado.

El número mínimo de participantes que se marca en los presupuestos económicos, para estimar las posibles ganancias y la viabilidad del evento, es 10 que sería el mínimo deseable por evento corto, y en diplomados 15 a 20. Considerando lo anterior sólo en cuatro eventos hay 10 o más participantes; y en la columna de inte-

resados en seis no se llega siquiera a los veinte, que junto con el porcentaje de cursos cancelados en dos años (40.53%), podemos inferir que no se cubren muchas necesidades de actualización y/o capacitación, y que también influye la actual crisis económica.

El problema de lo económico lo podemos ejemplificar con el curso de Logoterapia, que cuando no se abrió, era un evento de 40 horas con un precio más alto que los demás cursos o talleres cortos, y cuando se reprogramó se redujo el número de horas y consecuentemente el costo y así se pudo abrir con 13 participantes, y que de los cursos (sin contar el diplomado) fue el segundo en dejar más ganancia a la ENEP. Cuando era de 40 horas las personas interesadas en él alegaban que era muy caro.

De los resultados obtenidos, la frecuencia de las causas que más aparece es lo que está relacionado con la Planeación, que indica dentro del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que si está mal lo primero los siguientes pasos o procesos también lo estarán, es decir, si no se ha planeado adecuadamente la estructura de funcionamiento del CEC, llevará a que el factor humano tenga un desgaste psicológico muy grande por los conflictos que surgen por no salir bien las cosas.

La inadecuada planeación como principal causa, es la que bafía desde la superestructura a toda la organización, y considerando que no se cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer servicios de calidad, la estructura del CEC en cuanto a relaciones humanas y de comunicación parece estar afectada por ello lo que no permite que gane el Centro y los actores que lo componen.

Los datos de ganancias obtenidas por Cursos y Diplomados (y Difusión) en el segundo semestre de 1997, nos llevan a una re-

flexión del costo-beneficio que resulta inquietante para el CEC, los ingresos por esos eventos para Acatlán son de \$21,359.60 que no alcanza para cubrir los sueldos y honorarios de los que trabajan en dicha área; sin contar la pérdida económica por los cursos no abiertos, el gasto en llamadas telefónicas, faxes enviados, depreciación de equipo y mobiliario de oficina, viáticos, papelería y otros de naturaleza análoga.

Ese desgaste no sólo es en lo material si no también en la parte humana que compone al CEC, y que también afecta a los profesores, que al no abrirse los cursos, el desgaste psicológico es tanto para los actores de la organización, como para los profesores que apartan fechas y horarios pensando en la impartición del mismo.

Se recomienda que se haga un estudio de las demás áreas, para ver si su situación es similar a la aquí analizada, para determinar si es autofinanciable y con ganancias el CEC en su conjunto.

Habrá que considerar que si la función de la UNAM es la formación y preparación de profesionales, y además es una escuela pública, no es tan preocupante dicha situación.

Pero por el contrario, si se busca que el CEC sea autofinanciable, que no le cueste dinero a la ENEP, y que sirva como una forma de allegar recursos fuera del presupuesto oficial, en donde se está incluyendo como un objetivo principal la ganancia o lucro, esto representaría para el CEC su principal amenaza del entorno.

### 3.6 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Partiendo de la interpretación de los flujogramas, del diagrama de causa-efecto, pudimos identificar primero variación en el

proceso que nos permitió delimitar el principal problema del CEC, identificando causas.

Podemos identificar como causa principal la planeación, que repercute en no prever tiempos de preparación del material de difusión, que no considera procesos externos al CEC y que afectan los tiempos para difundir; esa inadecuada difusión también se refleja en que no hay una división específica del trabajo a realizar por cada uno de los miembros de las áreas de Cursos y Diplomados, y Difusión.

No se nombra una cabeza que dirija las actividades de las dos áreas "todos son responsables del área". Y no se planea o preve la realización concreta de una investigación para detectar necesidades de capacitación y actualización, considerando desde ahora todo lo que requiere para llevar a cabo tal investigación.

Varias de las causas son producto de una mala planeación, o mejor dicho podríamos decir que todas parten de ahí, porque si se considera las etapas del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), podemos decir que si está mal la primera las demás también lo están.

Para entender mejor esto diremos que la Administración de toda empresa involucra una serie de actividades que deben desarrollarse adecuada y oportunamente, con el propósito de asegurar la consecución y logro de sus objetivos (FISHER, 1990; 20)

La administración tiene los siguientes procesos o etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La planeación consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y también quién lo llevará a cabo. Viene a ser un proceso sistemático que comprende el estudio

de las posibilidades y los recursos de una empresa, así como la fijación de objetivos y estrategias, y la elaboración de un plan para llevarlo a la práctica y poder controlarlo (FISHER, 1990: 21).

La organización es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el plan (FISHER, 1990: 25).

La dirección es tomar decisiones y resolver problemas y necesidades de la sociedad. Básicamente se enfrenta a dos cuestiones determinar metas y desarrollar planes para alcanzarlas (FISHER, 1990: 31).

El control es una consecuencia natural de la planeación, que consiste en establecer normas de operación, evaluar los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuir las diferencias entre el funcionamiento ideal y real (FISHER, 1990: 33).

Este problema de falta de planeación o inadecuada planeación por hacerse muy empíricamente, puede deberse a un problema de estructura operativa de la ENEP Acatlán y de la UNAM, pues se trabaja por semestre o por año, que obliga al CEC a presentar resultados casi inmediatamente, lo que no permite planear de manera adecuada lo que acarrea una serie de problemas muy graves para la organización objeto de estudio.

### 3.7 GRUPOS Y ACTORES

Los actores de la organización son los que dan forma al funcionamiento de la organización, de ahí la importancia de identificarlos a ellos y a los grupos que integran.

Identificaremos a los actores que intervienen en el problema, para ver cuales son sus características y como su personalidad guía sus acciones en el problema detectado.

Los individuos tienden a formar grupos para la consecución de un objetivo implícito o explícito, en el caso del CEC podemos hablar de una organización en la que se pueden encontrar grupos formales e informales que responden a intereses diferentes. Para ver la incidencia que tienen los actores en el funcionamiento de la organización, nos centraremos en el grupo formal que conforman las áreas de Cursos y Diplomados, (y Difusión) y la Coordinadora del CEC.

Antes habrá que definir lo que se entiende por grupo: una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia (Olmsted: 1966: 17).

Partiendo de lo anterior las dos áreas y la Coordinadora pueden ser identificadas como grupo, por el contacto que tienen y perciben la existencia de cada uno de ellos con el objetivo de abrir eventos.

En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa (ROBBINS, 1991: 171).

Los grupos pueden subclasificarse ulteriormente en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y los

de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales (ROBBINS, 1991: 171).

Como se dijo anteriormente sólo nos abocaremos a los grupos formales que son los que intervienen en el problema de cancelación de cursos, por lo que citamos sólo esos conceptos.

Grupo de mando. Está determinado por el organigrama de la empresa. Se compone de los subordinados que "reportan" directamente a un gerente (ROBBINS, 1991: 172). En el caso del CEC el grupo de mando está conformado por la Coordinadora y el área de Cursos y Diplomados (y Difusión).

El grupo de trabajo. Está determinado por la organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato (ROBBINS, 1991: 172). A veces trascienden las relaciones de mando. En el caso de Cursos y Diplomados (y Difusión) encontramos un grupo de trabajo que no está limitado a un superior jerárquico, ya que la Coordinadora dice que no hay jefes en las diferentes áreas, si no que todos son responsables.

Dentro de lo formal encontramos grupos en cada una de las áreas que componen al CEC, y en donde la Coordinación del CEC entra en cada uno de esos grupos formales.

Ahora bien, considerando el problema de la gran rotación de personal del CEC, y siguiendo la idea de las etapas en el desarrollo de un grupo, que son:

Formación, conflictos, organización y realización. Donde:

Formación. Se caracteriza por una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están "sondeando el terreno" para averiguar qué tipos de conducta son

aceptables esta fase termina cuando los miembros han empezado a considerarse como miembros de un grupo.

**Conflictos.** Como su nombre lo indica, la que se caracteriza por conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se advierte resistencia al control que le grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará al grupo. Cuando finaliza esta etapa se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

**Organización.** Es aquella en que surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión. Se observa entonces un fuerte sentido de identidad y camaradería esta etapa de organización finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura continua y ya ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre lo que define un comportamiento correcto por parte de sus integrantes.

**Realización.** La etapa final es la de realización. En esta fase la estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás si no en la ejecución de tareas (ROBBINS, 1991: 174-175).

El periodo de transición de la primera etapa a la última puede variar dependiendo de la personalidad de los integrantes, y que si resulta muy larga se desperdicia mucha energía mental y física en cosas que no tienen que ver con la ejecución de las tareas del grupo, que repercute en el proceso productivo del CEC, en donde la etapa del conflicto tiene un mayor costo psicológico.

Y debido a la alta rotación de personal se afecta al grupo constantemente, pues el nuevo o los nuevos integrantes tienen que recorrer todas esas etapas hasta que acepta la estructura del grupo con el consecuente desgaste físico y mental.

Es aquí cuando la personalidad de los integrantes de los grupos adquiere relevancia, sobre todo en cuanto al liderazgo dentro del grupo. y la personalidad del resto de los integrantes de él, que determina gran parte del funcionamiento de la organización.

Cada individuo tiene una personalidad que se divide en: temperamento y carácter, el primero se refiere a lo genético, es con lo que se nace, no cambia. Y el segundo se refiere a lo que se aprende y se va moldeando con la experiencia en la conducta humana (FROMM, 1984: 65).

La personalidad se clasifica en cuatro tipos: sanguíneo, flemático, colérico y melancólico. Cuyas características citamos a continuación.

Sanguíneo-- Tenso, exitable, inestable. afable, sociable y dependiente.

Flemático-- Sereno, seguro de sí mismo, confiado adaptable, afable, sociable y dependiente.

Colérico-- Tenso, exitable, inestable, frío y tímido.

Melancólico-- Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido (Hecho a partir de ROBBINS, 1991: 57)

Lo podemos caracterizar en el siguiente cuadro dependiendo de su grado de ansiedad:

	+      Ansiedad	-
Extrovertido	Sanguíneo	Flemático
Introvertido	Colérico	Melancólico

Aquí podemos observar los tipos de personalidad, identificando su grado de ansiedad y si es extrovertido o introvertido.

El sanguíneo tiene una personalidad para ser líder, el flemático una personalidad ecuánime y racional, el colérico tiene una personalidad tímida pero que llega a estallar, y el melancólico una personalidad pasiva.

Ubicando a los integrantes del grupo de mando formado por las áreas de la Coordinación y Cursos y Diplomados (y Difusión), dentro de una sencilla guía de observación que incluía las características de los diferentes tipos de temperamento se llegó a lo siguiente:

La Coordinadora es de personalidad colérica, es decir, tímida que después de mucho aguantar sin decir nada explota mostrándose tensa y excitable.

Uno de los integrantes de Cursos y Diplomados es de personalidad melancólica, es decir, pasivo que no dice nada, sereno, confiado y adaptable, que nunca protesta por algo.

Tres son de temperamento flemático, es decir, de personalidad ecuánime, que son confiables y adaptables pero que no permiten tanto que les digan como hacer las cosas por ser racionales en lo que hacen.

Del análisis de personalidad anterior se desprende que en la Coordinación y en las dos áreas no hay una personalidad que reúna características de líder, propio de un temperamento sanguíneo; y que desde la perspectiva del factor humano nos podría indicar que esa es la causa de que esté funcionando mal el grupo de mando estudiado por el porcentaje de eventos cancelados, en cuanto a la consecución de los objetivos planteados. Aunque consideramos que más

que un problema de personalidades es un problema de la estructura operativa de ENEP, que no permite planear bien.

Aunque las características que se presentaron de cada una de las personalidades no son un comportamiento que tengan constantemente los individuos, se puede estar viendo de un tipo de personalidad a otro dependiendo de la situación física o social que le imponga el contexto al individuo en un determinado momento, se ubicó a los actores observados en las características en las que se les identificó la mayor parte del tiempo.

Ahora bien, es importante destacar que líder y grupo son categorías indisolubles, no puede haber uno sin el otro, pero por características de las personalidades que se encuentran en este momento parece un grupo sin un líder nato, si no un líder situacional en el grupo de mando, y un líder por edad o antigüedad el área de Cursos y Diplomados (y Difusión) o grupo de trabajo; a pesar de que no se quiere jefes en las áreas si no que todos sean los responsables del área a la que pertenecen.

Hasta aquí se ha expuesto el funcionamiento del CEC y el papel que juega el factor humano considerando grupos y actores, en donde la comunicación tiene una gran importancia en el proceso productivo y en las relaciones de miembros que conforman la organización. Cosa que se abordará en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

INCIDENCIA DE LA COMUNICACION EN  
EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA  
DE LA ENEP ACATLAN

## CAPITULO IV

### INCIDENCIA DE LA COMUNICACION EN EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN

#### 4.1 COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación es un medio eficaz para la organización en el trabajo, ya que por medio de ésta se establecen vínculos que inciden en la forma de colaboración, disponibilidad de tolerancia, para llevar a un buen fin el cometido organizacional. Por lo que resulta de vital importancia para toda la organización.

##### 4.1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA LA ORGANIZACION

La comunicación es un fenómeno que aparece en todas las organizaciones, van ligadas de manera indisoluble, ya que la comunicación es sumamente importante para que los actores se puedan organizar para realizar su trabajo, que como se ha visto anteriormente, está encaminado a un fin y a un objetivo específicos.

Bartoli dice que la organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones con el propósito de alcanzar un objetivo (1992: 17-18). Es ahí donde aparece la importancia de la comunicación, que sirve para establecer vínculos entre actores para buscar cooperación y tolerancia entre otros aspectos, encaminados hacia el cometido de la organización, en este caso del Centro de Educación Continua (CEC) de la ENEP Acatlán.

Con la comunicación se busca "poner en común" (WINKIN, en Bartoli: 1992:71) las relaciones personales en la organización para, como ya se mencionó, el logro de un objetivo. Una buena o mala comunicación repercute en el proceso productivo de la organización, o

a la inversa la planeación y organización del proceso productivo puede repercutir en una buena o mala comunicación entre los actores de la organización, en una relación dialéctica.

Sin la comunicación la organización no podría funcionar, ya que no se llegaría de ninguna forma a un consenso de lo que se busca alcanzar, y por ende no podría darse un proceso productivo basado en la cooperación de los actores que integran el sistema. Dicho de otra forma organización y comunicación están estrechamente ligadas en el funcionamiento del CEC que busca ciertos resultados.

Ese vínculo entre organización y comunicación tiene dos componentes que no se deben perder de vista:

- Componente Político, ya que organización y comunicación constituyen medios de una estrategia global en la que influyen;
- Componente Sociocultural, pues el peso de valores, representaciones y fenómenos de poder es considerable, tanto para la organización como para la comunicación (BARTOLI, 1992:117).

El político tiene que ver con las disposiciones emanadas de la dirección, tratando de poner en común una idea y el logro de objetivos en un contexto administrativo.

Y el sociocultural tiene que ver con el contexto de la organización, este concepto presenta facetas sociológicas y culturales, por citar algunas. Y particularmente, la influencia del contexto sociopolítico de la cultura de la empresa y personalidades individuales o colectivas que están estrechamente vinculadas con la organización y la comunicación (BARTOLI, 1992: 128).

Resumiendo la política es lo administrativo de la organización y de la comunicación siguiendo determinadas políticas; y lo sociocultural es la personalidad, el poder, la interacción de los

actores en la organización en donde juega un papel importante el contexto en que se desenvuelven y que conforma el equipaje cultural del actor.

#### 4.1.2 COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Por la importancia que tiene la comunicación para la organización, han aparecido varios autores que hablan de comunicación organizacional, y que han creado conceptos que intentan definirla. Generalmente este concepto tiene tres acepciones:

- La comunicación como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización cualquiera que sea su tipo y su tamaño.

- La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

- Y la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor con sus objetivos (FERNANDEZ, 1991: 30-31).

Podemos observar que según esas acepciones, se ve la comunicación organizacional como un fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades: que son aspectos diferentes que se deben considerar para un concepto más completo que abarque puntos que no se deben perder de vista en la creación de una acepción de comunicación organizacional.

Partiendo de un concepto de organización y uno de comunicación, y considerando los aspectos mencionados líneas arriba construimos un concepto de lo que es la comunicación organizacional,

Edgard H. Schein considera al organización como: La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (SCHEIN, 1982: 14).

Y la comunicación, parafraseando a Manuel Martín Serrano, se conceptualiza como la capacidad de intercambio de información entre dos a más seres vivos (MARTIN, 1991: 13).

En donde la información remite a un orden en la transmisión de señales (MARTIN, 1991: 83), o dicho de otra forma, a un conjunto de datos ordenados. Es decir que la información por sí sola no es comunicación, pero que es necesaria para que se dé la comunicación al intercambiar datos ordenados dos o más seres vivos.

Retomando lo anterior proponemos el siguiente concepto de Comunicación Organizacional:

Es la disciplina que estudia el fenómeno comunicativo al interior y al exterior de una organización con un grupo de personas que procuren el logro de un objetivo común, e inmersa en un entorno específico; y que se vale del uso de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de la información.

Ahora consideremos el aspecto de la comunicación en el CEC. En el capítulo anterior concerniente al funcionamiento del CEC, vimos que existe una problemática en la que intervienen varios factores, así con la ayuda de una herramienta se detectó las causas del

problema de cancelación de eventos en el proceso productivo de nuestro objeto de estudio.

También se analizó como la personalidad de los miembros del área de Cursos y Diplomados, podría de alguna manera estar incidiendo en el problema, por no tener un perfil psicológico cercano al requerido por los puestos del área,

Ahora en este capítulo se retoma lo anterior y se le ve desde un enfoque comunicativo, es decir, como se comunican los actores, como es el flujo de la información, y como esto es parte fundamental del proceso productivo de toda organización.

Para lo cual en este apartado se creó un proyecto de investigación, que nos permita identificar la incidencia de la comunicación en el problema detectado.

## 4.2 METODOLOGIA

### 4.2.1 PROBLEMA

El proceso de comunicación en el Centro de Educación Continua provoca tensiones y conflictos al interior del Centro porque los flujos de información dentro del sistema y en relación con el entorno no son exitosos, lo que no permite que se dé un proceso productivo eficaz, ya que el número de eventos cancelados en el pasado semestre es considerablemente grande, en donde el clima organizacional no es el adecuado a las necesidades de participación que el Centro requiere de sus miembros.

#### 4.2.2 NIVELES DE INVESTIGACION

Para los fines de esta investigación la comunicación entendida como la intención de poner en común y como el proceso de entendimiento participativo que coordina acciones, se le considerará dentro de lo que conceptualizamos como clima organizacional que tiene que ver con el ambiente laboral de la organización donde se considera la cooperación, motivación y la disposición entre otras cosas más.

Se enuncia a continuación las diferentes áreas y actores que conforman al Centro y que son nuestros niveles de investigación. Y se pone, si preponderantemente produce, distribuye o consume información.

##### -COORDINACION

A Produce

##### -REGISTRO Y CERTIFICACION

##### Y APOYO A LA TITULACION

B Produce

C Distribuye

##### -APOYO PEDAGOGICO

D Produce

E Produce

##### -CURSOS Y DIPLOMADOS

##### Y DIFUSION

F Distribuye

G Distribuye

H Distribuye

I Distribuye

**-EDUCACION A DISTANCIA**

J	Produce
K	Distribuye
L	Distribuye
M	Distribuye
N	Distribuye

**-CURSOS INSTITUCIONALES**

A	Produce
---	---------

**-AREA SECRETARIAL**

O	Distribuye
---	------------

**4.2.3 OBJETIVOS****4.2.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Analizar el proceso de comunicación en el CEC, para identificar los conflictos y problemas originados en el proceso productivo del Centro dentro de un clima organizacional.

**4.2.3.2 OBJETIVOS PARTICULARES**

Analizar el proceso de comunicación entre los actores del CEC.

Identificar como participan en el proceso productivo los miembros del CEC, según su percepción.

Evaluar el papel de la comunicación en la generación de conflictos.

Identificar como se da el proceso de circulación de datos en el CEC.

Evaluar el papel de la información en la generación de conflictos.

Explicar la incidencia del proceso de comunicación del CEC en la baja productividad del área de Cursos y Diplomados.

#### 4.2.4 HIPOTESIS

El proceso de comunicación en el CEC es poco exitoso como producto de un proceso productivo deficiente y un mal clima organizacional.

#### 4.3 JUSTIFICACION DE LA HERRAMIENTA

Para saber como los actores perciben al CEC en su proceso productivo, comunicativo y en su clima organizacional, se utilizó la entrevista con cuestionario estandarizado.

Ya que en el Centro hay 16 personas que lo integran (incluyendo a Sara la secretaria), se dice 16 y no 18 como en el capítulo II, pues han salido dos miembros en el transcurso de la investigación que se han cubierto dándoles tiempo completo a dos integrantes, se optó por entrevistar a todos ellos; para lo cual se preparó dos tipos de entrevistas: una para los informantes claves o privilegiados por la posición que tienen en la organización, y otra para el resto de los miembros.

Para los primeros se aplicó una entrevista oral y para los segundos una entrevista por escrito o autodeterminada (GARCIA, 1992: 151). En las entrevistas orales se plantea la pregunta y se recibe una respuesta que se anota o se graba, y en las entrevistas escritas el entrevistado rellena por si mismo el cuestionario que le entrega el entrevistador.

Para la construcción de las entrevistas se hizo a partir de conceptos eies, de los cuales se obtuvo categorías, de las cuales se sacaron índices y de ellos se construyeron los dos instrumentos que se aplicaron.

#### 4.3.1 CONCEPTOS EJES

**PROCESO DE COMUNICACION.** Conjunto de pasos que sigue el flujo de información al interior y al exterior con el fin de que determinados actores con base en instrumentos y representaciones, se relacionen entre sí con diferentes tipos de comunicación, en donde los actores pueden ser productores, distribuidores y/o consumidores de información con miras en obtener un resultado.

**PROCESO PRODUCTIVO.** Conjunto de acciones o pasos que se dan en una organización, con el fin de que determinados factores se relacionen entre sí, para obtener de esta interacción de trabajo un producto determinado que se busca tenga calidad.

**CLIMA ORGANIZACIONAL.** Medio ambiente de trabajo que da sentido a las relaciones de los actores de la organización, que tiene que ver con la misión, filosofía y objetivos, que implica haya o no armonía y equilibrio emocional.

#### 4.3.2 CATEGORIAS

**INFORMACION.** Proceso técnico de circulación de datos.

**FLUJOS.** Recorrido que sigue la información en la organización.

**ACTOR.** Persona que produce, distribuye y consume información, ya sea a nombre propio o en representación de otros, o de un grupo en específico. Es un mediador.

**MEDIACION.** Proceso de intervención que hacen los actores ante la realidad. Se reproduce la realidad mediante un modelo.

**EXPRESION.** Los temas, lo que se comunica, el acontecimiento que se comunica.

**INSTRUMENTOS.** Es el medio utilizado para enviar mensajes.

REPRESENTACIONES. Significado del mensaje. A veces cada quien tiene significados diferentes de los hechos.

PRODUCCION DE INFORMACION. Cuando un actor genera datos, porque acontece un hecho que considera es relevante y por lo mismo genera información.

DISTRIBUCION DE INFORMACION. Compartir, circulación de esa información.

CONSUMO DE INFORMACION. Asimilación, utilización de los datos.

PRODUCTOS DEL CEC. Servicios de educación no formal, característico de la educación continua.

ENTENDIMIENTO PARTICIPATIVO. Participación de los actores de manera solidaria y comprometida con el espíritu la identidad y la misión de la organización.

COORDINACION DE ACCIONES. Disponer las acciones a seguir de manera cooperativa poniéndolo en común para todos.

#### 4.3.3 INDICES

¿El proceso de comunicación que actualmente tiene el CEC, es pertinente o adecuado?

¿Cuál es el papel que cumple los flujos de información en el CEC, en su proceso productivo?

¿Cómo los actores del CEC pueden hacer más eficaz el proceso de comunicación al interior y al exterior del sistema?

¿Qué posición toman los actores del CEC ante la aparición de conflictos? CLIMA

¿Cuáles son los principales temas que se utilizan en el proceso productivo del CEC?

¿Cuáles son los principales instrumentos que utilizan los miembros del CEC para comunicarse?

¿Cuáles son los actores del CEC que preponderantemente producen información para el proceso productivo del mismo?

¿Cuáles son los actores del CEC que preponderantemente distribuyen información en el CEC?

¿Cuáles son los actores del CEC que preponderantemente consumen información?

¿Cuál es el tipo de comunicación que predomina al interior del CEC?

¿Cómo el CEC busca información del entorno?

¿Los mensajes que emite el CEC al entorno son eficaces?

¿Cuáles son los principales problemas del proceso productivo del CEC?

¿Cómo se planea, organiza, dirige y controla el trabajo en el CEC?

¿Cómo conciben los actores al CEC?

¿Hay compromiso de los actores con los objetivos, filosofía y misión del CEC?

¿Cómo se da la coordinación de acciones en el CEC?

¿Qué innovaciones ha tenido el CEC?

¿Cuál es el grado de flexibilidad de trabajo del CEC?

¿Cómo se conforma la confianza entre los actores del CEC?

¿Qué es lo que motiva a los actores del CEC el pertenecer a él?

¿Cómo se da la cooperación en el CEC?

¿Cuál es el compromiso de los actores con el CEC?

¿Cómo se da la solidaridad en el CEC?

¿Cómo se asegura el CEC la participación de sus miembros?

¿Cuál es la moral y la ética de los actores del CEC?

¿Cómo ve el actor a la organización?

#### 4.3.4. INSTRUMENTOS

##### ENTREVISTAS ESCRITAS

En las entrevistas escritas el cuestionario estandarizado posee dos tipos de pregunta de opción y abiertas, en la primera se escoge de una serie de categorías dada, y en las abiertas el entrevistado responde en sus propias palabras (GARCIA, 1992: 157).

Se utilizan preguntas abiertas para aspectos muy puntuales donde se busca expresen valoraciones y como perciben al CEC. Las preguntas cerradas se plantean de esa forma básicamente por economía del esfuerzo, pues resulta más sencillo el examen comparativo de las respuestas.

El cuestionario para las entrevistas escritas se construyó partiendo de los índices planteados anteriormente, que a su vez derivan de los conceptos ejes y categorías que componen la metodología del presente trabajo.

Las preguntas del cuestionario aplicado son las siguientes:

1-Qué es el Centro de Educación Continua (CEC)

2-Qué pasos sigue el proceso del servicio que ofrece el CEC

3-Cómo consideras el proceso productivo del CEC

Muy malo      Malo      Regular      Bueno      Muy bueno

4-Existen fallas en los pasos que sigue el CEC para ofrecer sus servicios

No

Si      Cuáles

5-La planeación y organización del trabajo en su área es

Muy mala      Mala      Regular      Buena      Muy buena

6-La planeación y organización del trabajo en el CEC es

Muy mala    Mala    Regular    Buena    Muy buena

7-La dirección y control del trabajo en su área es

Muy mala    Mala    Regular    Buena    Muy buena

8-La dirección y control del trabajo en el CEC es

Muy mala    Mala    Regular    Buena    Muy buena

9-Su desempeño interfiere en la productividad del CEC

Nada    Poco    Regular    Mucho

10-La actuación laboral del CEC debería evaluarse como

Muy baja    Baja    Regular    Alta    Muy alta

11-La actuación laboral de tu área debería evaluarse como

Muy baja    Baja    Regular    Alta    Muy alta

12-Tu actuación laboral debería ser evaluada como

Muy baja    Baja    Regular    Alta    Muy alta

-----  
13-El recorrido que sigue la información en el CEC para ofrecer los servicios con calidad es el adecuado

Sí    No    Por qué

14-Tienes la información necesaria y suficiente para realizar bien tu trabajo

Sí    No

15-Recibes la información a tiempo para hacer bien tu trabajo

Sí    No    Por qué

16-Qué información manejas con mayor frecuencia en tu trabajo

17-Qué haces con la información que utilizas

18-Qué medios se utilizan para comunicarse entre áreas y miembros del CEC

Juntas      Oficios      Cartas      Teléfono      Persona a persona  
A través de terceros      Otro\_\_\_\_\_

19-Cómo obtiene el CEC información de las necesidades de capacitación de las instituciones o personas a las que puede ofrecer un servicio

20-Los mensajes que manda al entorno el CEC son eficaces

Siempre      Nunca      A veces      Por qué

21-Se informa de los cambios que ocurren en el CEC

Siempre      Nunca      A veces

22-Cuál es el principal objetivo del CEC

23-Cuál es la filosofía del CEC

24-Quién decide los pasos a seguir para la realización del trabajo en tu área

25-Quién decide los pasos a seguir para la realización del trabajo de todo el CEC

26-Las innovaciones en el CEC son

Nulas      Pocas      Regulares      Muchas      Excesivas

27-El grado de adaptación del CEC a cambios en las condiciones de trabajo es

Muy bajo      Bajo      Regular      Alto      Muy alto

28-El despliegue de confianza y libertad personal en el CEC es

Muy bajo      Bajo      Regular      Alto      Muy alto

29-Tiene clara la idea de lo que la organización quiere de usted

Sí      No

30-Qué quiere usted de la organización

31-Sabe con exactitud que tan bien está realizando su trabajo

32-Sabe con certeza las funciones de casi todos los miembros y áreas del CEC

Sí No

33-Hay canales accesibles a los miembros del CEC para poder participar en la planeación de tareas

Si No

34-Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros del CEC

Siempre Nunca A veces Por qué

35-Cuando no conoce alguna parte del trabajo a quién le tiene confianza para pedirle ayuda

36-A quién no le pide ayuda nunca

37-Se siente apoyado por sus compañeros

Sí No Por qué

38-Cuál considera es el principal problema del CEC

39-Cuál considera es la principal virtud del CEC

#### ENTREVISTAS ORALES

Las entrevistas orales se aplicaron solamente con preguntas abiertas con cuestionario estandarizado, el cual es base de la entrevista, pero con la posibilidad de poder preguntar sobre algunos de los puntos de interés que aparezcan en una respuesta.

Se optó por preguntas abiertas porque nos ofrece más riqueza en la información que se puede obtener cuando se contesta algo después de una reflexión hecha al escuchar una pregunta que no le ofrece opciones, además que tiene la presencia física del entrevistador enfrente.

Las personas a las que se les aplicó este cuestionario son informantes clave, por su posición privilegiada que tienen en el manejo de información concedido básicamente por su rol en el Centro, esta entrevista tiene menos preguntas, pero que engloban a las del cuestionario anterior.

Cabe mencionar que las entrevistas de este trabajo son de tipo focalizada; ya que se especializa en la investigación de experiencias objetivas, actitudes o situaciones particulares. Se debe estudiar con antelación el fenómeno y apuntar los hechos sobresalientes por los cuales preguntar.

Las preguntas del cuestionario aplicado en las entrevistas son las siguientes:

1. Qué es el Centro de Educación Continua
2. Cómo se planea, dirige y controla el trabajo en el CEC
3. Cuáles son los pasos que sigue el proceso que implica ofrecer un servicio educativo por parte del CEC
4. Qué fallas encuentra en ese proceso que se pudiera modificar para mejorar---
5. En ese proceso productivo del CEC existen fallas en el recorrido que tiene la información
6. Cuáles son los temas o que es de lo que más se habla en el CEC
7. Todos los miembros del CEC tienen la información necesaria y suficiente para hacer bien su trabajo
8. Qué medios se utilizan para comunicarse en el CEC
9. De que manera el CEC obtiene información de las necesidades de capacitación y/o actualización de los públicos potenciales a los que se les podría ofrecer un servicio
10. Es adecuada la difusión de los eventos que organiza el CEC

11. Se informa a todos los miembros de los cambios que ocurren en el CEC\_\_\_\_
12. Qué innovaciones se han hecho últimamente en el CEC
13. Cuál es el objetivo y la filosofía del CEC
14. Cómo es el ambiente de trabajo en el CEC
15. Qué espera del CEC y sus miembros
16. Qué espera el CEC de usted
17. Qué propondría para mejorar el ambiente de trabajo

#### 4.4 RESULTADOS

Ahora se presenta el vaciado de las respuestas que se obtuvieron.

El vaciado de las respuestas se presentará en términos de los conceptos ejes planteados en el punto 4.3.1 de este capítulo, es decir, proceso productivo, proceso de comunicación y clima organizacional.

De la entrevista escrita las preguntas de la una a la doce son para el proceso productivo, de la trece a la veintiuno para el proceso comunicativo y de la veintidós a la treinta y nueve de clima organizacional.

De la entrevista oral las preguntas de la una a la cuatro son para proceso productivo, de la cinco a la once para proceso comunicativo y de la doce a la diecisiete para clima organizacional.

Comenzaremos con las respuestas del área de Cursos y Diplomados, que fue el área problemática detectada y analizada en el capítulo anterior, para después pasar a las demás áreas que incluyen la Coordinación y la secretaría del CEC.

#### 4.4.1 AREA DE CURSOS Y DIPLOMADOS

EE=Entrevista Escrita EO=Entrevista Oral

##### -PROCESO PRODUCTIVO

◆Coinciden los tres miembros del área a los que se les hizo la entrevista (dos escritas y una oral), al percibir al CEC como un organismo dedicado a la capacitación y actualización profesional, y un actor agrega que pese a que pertenece a la UNAM (universidad pública) se hace énfasis en evitar pérdidas económicas. EE EO

◆Coincidieron en como describieron el proceso que sigue el CEC para ofrecer un servicio. EE EO

◆En EE se considera el proceso productivo del CEC:

-Regular

-Bueno

◆Las fallas que encuentran en los pasos que sigue el proceso productivo del CEC en las EE y EO son:

-No se llevan con profundidad y orden, especialmente la difusión.

-La planeación, ésta no se da de manera conjunta con todas las áreas involucradas en el proceso.

-Tiempo. Personal de medio tiempo, actividades trucas.

-Se duplica trabajo.

-Falta presupuesto. Ilógico si los participantes ya pagaron por el servicio.

◆En EO se dijo que se planea, dirige y controla:

-De acuerdo a las necesidades detectadas cuando la gente solicita temas específicos, de ahí se planea semestralmente.

◆En EE dicen que la planeación y organización del trabajo en su área es:

-Regular 2 de 2

◆Y en el CEC:

-Buena

-Regular

◆La dirección y control del trabajo en su área es:

-Regular

-Mala

◆Y en el CEC:

-Regular 2 de 2

◆Piensan que su desempeño interfiere en la productividad del CEC: EE

-Mucho

-Poco

◆Evalúan la actuación laboral del CEC como: EE

-Alta

-Regular

◆De su área como: EE

-Regular 2 de 2

◆Su actuación laboral personal EE

-Alta

-Regular

-PROCESO DE COMUNICACION

◆El recorrido que sigue la información en el CEC: EE

-No es adecuado 2 de 2

◆Porque le encuentran las siguientes fallas EE ED

-No hay órgano concentrador de información que distribuya.

-No hay flujo oportuno. Es apresurado.

-Se corta información, no se distribuye, a medias por el medio tiempo.

-Faltan medios para llegar a la gente, no se han sabido explotar.

♦Los temas o información que más se manejan EE EO

-Cursos -Interesados

-Participantes -Ingresos

-Egresos

♦Se tiene información necesaria y suficiente para hacer bien su trabajo EE EO

-No 1 de 3

-Sí. Siempre que la pide. 1

-Sí. Cada quien en su área, no se sabe que hacen las otras. 1

♦Información a tiempo para realizar bien el trabajo EE

-No 2 de 2 -Falta concentrar y distribuir la información

- Se posterga el flujo "al ratito"

♦Que hacen con la información que utilizan EE

-Distribuye 1 de 2

-Distribuye y consume 1

♦Medios que utilizan para comunicar o informar EE EO

-Persona a persona (3 menciones)

-Teléfono (2) -Juntas

-A través de terceros -Oficios

♦Cómo obtiene el CEC información de las necesidades de capacitación y/o actualización EE EO

-Se ignora 2 de 3

-No se hace. Se trata de hacer en las evaluaciones de los eventos.1

♦Son eficaces los mensajes del CEC al entorno EE

-Siempre. Al menos una respuesta por cada medio. 1 de 2

-A veces.

♦Es adecuada la difusión de los eventos EO

-Sí. Por el equipo que es eficiente. Pero faltan recursos para la difusión.

♦Se informa de todos los cambios que hay en el CEC EE EO

-A veces. 1 de 3

-Siempre. Pero ya tarde. 1

-Sí. a través de juntas y reuniones. 1

#### -CLIMA ORGANIZACIONAL

♦Las innovaciones en el CEC son EE EO

-Pocas

-Nulas

-Cambios de nombre en las áreas. fusión de Planeación y Difusión en Cursos y Diplomados, se crea Apoyo Pedagógico.

♦El objetivo del CEC es EE EO

-Impartir cursos, seminarios, diplomados, talleres.

-Actualizar, ampliar o profundizar el campo de acción profesional.

-Formación o actualización profesional.

♦La filosofía del CEC es EE EO

-La de la UNAM (supongo): educar y dejar constancia de ello.

-"No sé. si acaso vender y vender cursos".

-El servicio a la comunidad profesional satisfaciendo necesidades de la comunidad que rodea al CEC.

♦Quién decide los pasos para hacer el trabajo en tu área EE

-Entre todos. 2 de 2

♦Quién decide los pasos para realizar el trabajo en el CEC EE

-Sólo recibo órdenes de la Coordinadora.

-Cada quien sabe que hacer, pero hay una Coordinación.

♦Grado de adaptación del CEC a cambios en las condiciones de trabajo es EE

-Alto 1 de 2

-Muy alto 1

♦Despliegue de confianza y libertad personal en el CEC es EE

-Alto 1 de 2

-Bajo 1

♦Tiene clara la idea de lo que el CEC quiere de usted EE

-Sí. 2 de 2

♦Qué espera el CEC de usted EO

-Que siga rindiendo como lo he hecho.

♦Qué quiere de la organización EE

-Ambiente agradable de trabajo

-Superación económica

-Ampliación de conocimiento.

♦Qué espera del CEC y sus miembros EO

-Que sigan funcionando como lo han estado haciendo. Hay rachas buenas y malas pero no decae el ánimo.

♦Sabe con exactitud que también está realizando su trabajo. EE

-Sí. 2 de 2

♦Sabe con certeza las funciones de casi todos los miembros y áreas del CEC EE

-Sí. 1 de 2

-No 1

◆Hay canales accesibles a los miembros del CEC para poder participar en la planeación de tareas EE

-Sí. 1 de 2

-No. 1

◆Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros del CEC EE

-No sé. Eso es utópico.

-A veces. No se da en todas las áreas, ni con todos los miembros.

◆Se siente apoyado por sus compañeros EE

-Sí. A veces.

-Sí. Brindan respaldo a las tareas que realizamos juntos.

◆Los problemas del CEC EE

-El compromiso no de estar aquí, si no realmente de trabajar.

-No disposición.

-La comunicación, a veces-

-El autoritarismo y la imposición.

-Se exige demasiado, "y con el pago de honorarios no basta".

◆Las virtudes del CEC EE

-Que pertenece a la ENEP Acatlán.

-Que sí hay comprometidos y dispuestos.

-Buen ambiente de trabajo.

◆Cómo es al ambiente de trabajo en el CEC ED

-Bueno, siempre existen diferencias. Es orato, no es un clima tenso o pesado nos llevamos bien.

◆Qué propondría para mejorarlo ED

-Que se diera un reconocimiento por parte de la Escuela, por ser la segunda unidad en ingresos a la ENEP.

#### 4.4.2 OTRAS AREAS

Siete EE v cinco EO. Total doce.

##### -PROCESO PRODUCTIVO

◆Qué es el CEC. EE EO

-Area encarada de ofrecer eventos para la actualización v capacitación dirigidos a profesionistas. 11 de 12

-Un apoyo y estímulo a la educación de alumnos v maestros. 1

◆Se encontró concordancia entre 10 de 12 actores en como describieron el proceso que sigue el CEC para ofrecer un servicio. Una persona lo concibe como difundir entre alumnos, v una no contestó por el poco tiempo que tiene en el Centro. EE EO

◆En EE se considera el proceso productivo del CEC:

-Bueno 5 de 7

-Regular 1

-Desconoce 1

◆Las fallas que encuentran en los pasos que sigue el proceso productivo del CEC son: EE EO

-No detección de necesidades de capacitación v/o actualización (3)

-No hay planeación (2)

-No comunicación entre áreas (2)

-Falta difusión sobre todo externa

-Falta de planeación de estrategias de difusión

-Falta compromiso

-Consejo técnico resulta muy tardado

-No se dan tiempos adecuados

-No se es tan flexible en la programación como lo es el mercado

-No se paga bien al profesor

- No hay políticas de selección, ni de contratación de personal
- Falta capacitar en difusión, no se les forma
- Falta infraestructura

◆En EO se dijo que se planea, dirige y controla el trabajo:

- Por semestre se programa, para ello debe haber una detección de necesidades para planear el semestre.
- A través de división de programas, eventos específicos
- Esta fallando la planeación, es necesario saber que necesita la gente
- Depende de la personalidad de la Coordinación
- No contestó por el poco tiempo en el CEC

◆En EE dicen que la planeación y organización del trabajo en su área es:

- Buena 4 de 7
- Regular 2
- Muy buena 1

◆Y en el CEC:

- Buena 5 de 7
- Regular 2

◆La dirección y control del trabajo en su área es:

- Buena 4 de 7
- Regular 2
- Muy buena 1

◆Y en el CEC:

- Buena 5 de 7
- Muy buena 1
- Regular 1

♦Su desempeño interfiere en la productividad del CEC. EE

-Mucho 3 de 7

-Regular 1

-Poco 1

-Nada 1 No contestó 1

♦Evalúan la actuación laboral del CEC como EE

-Regular 5 de 7

-Alto 1 No contestó 1

♦De su área como: EE

-Regular 5 de 7

-Alta 1

-Baja 1

♦Su actuación laboral personal EE

-Regular 5 de 7

-Alta 2

#### -PROCESO DE COMUNICACION

♦El recorrido que sigue la información en el CEC es adecuado.

-No contestó 3 de 7

-Sí 2

-No 2

♦Le encuentran las siguientes fallas al recorrido de la información en el CEC EE EO

-Cortes de información entre las áreas del CEC. No se conoce información importante de otras áreas (3 menciones)

-Se cierra a lo que le compete y no importa el trabajo de los demás

-Falta de comunicación en Cursos y Diplomados. No planean tiempos

-Transición, a veces cuesta adaptarse a los cambios lo que provoca problemas a la comunicación

-Hay quienes se guardan información, se queda en grupos

-Si hay problemas en la comunicación es por la organización, hay que saberla conducir, provoca desgaste interno

♦Los temas o información que más se manejan EE EO

-Cursos -Diplomados

-Seminarios -Costos

-Programas -Ponentes

-Pagos -Inscripciones

♦Se tiene información necesaria y suficiente para hacer bien su trabajo:

-De EE -Sí 6 de 7

-No 1

-De EO -Espero que sí

-Más necesaria que suficiente, no todos conocen de todo si no de lo que hacen.

-No, insuficiente. No tiene información necesaria para dar datos de eventos

-Dos no saben

♦Información a tiempo para realizar bien el trabajo EE

-Sí 5 de 7

-No 2

♦Que hace con la información que utiliza EE

-Distribuyen 5

-Producen 2

◆Medios que utilizan para comunicar o informar

-Persona a persona (11 menciones)

-Juntas (2)

-Otro -Pizarrón

-"Señales de humo"

◆Cómo obtiene el CEC información de las necesidades de capacitación v/o actualización EE EO

-Se ignora 4 de 12

-No contestó 2

-No se hace 1

-De la oente que solicita un tema o temas 1

-De la interacción de los integrantes del CEC con el entorno

-A través de las evaluaciones al final de los eventos

◆Son eficaces los mensajes del CEC al entorno EE

-A veces 3 de 7 -Se tiene que planear con más tiempo los cursos para dar oportunidad a una promoción más amplia

-No contestó 2

-Siempre 1 -No sabe 1

◆Es adecuada la difusión de los eventos EO

-No 3 de 5 -Se desperdician recursos, no se aprovechan medios gratuitos

-No hay recursos económicos, no hay un verdadero trabajo de mercadotecnia

-Falta formar v capacitar oente en difusión

-Sí 2 -Pero falla en tiempos para echar a andar un proyecto v hacer la difusión necesaria

-Adecuada ahora con Ecos v Radar (periódicos zonales)

◆Se informa a todos de los cambios que hay en el CEC EE ED

- A veces 6 de 12 -Si o siempre 2
- Nunca 2 -Si a nivel áreas 1
- No sabe por el poco tiempo en el CEC

#### -CLIMA ORGANIZACIONAL

◆Las innovaciones en el CEC son

- EE -ED
- Pocas 3 de 7 -Creación de Apoyo Pedagógico
- Regulares 2 -Nombrar responsables no jefes
- Muchas 2 -Creación de Educación a Distancia (3 años)
- Tecnología incorporada. Computadoras, fax, copiadora, teleaula.

◆El objetivo del CEC es EE ED

- Actualizar y capacitar 3 de 12
- Vender y dar a conocer lo que es el CEC 2
- Objetivo académico y económico, este último parece ser el criterio fundamental en la actual administración. Esa no es la función. 1
- Objetivo educativo que no debe perderse de vista, pero debe generar sus propios recursos, autofinanciable 1
- Que se consolide como centro de capacitación 1
- Dar un servicio de calidad 1
- Poner al alcance del alumno un servicio 1
- Desconoce 1 -No contestó 1

◆La filosofía del CEC es: EE ED

- No la conocen 3 de 12
- No contestaron 3

-No está definida. No tiene 2

-Cuatro contestaron cosas que no son una filosofía

◆Quién decide los pasos para realizar el trabajo en tu área.EE

-La Coordinadora. En parte yo 2 de 7

-Lo planeamos en grupo 1

-Mis jefes inmediatos 1

-Yo personalmente 1

-Desconoce 1 -No contestó 1

◆Quién decide los pasos para realizar los pasos realizar el trabajo en el CEC:

-La Coordinadora 7 de 7

◆Grado de adaptación del CEC a cambios en las condiciones de trabajo EE

-Alto 3 de 7

-Regular 3

-Muy alto 1

◆Despliegue de confianza v libertad personal en el CEC es: EE

-Muy alto 3 de 7

-Alto 3

-Muy bajo 1

◆Tiene clara la idea de lo que el CEC quiere de usted EE

-Si 6 de 7

-No la tiene muy clara 1

◆Qué espera el CEC de usted EO

- Confianza, que haga crecer al CEC
- Compromiso con el trabajo 2 de 5
- Cristalizar a Educación a Distancia, con recursos lo puedo ofrecer sin recursos no se puede hacer
- Dar todo

◆Qué quiere de la organización EE

- Nada -Reconocimiento
- Comunicación -Colaboración y eficiencia
- Apoyo -Conocimientos
- Innovación en eventos que sean posibles realizar
- Costos de eventos no muy elevados

◆Qué espera del CEC y sus miembros EO

- Que se desarrolle como Centro, que no se divida en varios en la Escuela
- Apoyo y trabajo profesional de los integrantes
- Llevarse bien y trabajar en realidad como un equipo
- Compromiso con el trabajo, con el jefe, con los compañeros
- Que se conforme un cuerpo profesional sin mucha rotación
- Que se superen los integrantes

◆Sabe con exactitud que tan bien está haciendo su trabajo EE

- Si 4 de 7
- No 3

◆Sabe con certeza las funciones de casi todos los miembros y áreas del CEC EE

- Si 6 de 7
- No 1

♦Hay canales accesibles a los miembros del CEC para poder participar en la planeación de tareas EE

-Sí 3 de 7

-No 3 -No contestó 1

♦Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros del CEC EE

-Siempre 3 de 7 -Cuando pedido información y ayuda la han encontrado

-A veces 3 -Porque se presentan conflictos por presión

-Nunca 1 -"Por cultura ésta es reducida, ello implica estar siempre a la expectativa"

♦Se siente apoyado por sus compañeros EE

-Sí. 5 de 7

-A veces 1

-"Es difícil, creo que ante un evento difícil todos se echarían pa'tras"

♦Los problemas del CEC EE

-Comunicación e interacción 2 de 7

-La cultura 1

-No tener línea telefónica para larga distancia 1

-Falta de compromiso con lo que se hace 1

-El poco interés que a veces existe por tomar cursos 1

-Lo ignora 1

♦Las virtudes del CEC EE

-Hay personas trabajadoras, con ganas de salir adelante

-Profesionalismo en las actividades

-El espíritu de universitario

-Se busca cambiar dando confianza

- La atención al público de manera amable
- Existir y tener la posibilidad de realizar este tipo de trabajo
- No contestó

♦Cómo es el ambiente de trabajo en el CEC ED

- Difícil
- Bueno, pero podría ser mejor, falta cooperación
- Cordial y hay confianza
- Bueno aunque tiene sus ratos
- Si no es excelente es bueno

♦Qué propondría para mejorarlo

- He hecho cambios buscando que la gente está más a gusto 1
- Una buena comunicación. Más comunicación 2 de 5
- Respeto de trabajo
- Mejor planeación de objetivos, tiempos y políticas de contratación, de selección y de incentivos

En las preguntas 35 de las EE se preguntó de a quién se le tenía confianza para pedir ayuda, y la que más menciones tuvo fue la Coordinación del CEC, seguida por la secretaria, y después con igual menciones la responsable de Registro y Certificación, la de Cursos Institucionales y el "jefe" de Cursos y Diplomados, seguidos por otros miembros con 4 o una mención, no hay actores que quedaran sin una mención.

Aunque en la pregunta 36 de EE, de a quién no le pedía ayuda nunca sólo 3 de 9 EE contestaron la pregunta, que para no mencionar nombres sólo diremos que se mencionan a personas de Apoyo Pedagógico, Coordinación y Educación a Distancia; al parecer son menciones por no caerle bien las personas que se mencionaron.

Otro hecho importante que aclarar es que en las EE, la gran mayoría sólo se contestaron cuando se les dijo que serían anónimas, que nos habla de cierto temor a expresar algo respecto al CEC, aun sin saber todavía el contenido del cuestionario.

#### 4.5 REFLEXIONES

##### PROCESO PRODUCTIVO

La visión que tienen los actores de Cursos y Diplomados, concuerda con muchas de las opiniones vertidas por los demás miembros del CEC, en cuanto a que no se planea a nivel de la difusión y a nivel del Centro. Que confirma el problema de la no planeación expuesto en el capítulo III.

Y se mencionan una serie de factores considerados a lo largo de esta investigación, que tienen que ver con la planeación del trabajo en el CEC. Y se agrea como falla que no hay comunicación entre áreas del CEC.

Tienden a considerar a la planeación, organización, dirección y control del CEC como bueno, a pesar de que se habla de que no se planea; lo que podríamos interpretar como que la planeación en el CEC es empírica, no se lleva a cabo un proceso administrativo bien definido y estructurado en el Centro.

##### PROCESO DE COMUNICACION

La percepción que tienen los actores de Cursos y Diplomados acerca de las fallas que le encuentran al recorrido de la información en el CEC, coincide con la de las otras áreas en: a) Falta comunicación en Cursos y Diplomados (esta área dice que es producto de las jornadas laborales de medio tiempo). y b) se menciona que

hay cortes de información entre áreas, que nos habla de un problema de concentración y distribución de la información, que es mencionado en el área de Cursos y Diplomados.

En dicha área se dice que el flujo de la información no es oportuno, es apresurado; si consideramos los tiempos que tuvo para difundir su primer evento el segundo semestre de 1997, ver capítulo 3 punto 3.5, la información no fue oportuna fue apresurada, lo que nos lleva a pensar en lo que se dijo en una de las otras áreas "si hay problemas en la comunicación es por la organización, hay que saberla conducir".

Es decir, parece que la mala o no planeación en el CEC, es lo que está perjudicando el flujo de información y por ende la comunicación en nuestro objeto de estudio.

El que se diga que la información no es oportuna, es apresurada, se reafirma en cursos y diplomados al decir que no reciben información a tiempo para realizar bien su trabajo; por su parte en las otras áreas la gran mayoría dice sí tener la información a tiempo, pero si sacamos un promedio de los que contestaron en todas las áreas, un 55.55% dice sí recibir la información a tiempo y un 44.45% no.

Lo anterior nos indica un problema grave en el flujo de la información al interior, en casi la mitad de los actores del CEC, hablando únicamente de los que contestaron entrevistas escritas.

En cómo el CEC obtiene información de las necesidades de capacitación y/o actualización, dicen las áreas que lo conforman que se ignora como la obtiene, o que no se hace una detección de necesidades; pero hay quienes dicen que la obtiene de la gente que solicita un tema, y de la interacción o conocimiento que tienen los inte-

grantes con y del entorno, por lo que se depende de los temas que se piensa pueden funcionar y de lo que llegan a pedir algunas personas. Sin tener cierta certeza de lo que se requiere en el contexto, que le podría dar un investigación de necesidades.

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

Se concibe preponderantemente como el objetivo del CEC, actualizar y/o capacitar a través de cursos, seminarios y diplomados a profesionales que lo requieran. Pero también se habla de vender, de un objetivo económico además del académico que no se debe perder de vista, aunque se dijo que para la actual administración de la Escuela, parece que lo económico es el criterio fundamental y esa no es la función de la UNAM.

Lo anterior nos conduce a que se deben conciliar criterios económicos y académicos, para que en una escuela pública, la ENEP Acatlán, no se descuide la excelencia académica de la UNAM, en aras de obtener un beneficio económico que pudiera ser lo que prostituya o desvirtúe al CEC si se valora más lo monetario.

Cuando se tocó cuál es la filosofía del CEC, se habló de que no tenía o que no la conocían, incluso hubo quienes hablaron de cosas que no son una filosofía, pero ahí también se tocó lo económico cuando un actor expresó que la filosofía del Centro era "si acaso, vender y vender cursos". Que nos habla de esa presencia de valorar lo económico tal vez más que la excelencia académica de la que se habla en la UNAM y que es parte de su filosofía.

La confianza y libertad personal en el CEC, es concebida en mayor medida como alta tendiendo a lo muy alto, que se reafirma cuando dice la gran mayoría que se sienten apoyados por sus compa-

neros; donde hay franqueza y honestidad entre los miembros del Centro, aunque entre los que dicen que a veces, hablan de que no se da entre todas las áreas ni con todos los miembros, hecho que se ve en las respuestas sobre a quién no le pide ayuda nunca.

Por lo anterior se entiende que consideren bueno el ambiente de trabajo sin llegar a ser excelente, la Coordinación lo considera difícil todavía por los cambios ocurridos en el CEC desde su nombramiento. Por lo que el ambiente de trabajo, según las respuestas obtenidas, es un aspecto favorable del CEC que puede ser mejor aprovechado.

Dentro de ese clima organizacional, destacaron todas sus áreas como sus principales problemas: la comunicación y el no compromiso con el trabajo, y el área de Cursos y Diplomados habla además de autoritarismo e imposición, que habría que ver si es una visión que comparten otros actores o áreas del CEC, que es algo que este trabajo no se contempló.

En las virtudes del CEC se considera que si hay miembros comprometidos con el trabajo, además de profesionalismo en las actividades, que se contrapone a cuando se dice no hay compromiso con el trabajo, donde podemos inferir que existen diferentes representaciones en la manera como se concibe el trabajo propio y el de los demás.

Se menciona como una virtud del CEC el espíritu de universitario, éste debe ser rescatado y explotado a favor de la institución, que puede conducir a un compromiso verdadero con el Centro de Educación Continua de la ENEP Acatlán.

Después de cuatro capítulos que abarcaron diferentes aspectos de la organización, en donde se detectaron deficiencias que la

afectan en su cometido, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de intervención comunicativa.

CAPITULO V

PROPUESTA DE INTERVENCION PARA EL  
CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE  
LA ENEP ACATLAN

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE INTERVENCION PARA EL CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA ENEP ACATLAN

En el presente capitulo se presenta un diagnóstico de la situación del CEC de la ENEP Acatlán, que permita identificar de manera rápida y sintetizada los problemas detectados en los cuatro capítulos anteriores; que nos darán claves para reflexionar sobre la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio, para después hacer una propuesta de intervención comunicativa.

#### 5.1 DIAGNOSTICO DEL CEC DE LA ENEP ACATLAN

##### 5.1.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

♦La UNAM ha dependido de decisiones del gobierno federal, autonomía relativa, depende del presupuesto que se le asigna.

Se puede pensar que algunas decisiones que se toman en la UNAM son impuestas por el gobierno, como la designación del Rector. Así el CEC depende de las decisiones que se toman en Ciudad Universitaria primero, que son transmitidas a la ENEP Acatlán y que el Director a su vez emite a todas las partes de la Escuela. Centralismo.

♦El CEC ha dependido de factores políticos, de organización y de concepción de la que es la Educación Continua. En el aspecto interno, los cambios en su estructura han dependido del Coordinador en turno, y además por avances tecnológicos.

♦Su grado de interrelación es muy alto, ya que presenta una gran cantidad de entradas y salidas de información, debido al número de trámites administrativos que debe seguir el CEC. Esta

complejidad representa una rigidez por tanto trámite administrativo, que pone trabas a la flexibilidad que se busca en el CEC para poder responder de manera más eficaz al entorno.

♦Por lo anterior se dice que no es contingente, ya que es poca su capacidad de respuesta, la forma como está estructurado y como funciona, y la interdependencia que tiene con el contexto, no le da mucha capacidad de respuesta.

El entorno en el que se encuentra el CEC es turbulento y hostil, pero en sus puntos favorables encontramos que es integrado, diverso y abundante. Estos dos últimos no son aprovechados, la gran diversidad del mercado no se abarca, ya que la multidisciplinariedad de la ENEP permitiría programar gran variedad de eventos cosa que no ocurre.

♦El CEC además no reduce la incertidumbre del entorno:

a) Las evaluaciones de los eventos deberían ser verdaderamente consideradas para elevar la calidad del servicio y descartar ponentes y eventos.

b) No hay una estrategia de control directo, que considere hacer el proceso de reclutamiento y selección de personal.

c) No se hacen estudios de detección de necesidades.

♦Se debería modificar estructura y funciones para responder a los cambios del contexto de manera eficaz. Se debería revisar la propuesta organizacional formal que persigue la consecución de objetivos.

### 5.1.2 DIAGNOSTICO DE LA DIMENSION FORMAL

♦En la filosofía de la UNAM se marca como su misión: educar, investigar y difundir el conocimiento. Y su objetivo: la excelencia

académica. Pero aparece el objetivo implícito de ganar dinero, si no tiene la amenaza de desaparecer.

Aparece como una perversión del CEC ese afán de ganar dinero a como de lugar, contrario a la difusión de la cultura y del conocimiento que plantea la UNAM.

♦La estructura formal no es coherente, no se cumple lo que se propone o planea debería ser el funcionamiento de la organización. Esto puede ser considerado como una perversión o como una adaptación sobre la marcha de la estructura del CEC producto de la flexibilidad que se busca tengan los integrantes, o una continuación de la estructura anterior.

En el Plan de Trabajo propuesto por la actual Coordinadora, se plantean objetivos que exigen un cambio de actitud, de actividades y de medios, que condiciona un cambio de estructura que no ha ocurrido, solo se maquilló.

♦Necesita mayor inversión si se le quiere ver con una lógica empresarial, que le permita tener mejor infraestructura.

♦Debe haber un cambio en la estructura administrativa de la UNAM (al parecer se busca con el proyecto de campus), que permita pagar a tiempo a los ponentes y a los contratados por honorarios, si se busca un cambio en la estructura que esté en una lógica empresarial.

♦Ese Plan de Trabajo requiere de mayor definición de conceptos, de actividades y funciones, así como de objetivos, ya que parece no bien planeado, empírico.

♦Por otro lado se identificó que no satisface el trabajo, por lo tanto no motiva, es un factor de conflicto que puede conducir a un bajo rendimiento.

◆No se debe perder de vista que no satisface las políticas organizacionales (salario, políticas de promoción, condiciones laborales, etc.), que igualmente produce insatisfacciones. Por ejemplo en el capítulo IV, se detectó que para algunos actores lo que se paga es muy poco.

◆No hay un proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se detecte la actitud del miembro potencial frente a los objetivos del CEC y los motivos de su ingreso. Se podría escoger a la persona más indicada para el puesto y para el CEC.

◆Se destaca un hecho que se generaliza, el contratar por honorarios, en donde no se funciona como tal, sé es un trabajador disfrazado lo que resulta una perversión ya que no se respetan los términos legales aplicables a lo que son los honorarios.

◆Hay un problema grave de rotación de personal que puede ser consecuencia de algunos de los aspectos ya mencionados, y se agrega el que se contrate por medio tiempo, con la consecuente disminución del pago.

### 5.1.3 DIAGNOSTICO DEL FUNCIONAMIENTO

◆Desviación del proceso, no se sigue lo propuesto o planeado, dos áreas funcionando como una sola.

◆Cancelación de eventos, no se planea o se planea empíricamente. No hay una detección de necesidades de capacitación y/o actualización. Se depende de la situación económica.

◆Consejo Técnico no aprueba en tiempos breves, que permita mayor capacidad de respuesta al CEC.

♦La estructura operativa del CEC parece estar afectando a las relaciones humanas y el flujo de información, por no planearse adecuadamente. No gana el CEC ni los actores.

♦En la área problemática se gasta más de lo que se gana, la pregunta es si en todo el CEC ocurre esto.

#### 5.1.4 DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DE COMUNICACION

♦Se considera la planeación, organización, dirección y control buena, aunque se dice que no se planea. Se infiere una planeación empírica, proceso administrativo no bien definido ni estructurado.

♦Falta de comunicación en el área de Cursos y Diplomados.

♦Cortes de información entre las áreas que conforman el CEC. Problema de concentración y distribución de la información.

♦Flujo de información no oportuno, apresurado. Parece que la mala planeación, está perjudicando el flujo de la información y por ende la comunicación.

♦Se necesita un estudio de detección de necesidades que permita programar eventos que cubran necesidades.

♦Se valora lo económico, Se hace mención del objetivo implícito del CEC de ganar dinero, además de actualizar y/o capacitar. Ganar dinero parece el criterio fundamental, esa no es la función de la UNAM, parece que se olvida la excelencia académica, esto prostituye el CEC.

♦Se considera bueno el ambiente de trabajo, sin ser excelente, con problemas o diferencias entre algunos actores. Se debe aprovechar este rasgo.

♦Se infiere diferentes representaciones en la manera como cada quien concibe el trabajo propio y el de los demás. Unos dicen que

no hay compromiso con el trabajo, y otros que sí lo hay y con profesionalismo.

♦Entre las virtudes del CEC se señaló el espíritu de ser universitario, rasgo que también debe ser aprovechado en favor de la organización.

Todo lo presentado anteriormente son en su conjunto claves que nos ayudan a identificar el tipo de organización que es el CEC, que orientan el conocimiento de su cultura organizacional, es decir, "la formación de su identidad organizacional y su efecto sobre la definición y el sentido que se le da en la realidad" (Abravanel; 1992:38).

## 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Podemos definir a la cultura organizacional como "un sistema particular de símbolos, influida por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes, así como los diversos factores de contingencia" (Abravanel; 1992:33).

Así la cultura está cambiando conforme se modifica o cambia algunos de los aspectos arriba mencionados, entra en lo simbólico. es decir, lo subjetivo y que puede ser representado en los ritos, cuentos, ceremonias, etc., que tienen sus propios códigos o lógica que influyen en la percepción que tiene el actor de la organización.

La UNAM como universidad pública depende del presupuesto que le asigna el Gobierno Federal, cuya característica ha sido el centralismo de poder en cuanto a toma de decisiones que afectan a todo

el país. Se puede pensar que algunas de las decisiones que se toman en la Universidad son impuestas por el gobierno.

La UNAM es el reflejo de ese centralismo, ya que Ciudad Universitaria (C.U.) controla todo, aunque aparece el proyecto de "campus" que busca independencia administrativa y académica, habrá que esperar que se dé realmente.

Así de C.U. viene la designación de quien será el Director de la ENEP, donde como un sistema político hay una lucha de intereses, de poder, para darle a alguien la dirección de la Escuela; es un esquema que se reproduce en una escuela, en una universidad pública.

Consideramos para la comprensión de la cultura organizacional, el ver a la UNAM, la ENEP y el CEC como una metáfora de un sistema político, donde hablamos de centralismo del poder o autocracia, donde no existe la democracia directa o representativa. Y que se entiende la autocracia como: Un gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal (MORGAN, 1991: 132). Así el CEC resulta un holograma del sistema político en México.

El CEC depende de las decisiones que se toman en la Dirección, cuando se iba a elegir un Coordinador para el Centro, la Dirección tenía a su candidato y la Coordinación de Extensión Universitaria al suyo; la Dirección a final de cuentas impuso su decisión, y el candidato de Extensión Universitaria ocupó el segundo puesto en importancia en el CEC.

Lo que nos habla de que la Dirección es quien decide que persona quedará en determinado puesto y no la Coordinación de Extensión Universitaria. Este poder lo tiene el Director por el hecho de que todos los que tienen un puesto de funcionario en la ENEP le entregaron su renuncia firmada, para "acelerar la reestructuración de la Escuela", y en cualquier momento "la puede aceptar" para mover gente cuando lo crea conveniente, lo que le da poder y control sobre los funcionarios.

Este mecanismo de poder puede ser lo que origina una desconfianza estructural en la ENEP, y que se da también a nivel micro en el CEC, que como se vio en el diagnóstico tiene un alto grado de interrelaciones al reportar todo lo que hace a diferentes instancias de la Escuela, lo que repercute en una gran cantidad de trámites administrativos, que no le deja ser flexible.

El CEC tiene que reportar cuanto ingresa, que como se cree es el económico el criterio fundamental del Centro, si no se gana dinero tiene la amenaza de desaparecer, si no sale bien el trabajo le molesta a la Coordinadora, aparecen conflictos, le molesta también que no le tengan confianza "que ahora como Coordinadora no le cuenten lo que pasa como antes", se reproduce a nivel micro en el CEC la desconfianza que se da a nivel macro.

Pero por qué no llegan a salir bien las cosas, en el diagnóstico se encontró que no se planea o se planea mal en el CEC, pero esta mala planeación viene desde un nivel macro, y en la ENEP aparentemente se planea a largo plazo, no ocurre así, actualmente (marzo del 98) se está reestructurando la Escuela, que requerirá de otra planeación, estos cambios y el que se oída resultados (ganancias) casi inmediatos al CEC, es lo que no está permitiendo

que se lleve a cabo una planeación de eventos adecuada, lo que lleva al problema más grave detectado en el capítulo III: la cancelación de eventos en el CEC.

La estructura de la ENEP, el poder a través de las renunciaciones firmadas y el que se pida resultados a corto plazo, es lo que está originando que no se planee adecuadamente en el CEC con tiempo suficiente, y una desconfianza que es estructural, lo que no permite que salga bien el trabajo y se generen conflictos entre los actores del CEC por todo ello.

Aquí habrá que considerarse que se le quiere ver al CEC como una empresa, pero se podrán conciliar criterios académicos y económicos; podrá el Centro tener una lógica empresarial si pertenece a una escuela pública, podría aumentar la inversión y los pagos con esa lógica.

Volviendo la mirada al interior del CEC se encontrará que necesita otra estructura y funciones que permitan responder al entorno de manera eficaz, revisando su actual estructura, que le permita planear los eventos más pertinentes para el mercado potencial, basándose en estudios de detección de necesidades de capacitación y/o actualización.

Lo anterior porque la actual Coordinación pide de los miembros flexibilidad, compromiso y profesionalismo (donde existen diferentes representaciones, hay quienes consideran que sí se da y quienes no), es decir, cambio de actitudes para alcanzar los objetivos que ella planteó, pero que además no se pueden alcanzar con los mismos medios, pero se dice que "hay que hacer más con lo mismo". Por lo que sería muy conveniente revisar la estructura de funcionamiento del CEC.

Con el anterior Coordinador se vigilaba y presionaba estrictamente a los actores para hacer el trabajo, cuando llegó la actual Coordinadora buscó ser más flexible buscando que se auto-organizaran las áreas pero ha vuelto la mirada a vigilar y presionar estrictamente, que parece no ser cuestión de personalidades sino de estructura, lo que determina la cultura del CEC; cuestión de estructura de funcionamiento en el sentido de que no permite planear adecuadamente y de que se exige resultados económicos.

Un problema muy grave que está formando parte del CEC es la rotación de personal que se infiere es producto de la no satisfacción del trabajo mismo, de las políticas organizacionales, y de que no hay un proceso definido de reclutamiento y selección de personal. Las políticas organizacionales comprenden el que se contrate por medio tiempo (20 horas) o por 10 horas a la semana, que sea por honorarios y en realidad sean trabajadores. Se dice cuales son las condiciones de trabajo, pero no se conoce o no sé es honesto para explicar en que consiste el contratar por honorarios.

Además del manejo de poder como lucha simbólica donde se busca controlar a otros físicamente, lo ejerce en mayor medida la Coordinación del CEC con el manejo de contratos por honorarios que se hace cada seis meses, el recurso a la información es lo que le da poder de control al introducir incertidumbre con este rito semestral de que se puede prescindir de los servicios de uno o varios actores del CEC, lo que provoca tensión en los contratados por honorarios, y al firmarse ese contrato se le pregunta si firmaría en las condiciones que le marca la Coordinadora.

Dentro de esta cultura organizacional del CEC, la comunicación está siendo afectada por la estructura de la ENEP, que no permite

planear, ni conducir bien los flujos de información, es decir, la comunicación formal no es total entre las diferentes áreas del CEC, que lleva a producir conflictos cuando no se sabe lo que se hace entre áreas y no se puede atender a los clientes potenciales de manera oportuna.

Es decir, la estructura está determinando problemas en la comunicación que lleva a conflictos entre individuos y áreas del CEC, porque no se pone en común o no se coordinan acciones, por lo que sería necesario un órgano concentrador y distribuidor de información, que la emitiera en tiempos oportunos al interior y al exterior del Centro, que pudiera reducir los efectos de una mala planeación que no considera todos los aspectos del entorno que provoca que el área de Cursos y Diplomados no saque a tiempo la información al exterior.

### 5.3 NECESIDADES A RESOLVER

Con base en la revisión de los distintos diagnósticos presentados, y con el bosquejo de la cultura organizacional del CEC, se presenta una lista de necesidades vinculadas con las carencias o problemas del CEC y que a continuación se detallan.

1. Realizar estudios para la detección de necesidades de actualización y/o capacitación. Que permita programar eventos que puedan dejar óptimas ganancias.
2. Diseñar una organización mejor formalizada, con sus reglas, funciones, objetivos y filosofía hechos más sistematizadamente. Que su estructura sea coherente en su funcionamiento, encaminado a responder de mejor manera al entorno.

3. Crear un proceso de reclutamiento y selección de personal bien estructurado, para tener a los integrantes más idóneos que requiera el CEC. Indicándose la cultura del CEC, lo que se espera, lo que implica trabajar ahí, y con ello esperar reducir la alta rotación de personal.
4. Planear el trabajo del CEC fijando objetivos, estrategias, técnicas y evaluaciones, entre todos los miembros del CEC para crear el mejor plan posible. Que considere todas las interrelaciones e interdependencias del Centro.
5. Capacitar a los integrantes para potenciar sus capacidades para un mejor desempeño del CEC.
6. Crear un órgano concentrador y distribuidor de información al interior y al exterior del CEC, al exterior que coordine acciones de difusión de las diferentes áreas, al interior de a conocer de manera oportuna todo lo que se hace y va a hacer en la organización. Todo ello encaminado a dar imagen al exterior, y ha reducir conflictos al interior.

Estas necesidades son las más determinantes para un mejor desarrollo, mantenimiento y crecimiento del CEC, están ubicadas en distintos niveles: estructura de funcionamiento, comunicativo y a nivel humano; y que si se solucionan se puede obtener un mejor rendimiento de sus partes para la obtención de los resultados que se esperan alcanzar.

Las necesidades presentadas son aquellas sobre las que la comunicación puede incidir de manera directa o más o menos directa.

Pero a lo largo de la investigación se encontraron otras necesidades a resolver que tienen que ver con la estructura formal de

la UNAM y sobre la cual no se puede incidir desde la comunicación, pero que señalaremos: Reducir trámites administrativos para dar rapidez al proceso productivo del CEC; dotar de la infraestructura necesaria al CEC para cubrir satisfactoriamente su objetivo académico y su objetivo económico; contratar personal de tiempo completo, y mejorar los salarios.

Antes de ir a las propuestas se establece un objetivo rector;

#### 5.4. OBJETIVO RECTOR

Con base en un mejor recorrido de la comunicación al interior y al exterior del CEC, buscar eficientar la productividad de la organización con una mejor planeación de la estructura operativa, siempre buscando la participación activa de sus integrantes, dentro de un ambiente laboral con el menor número de conflictos.

#### 5.5 PROPUESTAS DE INTERVENCION

Hay que señalar que estas propuestas de intervención comunicativa, por sí mismas no resuelven todos los problemas del CEC, pero se parte de la premisa de que la comunicación permea a toda la organización, y desde la comunicación podemos ir modificando al Centro; generalmente son cambios donde se pueden obtener resultados a largo plazo.

La pertinencia de una estrategia de intervención comunicativa radica en revalorar lo que se tiene, analizando que amenazas y logros encuentra la organización, para así posibilitar nuevas prácticas comunicativas que procuren conducir a un mejor proceso productivo que permita, en el caso del CEC, cumplir su objetivo académico y económico.

Los programas que se plantean van dirigidos a apuntalar la solución a problemas específicos, buscando una mejor comunicación y como consecuencia de ello la eficacia organizacional del CEC.

La estructura de un sistema es importante y para crearla se debe considerar la planeación, la organización, la dirección y el control; todo ello recae en el factor humano, por lo que a la organización se le considera un ente vivo.

El CEC trabaja con información, cuya labor debe comenzar con la búsqueda, el manejo y la distribución de la misma; de ahí surge la necesidad de tener una estructura bien planeada que permita eficientar el recorrido y manejo de la información y capacitar al personal que en él labora, para mejorar el proceso productivo del Centro.

Partiendo de las necesidades a resolver, se hacen las siguientes propuestas.

#### 5.5.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y/O ACTUALIZACION

◆Objetivo:

Realizar periódicamente estudios de detección de necesidades de capacitación y/o actualización del mercado potencial del CEC.

◆Estrategia:

Formar un equipo de investigación, conformado por prestadores de servicio social y prácticas profesionales, y alumnos con materias relacionadas con este tipo de investigaciones, que pueda abarcar a una muestra lo suficientemente representativa del universo que sería el municipio de Naucalpan.

Para lo cual se segmentaría la muestra en escuelas y empresas, que son el mercado potencial del CEC. Cuyo estudio se realizaría en seis meses.

◆Aplicación:

Conformar equipos cada año para detectar las necesidades de capacitación y/o actualización del mercado, para con ello programar los eventos que realmente cubran necesidades del público ubicado básicamente en Naucalpan.

◆Evaluación:

Programar los eventos en el CEC, considerando los resultados que arroje dicho estudio, viendo al final del semestre que porcentaje de ellos se abrieron, con que ganancias, con que número de participantes, para determinar si funciona este tipo de estudio.

### 5.5.2 MODIFICAR ESTRUCTURA

◆Objetivo:

Hacer el diseño de una organización encaminada a responder de mejor manera al entorno, donde se considere la planeación del trabajo, desde el enfoque de un proceso administrativo bien definido.

◆Estrategia:

Realizar juntas con la participación de todos los actores del CEC, a lo que se les debe ver como los expertos, los que mejor conocen a la organización y en donde se tendrá que seguir una serie de temas o problemas a resolver.

Para esta propuesta de reunión del grupo que conforma a nuestra organización objeto de estudio, se buscará hacer una planeación de lo que es el Centro, lo que busca ser, creando de un discurso común, resultado de la participación activa de los integrantes los objetivos, funciones, misión, políticas y filosofía del CEC. Donde se intente conciliar lo académico y lo económico, definiendo el valor que deberá prevalecer, que puede ir en considerar la calidad del servicio desde la excelencia académica de la UNAM.

Comentando, según las expectativas de cada actor y de la organización en sí, cuales son las mejores formas para sacar bien el trabajo que se realiza, donde cada quien exponga lo que le parece y no le parece de la forma actual de trabajo. Para después de esto buscar sacar un discurso colectivo de como organizar al CEC.

De la participación de todos los actores en estas juntas se obtendrá un discurso colectivo tendiente a mejorar el proceso productivo y las relaciones interpersonales en el CEC, donde el paso siguiente o directo será la acción o puesta en marcha de lo acordado para dar solución a los problemas.

En estas juntas se buscará que el guía, que sería la Coordinadora, maneje un vocabulario que incluya los siguientes valores a imbuir en los integrantes: sentido de pertenencia al Centro, importancia del trabajo de cada uno, reconocimiento, mejora continua del trabajo, identificación y compromiso con lo que significa ser Universitario, flexibilidad y profesionalismo.

♦Aplicación:

Para obtener resultados de estas reuniones hay que seguir los siguientes puntos.

1. Estructurar los datos, ordenando la información a través de la discusión grupal, en un cuadro de ideas, valores, propuestas y demás variables que surjan, para poder discutir el diseño que se puede hacer o lograr.

2. Hacer una decodificación de la información en el plano connotativo, subjetivo, viendo que sentido le da el grupo a los datos obtenidos.

3. Se elaboran diagramas, esquemas de lo que se ha captado.

4. Elaborar un diagnóstico de lo discutido.

5. Delimitar un proyecto a seguir, analizando cuales son las prioridades y las acciones a acometer.

6. Hacer un autodiagnóstico para sacar el proyecto de desarrollo a seguir.

7. Y ejecutar el proyecto, es decir, pasar a la aplicación de lo acordado en las juntas, pasar del diálogo a la acción.

Para llegar a este último punto se requiere de varias reuniones del grupo de trabajo, y que después de empezar a verse resultados, se podrán espaciar cada dos meses y la forma de trabajo en las reuniones variar un poco pero conservando la esencia de lo que aquí se propone, y cuando sea necesario ya porque se ha cumplido lo esperado, o surgen otras necesidades, retomar la discusión grupal como al inicio.

◆Evaluación:

Considerar después de un semestre si el diseño y planeación del trabajo en el CEC, hecho grupalmente, ha respondido mejor al entorno, y se han considerado todos los factores físicos y sociales

que afectan al Centro, si no incorporarlos para contemplarlos en la planeación estratégica del trabajo.

### 5.5.3 HACER EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

#### ◆Objetivo:

Implantar un proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita tener a los miembros más idóneos al CEC, para que además conozcan su cultura, lo que se espera de ellos. lo que implica trabajar en el Centro.

#### ◆Estrategia:

Que la persona que más conozca el funcionamiento del CEC, se encargue de realizar el perfil y la descripción del puesto, para partir de ello en la elección del actor que más se adapte a la organización.

Seleccionar sólo a los aspirantes que reúnan todos los requisitos marcados en el perfil del puesto.

#### ◆Aplicación:

Cuando se tenga una vacante, escoger entre varios aspirantes conforme a su curriculum, y que durante una semana de inducción, conozcan lo que es el CEC, con sus funciones, objetivos, misión y filosofía, así como el trabajo que se realiza.

Durante esa semana se detectará cual es la persona que más se adapta al trabajo y por lo tanto la más idónea para el puesto, este proceso se adicionará con elementos comunicativos tales como intercambio de opiniones entre el aspirante, la Coordinación y los inter-

grantes, respecto al CEC, sus procesos, metas e inquietudes de las partes.

Lo anterior para aclarar lo que el CEC espera del individuo y lo que él espera de la institución, para que no haya problemas de aceptación de las metas y valores que se tienen.

♦Evaluación:

Determinar después de dos años cual es la rotación de personal en comparación con los dos años anteriores a la aplicación de esta propuesta.

#### 5.5.4 CAPACITAR A TODOS LOS INTEGRANTES DEL CEC

♦Objetivo:

Potenciar a través de la capacitación, las capacidades de los integrantes del CEC, para un mejor desempeño laboral.

♦Estrategia:

En el CEC se trabaja mucho con información y en grupo, que ante las necesidades a resolver que se encontraron surge la importancia de capacitar al personal en:

-Computación, ya que no todos pueden realizar trabajos que se requiere salgan pronto por no saber el manejo de paquetes.

-Administración, pues es necesario conocer el proceso administrativo para planear el trabajo a realizar y no dejarlo a la improvisación y que serviría para sentar las bases para incorporar conceptos como trabajo en grupo, el retrabajo que implica un doble esfuerzo por no organizar bien el mismo, y que se refleja en la duplicación de funciones al realizar una actividad en el CEC.

-Y capacitación en la comunicación, donde se capacita al individuo para comunicarse mejor, de acuerdo a las estrategias, objetivos y políticas de una empresa u organización.

◆Aplicación:

Para lograr esto se puede buscar la participación de los integrantes en eventos que organiza el CEC, o en eventos que organizan otras instancias de la Escuela o de la UNAM, buscando convenios para enviar gente y el Centro recibir también personas de otros lugares.

También podría ser a través de gente de servicio social, que conozca alguna de las áreas donde se busca capacitar a los actores del Centro.

◆Evaluación:

Aplicar un mismo examen de conocimientos sobre el tema en turno en los cursos o talleres de capacitación, antes y después del evento para analizar con base en los resultados obtenidos la eficacia de la aplicación de esta propuesta.

#### 5.5.5. CREAR UN ORGANO CONCENTRADOR Y DISTRIBUIDOR DE INFORMACION

◆Objetivo:

Crear un órgano que concentre y distribuya la información al interior y al exterior, encaminado a dar imagen al exterior del CEC, y ha reducir conflictos al interior del mismo entre los actores que lo conforman.

**◆Estrategia:**

Nombrar a una persona responsable que concentre la información de todas las áreas del CEC y la distribuya de manera oportuna entre todos los miembros de la organización.

Considerando las necesidades de cada área y los problemas que encuentran en el flujo de la información que repercute en el proceso productivo del CEC.

**◆Aplicación:**

A través de reuniones se buscará eficientar el recorrido de la información al interior y al exterior del sistema, con base en los comentarios de la experiencia y conocimiento de los actores sobre las deficiencias que tiene el flujo de la información, cuyos comentarios serán recabados por el encargado de esta propuesta.

Considerando los tiempos que cada área requiere para hacer su trabajo y el tiempo en que se espera salga el producto, para determinar con que anticipación se debe programar los eventos, y la mejor manera para transmitir la información entre actores y áreas.

Otro punto a tratar en estas juntas o reuniones será el diseño de nuevos dispositivos de comunicación, que tenderán a buscar que todos los integrantes sepan de manera casi inmediata lo que el CEC está programando en sus diversas áreas, y que se conozca la información relativa a los diferentes eventos que se tienen en puerta; para que todos puedan informar al público que lo solicite, sin importar que sea o no del área que lo está coordinando. Ya que ocurre que si no están los integrantes de alguna área específica, nadie sabe o puede dar información por desconocer el evento.

También se comentará la creación de procesos de comunicación al interior del CEC, tendientes a mejorar las relaciones interpersonales de manera más informal, que reduzcan la falta de acercamiento entre actores y áreas.

Intentando con ello mejorar relaciones personales, y en caso de existir conflictos laborales y personales mediarlos para buscar la mejor manera de solucionarlos.

Tres áreas del Centro requieren publicar los eventos que programan, por lo general cada una se encarga de enviar los oficios correspondientes para publicar los eventos del área, lo que ha provocado que no se publiquen los de otra área porque se agota el espacio, o no se considera pertinente dos anuncios por separado del CEC.

Por lo que se propone que el responsable de esta propuesta se encargue de la publicación de los eventos de todo el CEC, y que coordine la información de todas las áreas que requieran publicar algo, para que no se envíen oficios pidiendo trabajos por separado que redunden en la exclusión de algunos de los eventos que se programan.

El responsable considerará a todos los medios que resultan gratuitos al CEC, las fechas de los eventos y establecer el contacto con los medios, para lo cual es necesario que cuente con la información de los eventos con la suficiente anticipación para hacer una difusión adecuada en medios.

La información la podría recibir al inicio del semestre, o si no se puede, en las juntas mensuales que se proponen, y establecer los dispositivos para que llegue oportunamente a la persona que se designe para esa labor.

**◆Evaluación:**

Después de un semestre de trabajo, realizar un diagnóstico del funcionamiento de esta propuesta, para ver si se cumplió el objetivo planteado.

## CONCLUSIONES

El estudio realizado en este trabajo sobre el Centro de Educación Continua de la ENEP Acatlán, nos llevó a conocer e identificar los rasgos que lo conforman, observando su ubicación en un determinado contexto, su configuración formal, su funcionamiento real en el proceso productivo que implica el ofrecer sus servicios y el papel de la comunicación y de los actores en la organización.

Que culminó con la presentación de las problemáticas encontradas en el CEC, y después se hizo referencia a la cultura organizacional, para dar paso a unas propuestas encaminadas a mejorar el proceso productivo de la institución.

Pero hay cosas sobre las que no se puede incidir, por lo que el CEC deberá atender los cambios que ocurren en el entorno, considerando lo económico a nivel nacional, ya que se depende en gran medida de la situación del país en materia financiera, las devaluaciones, la caída del precio del petróleo, afecta directamente el poder adquisitivo del mexicano y que repercute en la baja asistencia de personas a eventos de capacitación, y en la disminución del presupuesto para la UNAM.

La realidad actual nos habla de un mundo globalizado e interdependiente, en donde el CEC no escapa de situaciones como la comentada. Dentro de ello la UNAM busca formas de financiamiento que le permita allegarse recursos que no provengan del presupuesto oficial, que le permitan seguir cumpliendo con sus funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura.

Y la Educación Continua juega un papel importante para que ingrese dinero fresco a la Universidad, pero en el caso del CEC de la ENEP Acatlán se deben resolver los problemas diagnosticados, para hacer más eficiente su desempeño, sin olvidar que parte de la filosofía de la UNAM es la excelencia académica.

Pero la principal limitante es la estructura operativa de la UNAM, que no permite que el CEC sea contingente en su accionar, esta estructura está determinando que no se planee adecuadamente, que origina problemas en la comunicación y en las relaciones personales por no salir bien el trabajo.

Por lo que las propuestas que se plantean en el presente trabajo, se hacen considerando la importancia de la comunicación en las organizaciones, partiendo de la hipótesis que la comunicación permea a largo plazo a la organización, y que la puede llegar a modificar.

Hay cosas sobre las que la comunicación no puede incidir, pero se pretende que al incurrir sobre algunos aspectos de la organización, ésta cumpla de mejor manera los cometidos para los que fue creada, tratando de hacer lo más habitable posible la institución.

Si no se intentan llevar a cabo o no se realizan las propuestas de este trabajo el panorama del CEC parece ser seguir funcionando como hasta hoy, sacando el trabajo apresuradamente, sin un desarrollo pensado a futuro sobre una planeación bien definida.

Es ahí donde la comunicación juega un papel muy importante, los miembros del CEC deben hacer uso de ella para poner en común las representaciones que se tienen del CEC, del trabajo y de lo que se espera lograr; para innovar a la organización y su desempeño.

Para que al innovar se vaya acorde a la realidad en que se vive, esa innovación deberá considerar problemas que se mencionan, y sobre los que la comunicación no puede incidir, que son: la gran cantidad de trámites administrativos, dependencia de diversas instancias de la ENEP o la UNAM, el contratar por medio tiempo y por honorarios.

Por lo cual, si la UNAM quiere que la Educación Continua sea una fuente importante de ingresos deberá considerar esos aspectos para que el CEC pueda crecer de manera rápida.

## BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL, Harry et al; ""Cultura Organizacional"; Ed. Legis, México, 1992, 202 pp.

Asociación Mexicana de Educación Continua; "Educación Continua en México"; AMEC; México, 1995.

BARTOLI, Annie; "Comunicación y Organización"; Paidós, México, 1993, 221 pp.

CARRILLO, Fernández Leticia; "Comunicación e Información"; reporte de investigación para titulación, 1997.

CROZIER y Friedberg. "EL Actor y el Sistema"; Alianza Mexicana, México, 1990. 392 pp.

ENGELS, Federico; "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre"; Ed. Distribuciones Fontamara; México D.F.. 1993; 16 pp.

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán; "Manual de Organización"; ENEP Acatlán, México, 1995.

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán; "Organización Académica de la ENEP-Acatlán"; ENEP-Acatlán, México 1988.

FERNANDEZ, Collado Carlos; "La Comunicación en la Organizaciones"; Trillas, México, 1991.

FISHER, Laura. "Mercadotecnia"; Ed. Interamericana, México D:F., enero de 1990, 427 pp.

FROMM, Erich; "Etica y Psicoanálisis"; Fondo de Cultura Económica, México, 1986, 275 pp.

Gaceta UNAM; "Proyecto de Plan de Desarrollo 1997.2000"; Suplemento Especial; UNAM, Mexico D.F., noviembre 1997, XXIV PP.

GARCIA, Ibañez y Alvira; "Análisis de la Realidad Social"; Alianza Universidad Textos, Madrid, 1992.

JOHANSEN, Bertoglio O; "Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional"; Diana, México, 1979, 255 pp.

Ley Federal del Trabajo; Ed. Porrúa; México D.F., 1996, 915 pp.

MARTIN Serrano, Manuel et al; "Teoría de la Comunicación"; ENEP Acatlán, México, 1991, 223 pp.

MARTINEZ, Emilio; "Herramientas Estadísticas Básicas"; Gráficas La Prensa, México, junio de 1995, 80 pp.

MAYNTZ, Renate; "Sociología de la Organización"; Alianza Editorial; Madrid, 1990, 188 pp.

MORGAN, Gareth: "Imágenes de la Organización"; Alfaomega; México 1991, 411 pp.

OLMSTED, Michel; "El Pequeño Grupo"; Paidós, B. Aires, 1966.

ROBBINS, Stephen P; "Comportamiento Organizacional"; Ed. Prentice-Hall, México, 1991, 566 pp.

SALAMAN, Graeme y Thompson Kenneth, "Control e Ideología en las Organizaciones"; Fondo de Cultura Económica, México, 1984, 367 pp.

SCHEIN, Edgar H.; "Psicología de la Organización"; Prentice Hall; México, 1982.

Universidad Nacional Autónoma de México Campus Acatlán; "Plan de Desarrollo 1993-2000"; UNAM Acatlán, diciembre, 1993.

"Universidades 1995"; Rec. Claudia Paczka de Rentería; México D.F., 1995, 370 pp.