

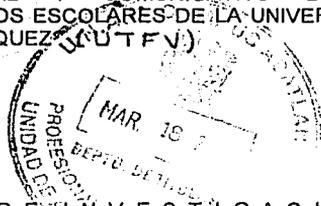
71



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLÁN"

LA MIRADA PROFUNDA A UN ENTE ORGANIZADO:  
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE LA  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ (SUTFV)



REPORTE DE INVESTIGACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA  
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"  
PRESENTA:

NORMA ESMERALDA RODRÍGUEZ RAMÍREZ

ASESOR: LIC. FERNANDO MARTÍNEZ VÁZQUEZ



ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO

ABRIL 2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIA

*Cuando se trata de agradecer se me vienen a la mente recuerdos de aquellas personas que me han ayudado a ser mejor cada día, propiciando que me esfuerce, me dedique y haga las cosas lo mejor posible. Por esto y más agradezco a Dios que me halla permitido expresar en este papel un poquito de lo mucho que tengo que transmitir, porque nunca va ha ser suficiente el papel y el lápiz para decir lo que siento.*

*Gracias a mis padres porque me han enseñado que con dedicación y esfuerzo se pueden hacer muchas cosas sin importar los obstáculos que nos encontremos en el camino y que la fuerza para realizarlas es precisamente las ganas de vivir. Mami te agradezco lo mucho que me quieres y la confianza que has puesto en mí. Papi gracias por mostrarnos a mis hermanos y a mí que podemos hacer las cosas bien.*

*Agradezco especialmente a Alejandrino por creer en mí, en nosotros y soñar juntos, gracias por tenerme paciencia, por seguir paso a paso este trabajo, por tus muchas desveladas y alicientes cuando más lo necesitaba y sabes, este logro también es tuyo.*

*A toda mi familia, que es muy grande, no sólo por lo numerosa sino por sus cualidades que cada uno de mis seres queridos me han demostrado muy a su manera. la alegría de estar juntos en las buenas y en las malas*

*También hago un reconocimiento a aquellos profesores que a lo largo de mi vida académica me han mostrado los beneficios que obtenemos al aprender y analizar para llegar a comprender la realidad de manera diferente, por eso me encanta la Universidad. También, agradezco a los profesores del seminario, especialmente a Fer porque me dedicó parte de su tiempo y siempre estuvo dispuesto a ayudarme, gracias por las fervorosas visitas al Sanborn's los fines de semana, las voy a extrañar. (sobre todo Alejandrino)*

*También tengo que reconocer a aquellos maestros que me mostraron lo que se tenía que hacer para ser mediocres y conformistas al no tener aspiraciones, ya que me sirvieron de ejemplo precisamente para no seguir su ejemplo..*

*Finalmente sabiendo que jamás existirá la forma de agradecer a mi familia una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante, sólo deseo que comprendan que el logro mío es suyo, que mi esfuerzo es inspirado en todos ellos y que son mi único ideal. Gracias*

*Con respetos y admiración.*

*NeRR*

# INDICE

TEMA	PÁGINA
Introducción	1
Capítulo I ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES	
I	
1.1 La memoria .....	6
1.1.1 El proyecto hecho realidad.....	14
1.1.2 En concreto.....	19
1.1.3 Nace la subdirección de Servicios Escolares.....	22
1.2 Cuestión de enfoques.....	23
1.3 La cadena reproductiva.....	30
1.4 ¿Hasta dónde soy yo?.....	33
1.5 Forjando las relaciones.....	34
1.6 Dónde vivo.....	35
1.7 Me preocupo por.....	41
1.8 Lo que veo.....	43
1.9 Lo que hago.....	43
1.10 Diagnóstico.....	45
CAPÍTULO II LA CONFIGURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	
2.1 Las organizaciones como acción colectiva.....	48
2.1.1 ¿Todas las organizaciones son iguales?.....	50
2.2 La doctrina de la SSE.....	52
2.3 ¿Qué se propone la SSE?.....	54
2.4 Sus propósitos, pero ¿Cómo lo hace?.....	57
2.4.1 Las partes del pastel.....	59
2.4.2 Funciones del DSB.....	60
2.4.3 Funciones del DSE.....	61
2.4.4 Quién hace qué.....	64
2.4.5 Quién manda.....	67
2.5 Así es la vida .....	69
2.5.1 Procesos formales de trabajo de la SSE.....	70
2.5.2 Procesos formales de trabajo del DSE.....	72
2.5.3 Procesos formales de trabajo del DSB.....	75
2.6 Las herramientas de trabajo.....	76
2.6.1 Inventario de recursos humanos.....	76
2.6.2 Inventario tecnológico.....	77
2.7 Donde manda capitán.....	80
2.7.1 Así manda.....	83
2.8 ¿Quieres ser parte de la familia?.....	84
2.8.1 Inducción y sociabilización.....	85
2.9 Estructura comunicativa.....	87
2.10 Diagnóstico.....	91

## CAPÍTULO III LO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1	Comparación entre estructura formal y funcionamiento real .....	94
3.1.1	Funcionamiento real.....	95
3.1.2	Procedimiento real .....	99
3.1.3	Diferencias entre lo formal y lo real.....	101
3.2	Análisis del problema.....	102
3.2.1	Herramienta de medición para la problemática detectada.....	104
3.2.2	Presentación de resultados de la medición.....	108
3.3	Diagrama de causa y efecto.....	114
3.3.1	Interpretación de resultados.....	115
3.4	Encuesta de clima organizacional.....	117
3.4.1	Metodología.....	117
3.4.2	Resultados.....	118
3.5	Diagnóstico.....	136
3.6	El actor.....	137
3.6.1	Características de los actores.....	139
3.6.2	Estrategias del actor.....	143
3.6.3	Fuentes de poder e incertidumbre.....	146
3.7	El actor dentro de su grupo.....	147
3.7.1	Los que dirigen al grupo.....	149
3.8	Diagnóstico.....	151

## CAPÍTULO IV LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

4.1	Costo generalizado de la acción.....	156
4.1.1	Costos del problema medido.....	156
4.1.2	Tipos y costos de las causas.....	160
4.1.3	Las causas comunicativas/informativas.....	165
4.1.4	El costo de una inadecuada comunicación.....	166
4.2	Los conflictos comunicativos.....	167
4.2.1	Flujos informativos.....	170
4.2.2	Interacciones conflictivas.....	172
4.3	Los actores y sus diferencias.....	175
4.3.1	Análisis de resultados.....	178
4.3.2	Lo que dijeron los actores.....	180
4.3.3	Diagnóstico del problema comunicativo.....	189
4.4	Soluciones al problema.....	191
4.4.1	La comunicación en el área.....	194
4.4.2	La comunicación en la organización.....	197
4.5	Estrategia comunicativa.....	199
4.5.1	Solución a problemas estructurales.....	200
4.5.2	Solución a problemas comunicativos.....	201
4.5.3	Comunicación y cultura organizacional.....	203

## CAPÍTULO V LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1	La naturaleza y dinámica de la cultura en las organizaciones.....	206
5.1.1	El habitat en las organizaciones.....	207
5.1.2	Las organizaciones en busca del inalcanzable orden.....	210
5.1.3	Lo que guía el comportamiento de los actores.....	215
5.1.4	La comunicación como factor humano.....	216
5.2	El medio ambiente (diagnósticos).....	217
5.2.1	En lo formal.....	217
5.2.2	En lo real.....	218
5.2.3	En lo comunicativo.....	219
5.2.4	Rasgos organizacionales .....	219
5.2.5	Plataforma estratégica.....	222
5.3	Estrategia (propuesta de intervención).....	224
5.3.1	Planes.....	226
5.3.2	Políticas de comunicación.....	226
5.3.3	Acciones que se tienen que realizar.....	227
5.3.4	Vocabulario rector.....	229
5.3.5	Programas específicos.....	230
5.3.6	Producto comunicativo.....	232
	Conclusiones.....	235
	Anexo 1	
	Anexo 2	
	Bibliografía.....	245

## INTRODUCCIÓN

Cuando me enteré que se iba a iniciar un seminario de titulación en la ENEP Acatán, tomé la decisión de hacer todo por ser parte del proyecto, pedir informes, me presente a la sesión informativa y es ahí donde encontré a algunos de mis profesores que de alguna forma me habían ayudado a ver de otra manera a la escuela.

Yo esperaba coincidir con algunos de mis compañeros de generación, pero me di cuenta que en realidad cada uno había tomado caminos diferentes y difícilmente nos íbamos a encontrar. La reunión resultó muy concurrida, recuerdo que invité a mi hermana, ya que ella también estudió la misma carrera y resultó que entre los asistentes tampoco había compañeros de ella.

Los asistentes se veían muy interesados en la plática y de alguna manera esto provocó que yo sintiera temor porque para mí significaba competencia. Entre los requisitos pedían experiencia laboral y trabajar desde hace tres años en la misma empresa. Yo no tenía este último requisito pues tenía dos años y medio de haber ingresado a la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, y en ese momento no era seguro el empleo.

Sin embargo, esto no significó un traspie para continuar con mis proyectos, al contrario, me decidí a intentarlo, aunque no sabía a ciencia cierta la lógica del seminario ya que sólo había escuchado comentarios imprecisos sobre éste.

Nos pidieron un sin fin de papeles, por casualidad yo los tenía todos y no hubo mucho problema, contaba con la cuota que se tenía que cubrir, realmente el único problema era yo pues tenía que dejar mis ratos de ocio, mi desorganización y sobre todo mis discusiones con mis amigos entre muchas otras muchas cosas.

Vaya contradicción, entrar a un seminario para investigar las muchas maneras en que se ven a las organizaciones, analizar sus múltiples problemas y tener como producto propuestas de intervención para lograr una organización inteligente y yo era una desorganizada.

En fin, hice mis trámites, esperé que me comunicaran si era aceptada o no y el 17 de abril yo junto con mi hermana estábamos el salón de seminarios tomando la primera clase de "ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA".

La metodología de este curso era desarrollar cinco módulos asesorados por un profesor y cada módulo estaban avalado por un trabajo en donde aterrizábamos la teoría en un caso práctico, es decir, lo visto en cada unidad lo aplicaríamos en nuestra fuente de trabajo.

De tal manera que este documento es como la radiografía de nuestras organizaciones que día a día buscan sobrevivir en un mundo cada vez menos humano.

Por ello, al buscar el título de mi trabajo me encontré que cada organización tiene diferentes enfermedades y por esa razón no se puede utilizar la misma medicina para todas, y al pensar el nombre del mal que aquejaba a la UTFV me decidí por: LA MIRADA PROFUNDA A UN ENTE ORGANIZADO: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ (UTFV).

Este título se me antojó porque se asemeja a una radiografía, en la cual no sólo se ve la piel de la organización, sino también se puede visualizar los tejidos, las arterias y también los tumores de este cuerpo denominado organización.

Sin embargo esta radiografía se hace más minuciosa en una pequeña parte, pero tan importante como el corazón, la cual es la Subdirección de Servicios Escolares y el lente utilizado para este objetivo es a través de la comunicación, fuente de la acción colectiva.

Por tal motivo, la organización es sin lugar a dudas, el medio por el cual el sujeto puede satisfacer sus necesidades a partir de una unión dinámica y durable que persigue objetivos similares.

Las organizaciones a través de la misma dinámica de la humanidad se vuelven cada vez más complejas a partir del desarrollo de las necesidades del hombre y su satisfacción.

Ante la complejidad de las organizaciones sociales, diversos teóricos del comportamiento organizacional, desde Max Weber, Frederick Taylor, los hermanos Mayo, Oscar Johansen Bertoglio, Henry Fayol, Kurt Lewin, Katz y Kahn, Woodward, Mayntz, Lorence Lorsch y Gareth Morgan, por mencionar algunos teóricos; han dedicado gran parte de su trayectoria en visualizar cómo se define, se estructura y a partir de qué factor se determina su comportamiento.

Retomando a Mayntz, en su obra Sociología de la organización. (Mayntz, 1996) enfatiza las características de las organizaciones.

*"... en primer lugar, que 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 es su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos. En la medida en que se cumplan estas tres características de la definición, es decir, el tratarse de formaciones sociales, estar orientadas hacia fines específicos y ser entes organizados, puede hablarse de una organización."* (Mayntz, 1996:47)

Éstas – las organizaciones- en la actualidad necesitan una mirada profunda a las situaciones que comprenden sus escenarios que día a día se van modificando. De tal suerte que las personas que en ocasiones intentan comprender estas situaciones, se ven la necesidad de desarrollar de manera abierta y flexible la capacidad de comprensión para emprender acciones que contrarresten algunas situaciones adversas de las organizaciones.

Dichos procesos de comprensión van ligados al análisis organizacional, el cual es definido como *"El análisis formal y diagnosis de las organizaciones lleva a la interpretación de la realidad"*. (Morgan:1996,2)

Ello implica que para hacer esta interpretación "teorizamos o comprendemos" situaciones que nos ayudan a construir una idea de la naturaleza fundamental para desarrollar un análisis efectivo de modo que se tomen en cuenta las teorías o explicaciones rivales, más que quedarse en un punto fijo e inamovible.

Para lograr esta "comprensión" de la que se habla en el primer capítulo se abordará la realidad retomando a la teoría de sistemas que por sus contenidos nos ayudará a identificar el funcionamiento de lo que posteriormente denominaremos "nuestro objeto de estudio"

Esta corriente considera relevantes para la comprensión organizacional aspectos como *"la apertura al medio y la influencia del contexto"* (Fernández:11991,49)

Por tal motivo, al estar frente a una organización que es entendida como un sistema que se interrelaciona, a partir de un factor que es imprescindible abordar ya que de ella depende el flujo de mensajes que se van construyendo dentro del todo, nos referimos a la comunicación.

Por ello en el segundo capítulo hablaremos de las organizaciones desde su formalidad, como fue concebida, organizada y distribuida para alcanzar sus objetivos.

Si partimos del supuesto de que las organizaciones son en general complejas, ambiguas y paradójicas, podemos decir que es nuestra preocupación el tratar de aprender a vivir con esta complejidad ya que en la actualidad algunos directivos y profesionales que están a la cabeza de estos organismos, pretenden explicar los problemas desde un punto de vista fijo y estrecho.

En el tercer capítulo se abordan estas realidades paradójicas, ambiguas y complejas a partir de la lógica de la investigación social que vincula la deducción – inducción - deducción. Ésta se dará a partir de la experiencia del investigador en la organización, del trabajo diario desarrollado, de los datos de archivo, de los documentos sin título que no son del conocimiento común de los miembros de la universidad, así como de la aplicación de estudios cuantitativos y cualitativos, para demostrar en un primer momento que el eje de la autoridad – poder es el que mueve las acciones en nuestro objeto de estudio.

A partir de lo anterior, en el capítulo cuatro se plantea lo que se considera el problema a resolver en general de la UTFV y en particular de la Subdirección de Servicios Escolares. Detectar y diagnosticar los problemas comunicativos asociados al problema previamente detectado de la SSE, a través del uso de los

conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional.

Para lograr este propósito desarrollamos entrevistas y a partir de ellas diagnosticar la incidencia comunicativa en el o los problemas detectados y así plasmar soluciones viable que puedan ayudar a resolver la problemática diagnosticada.

Esto nos llevó a desarrollar el capítulo cinco que tiene como objetivo producir un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y comunicación de la Subdirección de Servicios Escolares.

Identificar la cultura de la organización como otro recurso para optimizar los procesos productivos de la Subdirección de Servicios Escolares, y así conocer los principales conceptos, actividades y beneficios que están vinculados a la cultura de la organización en estudio.

Posteriormente se realiza una sistematización, lectura e interpretación de los factores culturales a partir de los diagnósticos elaborados en los capítulos del primero al cuarto, y también se presenta un diagnóstico complementario para poder elaborar un plan estratégico.

Al final se presentan las propuestas de intervención y algunas conclusiones a las cuales se llegaron en el presente trabajo a partir de dar una mirada a las organizaciones mexicanas.

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

*"Un sistema abierto es aquel  
que se visualiza en interrelación directa  
y continúa con el medio que le rodea"*  
**Alberto Martínez**

#### 1.1 LA MEMORIA (DESCRIPCIÓN HISTÓRICA)

Antes de comenzar a describir nuestro objeto de estudio creemos pertinente hacer un recorrido por los cambios que lo rodearon, es decir, hacer un bosquejo del sistema educativo a nivel licenciatura y los factores que contribuyen al cambio como a continuación se cita.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los cambios demográficos, económicos, tecnológicos, culturales y políticos en el mundo se aceleraron enormemente. Como consecuencia, en sólo 45 años se han experimentado algunas de las más grandes transformaciones de la historia de la humanidad. Citaremos sólo unos cuantos ejemplos:

Entre 1950 y 1970 la población mundial creció de 2 mil 500 millones de personas a 5 mil millones y se calculó que en el año 2000 la cantidad superaría los 6 mil millones.

La caída de los antiguos imperios coloniales, especialmente durante la primera década posterior a la segunda Guerra Mundial, dio origen al surgimiento de varias docenas de países nuevos, lo que ocasionó un cambio drástico en las relaciones y distribución geográfica del mundo.

Una serie de importantes descubrimientos originó revoluciones tecnológicas trascendentes en los principales campos de la actividad humana: en la agricultura, la industria, el comercio, el transporte, la medicina y la salud, aunque los avances revolucionarios en la tecnología de la información y la comunicación, combinados con el continuo avance del conocimiento, fueron especialmente significativos para la educación.

En este periodo, los sistemas educativos formales afrontaron serios problemas para actualizar el contenido de sus programas académicos, sus métodos de enseñanza y a sus maestros, así como para avanzar al mismo paso que los cambios. Por ende, esta situación dio como resultado una crisis, caracterizada por continuos desajustes entre los sistemas educativos heredados y el mundo cambiante que los circundaba.

De esta manera en México de 1950 hasta finales de los años setenta, se convirtió en uno de los países con más alto índice demográfico en el mundo, con un crecimiento del 3.2 por ciento anual (un índice cuyas cifras se duplican en poco más de 20 años) comparado con el promedio total del 2.0 al 2.4 por ciento de los países en vías de desarrollo. (Coombs:1991, 13)

La causa principal de la explosión demográfica en México según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, no fue un aumento espectacular de los nacimientos. En realidad, México tuvo un índice de fertilidad elevado y constante durante mucho tiempo (este índice es el promedio de hijos procreados por una mujer durante sus años fértiles) que se calculaba en un 6.75 aproximadamente, mientras que antes la elevada tasa de nacimientos se veía equilibrada con un alto índice de mortalidad que mantenía la población dentro de ciertos límites. (INEGI:1981,56)

Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, debido principalmente a la mejoría en las condiciones alimenticias y de salud, la tasa de mortalidad en México disminuyó de un promedio anual aproximado de 23.3 por cada mil habitantes a 8.6 por cada mil a principios de los años setenta.

Esta baja, y el aumento en el promedio de vida, impulsó la tasa total de incremento en la población de un promedio anual relativamente modesto de 1.7 por ciento a principio de los años cuarenta, a un elevado índice que excedía el 3 por ciento a finales de los años cincuenta.

En este tiempo, la población aún no tenía los medios suficientes para ingresar a la educación básica y ni hablar de otros niveles, debido a los factores antes descritos.

## DÉCADA DE LOS SESENTA

En esta década, además de haber sido una época con un rápido crecimiento en la matrícula, los años sesenta fueron igualmente un periodo en el se crearon nuevas instituciones e hicieron innovaciones poco comunes en el proyecto de las universidades. (Coombs:1991, 23)

Retomando a Coombs (1991) sólo en esa década, se duplicó la matrícula de la educación superior y creció el número de institutos tecnológicos públicos y universidades privadas. El ejemplo más notable de innovación fue la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), universidad pública situada en la ciudad de México, que fue bosquejada por los críticos más importantes del modelo UNAM, quienes se inclinaron hacia los modelos universitarios de los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países.

## DÉCADA DE LOS SETENTA

El sistema educativo creció en formar espectacular durante los años setenta extendiéndose por todo el país en cuanto se establecieron oficinas de la SEP en los estados de la República.

Las consecuencias de este extraordinario índice de crecimiento se pueden ver en la actualidad; un ejemplo es el considerable aumento de la población estudiantil en todos los niveles del sistema educativo.

A finales de la década de los sesenta, ya era claro que el índice de crecimiento de la población era una amenaza para el desarrollo social y económico de la nación. En consecuencia, a principios de los años setenta el gobierno estableció una política demográfica más planeada, que respaldó con programas de planificación familiar voluntarios para controlar la natalidad. (INEGI:1981)

Los programas de control natal ayudaron de manera mediata a controlar esta explosión, porque de no haber sido así, México presentaría un número

mayor de habitantes y las escuelas, universidades y facultades resultarían más insuficientes que en la actualidad.

Nuestro país de ninguna manera resolvió su problema de población, pero en la actualidad el grupo con índice más elevado de crecimiento ha pasado a los primeros años de primaria y ya se habían presentado durante los últimos 30 años. (Coomb's:1991,87)

Sin embargo, se espera que debido a su impulso inherente, la dimensión total de la población seguiría aumentando hasta este siglo XXI para que empezara a estabilizarse.

La considerable dinámica demográfica de México influyó a la educación en otros aspectos, además de en su tamaño.

En primer lugar, tuvo el efecto de transformar una nación ya joven en una aún más joven. Hacia 1970, más del 46 por ciento de la población tenía menos de 15 años de edad. Esto agravó las presiones expansionistas en las escuelas primaria, secundaria y en la educación superior. También aumentó la carga económica de la población activa (entre los 15 y los 65 años de edad).

En segundo lugar, la población en rápido crecimiento favoreció una poderosa tendencia a la urbanización, lo que incrementó la proporción de habitantes urbanos de poco más del 55 por ciento en 1960 a un 71 por ciento en 1988. (INEGI:1990)

Igualmente, ocasionó que el número de ciudades con más de 100 mil habitantes pasara de 6 en 1940 a 35 en 1970. La población de estos centros urbanos aumentó en ese período de 3.5 millones a 17.4 millones. La población de esas ciudades ha aumentado posteriormente aún más. Sólo en la ciudad de México ha llegado a los 19 millones, aproximadamente, en 1988.

El número total de habitantes en los poblados dispersos y las pequeñas ciudades rurales siguió incrementándose a pesar de las migraciones y de un constante aumento en la urbanización. Esto presentó un serio problema de desigualdades en el acceso a la educación. Los niños que viven en los poblados pequeños tienen suerte cuando pueden recibir la instrucción primaria completa.

Pero bajo este panorama, es ineludible hacernos la siguiente pregunta.

## ¿CÓMO SE ENCUENTRA CONFIGURADO EL SISTEMA EDUCATIVO EN MÉXICO?

El sistema de enseñanza superior mexicana se dividía en tres subsistemas principales:

- a) universidades públicas (hasta el año de 1988 eran 36 instituciones, y 64 por ciento del total de la matrícula a nivel licenciatura en 1989)
- b) institutos tecnológicos regionales (una red nacional de 87 institutos con un 15 por ciento del total de la matrícula)
- c) instituciones privadas (35 universidades de diferente capacidad y calidad), así como alrededor de otras 120 "instituciones", la mayoría pequeñas y con programas de estudios deficientes, que en total suman el 16 por ciento de la matrícula. (Coombs, 1991:23)

Estas cifras no incluyen las escuelas normales ni las instituciones de enseñanza especializada como las academias militares, que son operadas por dependencias gubernamentales.

Para el investigador Philip H. Coombs, (Coombs, 1991: 27), miembro del Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación, (CIDE), las estadísticas sobre educación superior, especialmente en lo que toca al número de instituciones y matrícula en diversas categorías, a veces son confusas, lo que en parte se debe a complicaciones en la clasificación, además de que algunas universidades públicas no disponen de cifras precisas sobre cuántos estudiantes tienen en un tiempo determinado, debido al índice de deserciones durante el primer año y a la ausencia de seguimientos individuales de los alumnos.

Es notable el crecimiento del total de inscripciones en la educación superior en México, pues el número de estudiantes registrados aumentó de 76 mil en 1960 a casi un millón 70 mil en 1989, cantidad 14 veces superior. La proporción entre el número de inscritos y el tamaño de la población (que también aumentó enormemente en ese periodo) con edades entre los 20 y 24 creció de 2.7 en 1960 a un 16 por ciento en 1989 (aunque menos de la mitad de quienes entran y se gradúan.)

Al cumplir su decimoquinto aniversario, en 1990, la población estudiantil de esa universidad alcanzó la cifra proyectada de 45 mil alumnos. En contraste con el modelo de la UNAM, la UAM se halla organizada académicamente con base en departamentos y no en la estructura por facultades que ha sido la tradicional de las instituciones francesas y españolas. (Coombs:1991,33)

Asimismo, la UAM cuenta con una mayor proporción de maestros de tiempo completo (tanto a nivel de posgrado como de licenciatura) que realizan investigaciones además de enseñar. El modelo UAM parece haber ejercido una influencia sustancial en algunas de las universidades estatales nuevas.

De acuerdo al informe que realizó Coombs (Coombs:1991) todos los estudiantes mexicanos que desean entrar a una universidad deben cursar la preparatoria. Una característica exclusiva de la educación superior en México es que muchas universidades, públicas y privadas, poseen sus propias preparatorias. En la mayoría de los casos, aquellos estudiantes que completan la "Prepa" satisfactoriamente son admitidos a la propia universidad sin necesidad de presentar examen de admisión.

## NIVEL ACADÉMICO

Aunque existen pedagogos rectores destacados que desde hace mucho y tiempo critican este sistema, la presión que han ejercido dichas universidades para mantener sus escuelas preparatorias ha triunfado sobre la coacción para que sean eliminadas.

Otra característica mexicana poco frecuente, al menos si se le compara con las universidades de Europa y Norteamérica, es que la mayoría de los maestros universitarios sólo tienen títulos de licenciatura y apenas una cuarta parte trabaja tiempo completo. Eso refleja el poco desarrollo de la educación de posgrado en el sistema universitario mexicano, especialmente a nivel de doctorado. Y la ausencia en América Latina de una tradición en la enseñanza de tiempo completo

Un último aspecto distintivo de las universidades mexicanas es la gran diferencia que existe entre las públicas y las privadas. Por ejemplo, difieren enormemente en antigüedad y tamaño, en la extensión de sus programas académicos, en sus procesos y estructuras administrativas y de mando, en la naturaleza y extensión de sus programas de posgrado (si existen) y en la capacidad de sus cuerpos docentes.

Se desconoce la existencia de estudios que expliquen estas diferencias significativas, pero los factores causales más importantes probablemente incluyen: una amplia diversidad económica, histórica, cultural y étnica entre los diferentes estados; notables diferencias en tamaño y antigüedad entre las universidades y un alto grado de autonomía que en cierta medida no sólo ha permitido que las universidades sean distintas, sino que ha fortalecido estas diferencias.

Ante esto, para el Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación, CIDE, *"en ninguna nación existen instituciones educativas de nivel superior que se encuentren en un vacío social. En esta época, en especial, las instituciones se hallan en un medio complejo de fuerzas dinámicas que ejercen influencia considerable en el tamaño, forma objetivos y comportamiento de los sistemas e instituciones educativas.* (Coombs, 1991:30)

Entonces, ¿qué oportunidades tienen de obtener una educación universitaria, si la mayoría de las universidades se localizan en las ciudades o a distancias considerables de los pueblos y si las universidades no cuentan con dormitorios para alojar a los estudiantes de otras ciudades? Sin embargo, esta desigualdad es sólo un elemento más en un patrón de desigualdad social y económica mucho más amplio que ha acosado a México.

Y no sólo el aspecto social puede afectar, sino también el económico ya que durante el periodo que va de 1950 a principios de los años ochenta, la economía mexicana atravesó por un proceso de modernización estable y firme, con un rápido aumento en el producto interno bruto (PIB) cuyo promedio fue del 6 al 7 por ciento. Esto proporcionó un nivel económico propicio al fomento educativo, lo cual permitió un aumento sustancial en el presupuesto destinado

anualmente a la educación pública. Por eso hubo un rápido incremento en la matrícula de todos los niveles.

En el mismo periodo, la economía creó un número cada vez mayor de empleos que absorbieron a la gran cantidad de estudiantes egresados de escuelas, universidades e institutos tecnológicos. Sin embargo, las carreras que los recién egresados habían cursado no se ajustaban a los patrones de cambio requeridos por la economía.

Lo anterior tuvo como consecuencia que:

- a) Los planes de estudios y los métodos de enseñanza de las universidades e institutos tecnológicos no se adaptaron adecuadamente a los requerimientos en el desarrollo de recursos humanos del sector productivo
- b) Los egresados de las áreas saturadas, dispuestos a esperar hasta que encontraran un empleo en el campo de su preferencia, tenían que aguardar de tres a cinco años para colocarse, y
- c) Con mucha frecuencia sucedía que los egresados de áreas saturadas terminaran ocupando empleos de poca o utilidad para su educación profesional.

El derrumbe del "auge petrolero" en 1981 y el comienzo de la "crisis financiera" en 1982 alteraron drásticamente el ambiente económico de la educación superior en México. La elevada inflación que, entre otras cosas, consumió el poder adquisitivo de los salarios de los maestros, hizo del magisterio universitario poco atractivo.

También debilitó a las universidades públicas desde el punto de vista de los fondos destinados a la reparación y mantenimiento básico de servicios costosos, a la conservación del material en bibliotecas y laboratorios y a otros gastos independientes de los salarios.

Sin embargo, curiosamente la expansión cuantitativa en la matrícula se mantuvo en índices elevados y el número de maestros aumentó durante la década de los ochenta aún más rápidamente que el número de estudiantes.

Todo esto ocasionó que surgieran cuestionamientos importantes sobre los planteamientos básicos, estrategias y prioridades de gastos que fueran de la mano

con las tecnologías innovadoras en la industria, la agricultura, el comercio, el sector salud y en otros ámbitos

Por ello, en parte, tal vez, como consecuencia de lo anterior la estructura de la economía ha cambiado considerablemente. Ello ha producido dos aplicaciones importantes en la educación superior:

1) Un flujo continuo de tipos nuevos de patrones de conocimiento y de capacidades que la economía requiere, los cuales deben estar acordes con los ajustes en los planes de estudio y, de ser posible, con cursos de actualización de medio tiempo para empleados y profesionales.

2) La otra implicación se relaciona con el papel potencial de las instituciones de educación superior en el proceso científico y tecnológico. Hasta hace poco, la mayoría de las universidades públicas de México carecían de las instalaciones apropiadas para la investigación así como de la intención de cooperar con el sector productivo, que tampoco ha ejercido suficiente presión sobre las universidades para que le proporcionen apoyos.

Ante este panorama surge la necesidad de crear nuevas instituciones como en el siguiente punto se describe.

### **1.1.1 EL PROYECTO HECHO REALIDAD (CÓMO SURGEN LAS UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS)**

A principios de 1990, el secretario de Educación Pública, Manuel Bartlett Días, invitó al Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación (CIDE) a realizar una evaluación del sistema mexicano de educación superior, similar al análisis global efectuado sobre la Reforma Universitaria Española en 1987. El CIDE tomando en cuenta a estudios internacionales previos realizados por este consejo tenían en cuenta a México.

Como primer paso, se acordó que la evaluación del CIDE se enfocaría principalmente hacia el sector de las universidades públicas dentro de la enseñanza superior en México, aunque tomaría en cuenta la red nacional de institutos tecnológicos públicos y el sector de las universidades privadas, con el

fin de asegurar una visión completa y equilibrada de la educación superior en México. De igual forma, se acordó que el CIDE evaluaría el sector de las universidades públicas como un todo y no como instituciones individuales.

El secretario de Educación Pública hizo hincapié que ésta no sería la única evaluación sino que también las universidades llevarían a cabo sus autoevaluaciones y que personal académico mexicano realizaría evaluaciones externas. Sin embargo, al leer la evaluación de las universidades españolas quedó convencido de que un examen imparcial, elaborado por un equipo bien calificado de extranjeros, podría proporcionar perspectivas y discernimientos adicionales de gran utilidad.

El CIDE integró un equipo de ocho miembros procedentes de seis países: Colombia, España, Francia, México, Reino Unido y Estados Unidos. Seis eran miembros de la dirección del CIDE y cuatro habían formado parte del equipo que evaluó las universidades españolas.

Se designó dirigente del equipo al vicepresidente (que más tarde se convertirla en presidente) del CIDE, quien también encabezó el equipo en España. Éste efectuó tres visitas preparatorias a México, de una semana de duración cada una, durante las cuales tuvo numerosas entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y con el personal administrativo de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), con varios rectores y con otros funcionarios de diversas instituciones, con el propósito de obtener información y así tener un mayor acercamiento al ambiente que rodeaba a las escuelas superiores.

De igual manera, recabó datos, artículos y documentos pertinentes que fueron enviados a los miembros del grupo.

Este equipo tuvo su primer encuentro de organización en México el 22 de abril de 1990. A cada integrante se le asignaron visitas a escuelas representativas, empezando en la ciudad de México. Posteriormente se dividieron en subequipos que viajaron a Tlaxcala, Veracruz, Monterrey, Mexicali, Tijuana, Guadalajara, Tuxtla Gutiérrez y Aguascalientes (el director del equipo ya había visitado Oaxaca).

En total, las universidades públicas estudiadas albergan más del 40 por ciento del total de estudiantes de licenciatura en el país y un porcentaje más alto de estudiantes de posgrado. Además de las universidades públicas, se organizaron visitas breves a varios institutos tecnológicos y universidades privadas.

Los resultados de este diagnóstico arrojaron tres aspectos: en primer lugar, en cada institución que los miembros del CIDE visitaron tuvieron buena acogida tanto ellos como el proyecto que se estaba gestado, ya que para algunos rectores o directores de las escuelas, era necesario un cambio en la plataforma educativa.

En segundo lugar, se percataron que las escuelas públicas de México se encuentran más diversificadas de lo que habían pensado, en concordancia con el número de estados y la impresionante variedad de regiones de esta nación.

En tercer lugar, algunas universidades públicas descubrieron procedimientos que, de acuerdo con lo supuesto anteriormente, eran imposibles o simplemente irrealizables. Se puede mencionar, por ejemplo, cuotas de colegiatura altas, préstamos a bajos intereses (con un buen índice de recuperación) y becas especiales para ayudar a los estudiantes con dificultades económicas; exámenes de admisión obligatorios aun para los alumnos procedentes de la preparatoria de la misma universidad y el establecimiento de límites a las inscripciones en facultades y programas saturados.

Estos factores ocasionaron que el CIDE llegara a la conclusión de darle respuesta a las necesidades que planteaba el contexto educativo con el implante de innovaciones que fueran a la par con la dinámica de la sociedad.

A partir de este estudio se determinó crear universidades que de alguna manera subsanaban el rezago educativo en el ámbito superior y que también afrontarían las necesidades que se suscitaban ante el Tratado de Libre Comercio con Norteamérica.

La solución fue la creación de universidades que respondieran a los cambios tecnológicos y científicos que se generaban en el sector productivo a través de la formación de recursos humanos altamente calificados.

Con este antecedente y tomando en cuenta el estudio realizado por el CIDE, *"el año de 1991 se crea el nuevo concepto de educación en México, es decir las Universidades Tecnológicas, con el respaldo de la Secretaría de Educación Pública y los gobiernos de los estados"*.(video cassett, Universidades Tecnológicas:1998:20 min.)

Después de analizar la propuesta del CIDE se determinó llevar a la práctica dicho modelo educativo en ciudad Nezahualcóyotl, en el Estado de México, en la región de Tula- Tepeji, del estado de Hidalgo y en la capital de Aguascalientes, iniciando operaciones en los tres estados en el mes de septiembre de 1991.

Posteriormente, en el año de 1994, se realizaron los estudios pertinentes para abrir cuatro nuevos planteles en los estados de Guanajuato, México, Puebla y Querétaro.

Desde la gestación de estas instituciones se conciben como organismo públicos descentralizados de los gobiernos de los estados, con personalidad jurídica propia e integrados a la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, por lo que su operación es financiada inicialmente, bajo un esquema compartido entre el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, participando también las universidades con el cobro de los servicios estudiantiles y el sector productivo de bienes y servicios, mediante el pago de los servicios que les proporcionan las Universidades Tecnológicas, como es el caso de Educación Continua.

Estas instituciones tienen como objetivo fundamental desarrollar la educación tecnológica superior al bachillerato con duración de dos años, a través de la impartición de planes y programas de estudio a lo largo de seis cuatrimestres (equivalente a tres mil horas de estudios) y que conllevan a la obtención del título de Técnico Superior Universitario.

Para la Secretaría de Educación Pública (Universidad tecnológica, 1991:5-7) Este modelo educativo está orientado a ofrecer a los estudiantes que hayan egresado de la educación media superior (bachillerato), una alternativa de formación profesional que les permita incorporarse en el corto plazo al trabajo

productivo; ya que los estudios de las universidades tecnológicas tienen la finalidad de dotar de recursos humanos al sector que lo demanda.

El título de técnico superior universitario en las carreras de informática, administración, contabilidad corporativa, electricidad, mantenimiento industrial, telemática, tecnología ambiental y procesos de producción en artes gráficas; al cubrir los créditos de seis cuatrimestres y presentar un informe completo de su estadía final en el sector productivo, mismo que deberá ser aprobado por un grupo colegiado que para tal efecto se tiene instrumentado.

El nivel educativo de un estudiante que finalizó sus estudios será el universitario. Se distinguirá del profesional de licenciatura por la duración, el carácter de los estudios y las funciones que desempeña.

Todo egresado de estas universidades podrá combinar la formación básica de la Educación Superior en sus grados concurrentes, con funciones de gestión productiva, comercial, fiscal, administrativa y supervisión dentro de su nivel de competencia.

Además, debido a que estas instituciones son de nueva creación (la primera generación egresó en el mes de agosto de 1993). Se ha elaborado un programa de seguimiento y actualización de egresados, dicho programa contempla como objetivo fundamental el evaluar los servicios educativos que proporcionan éstas escuelas a través del desempeño de sus egresados, así como brindarles la actualización continua requerida para su desarrollo profesional, y por otro lado conocer el impacto social de este tipo de universidades.

Este programa inició sus actividades en el mes de septiembre de 1993 con la conformación de un directorio de egresados, la promoción para la integración de una asociación de egresados, el diseño de instrumentos para ser aplicados a los egresados y al sector productivo.

La vinculación con el campo de acción de los egresados es la razón de este modelo y por ello también se realizan estudios donde se presentan las mayores necesidades, para detectar de manera objetiva aquellos conocimientos, destrezas y actitudes que son determinantes para la definición de carreras a impartir y por

supuesto el instalar nuevos planteles de estudio como es el caso de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez

### 1.1.2 EN CONCRETO (CÓMO SURGE LA UTFV)

A partir del mes de enero de 1995 entró en funciones la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, ( UTFV), en el municipio de Nicolás Romero, Estado de México, con una matrícula prospectiva de 150 alumnos.

Esta Universidad se construyó en este lugar, por su ubicación estratégica, la cual es un factor generador de recursos humanos para impulsar el desarrollo de la zona representada por los municipios de Villa del carbón, Isidro Fabela, Atizapan, Naucalpan, Tultitlán, Tepotzotlán, Cuautitlán Izcalli, y Cuautitlán México.

Esta nueva institución tiene como objetivo primordial reside en la formación de profesionales, basándose en los principios del saber, saber hacer y saber ser, que consisten en desarrollar conocimientos y habilidades académicas, culturales y deportivas, que sumados a una serie de valores y actitudes, se traducen en una formación integral y de alto nivel.

Sustentada en un modelo educativo de vanguardia, la UTFV mantiene una estrecha relación con los sectores productivo de bienes y servicios, educativo y social, instrumentando planes y programas de estudio acordes a sus necesidades y permitiendo con ello, la formación de profesionales que impulsen el desarrollo y la competitividad en las áreas de administración, informática, telemática, electricidad, mantenimiento industria, tecnología ambiente, contabilidad corporativa y en el año 2000 se abrió nueva carrera denominada procesos de producción en artes gráficas.

Los elementos que forman y definen al egresado de esta universidad son: su eje de enseñanza-aprendizaje, sustentado en un 70 % de actividades prácticas, el manejo de tecnología de punta, una sólida formación humanística y la estrecha relación universidad- empresa, permite participar al alumnos durante su formación en proyectos de intereses común. (video casset "Las Universidades Tecnológicas)

Una peculiaridad de este sistema, es la intensidad de sus estudios consistente en 3 mil horas de formación académica durante dos años y obtener así el título de Técnico Superior Universitario (TSU).

Con estas características el egresado está apto para ingresar al sector productivo y puede garantizar calidad del trabajo y actualización en cuanto al nivel tecnológico que se requiere, asegurando sí una correspondencia con las necesidades de la empresa.

Actualmente esta institución se encuentra distribuida como se ve en la **figura 1 A**

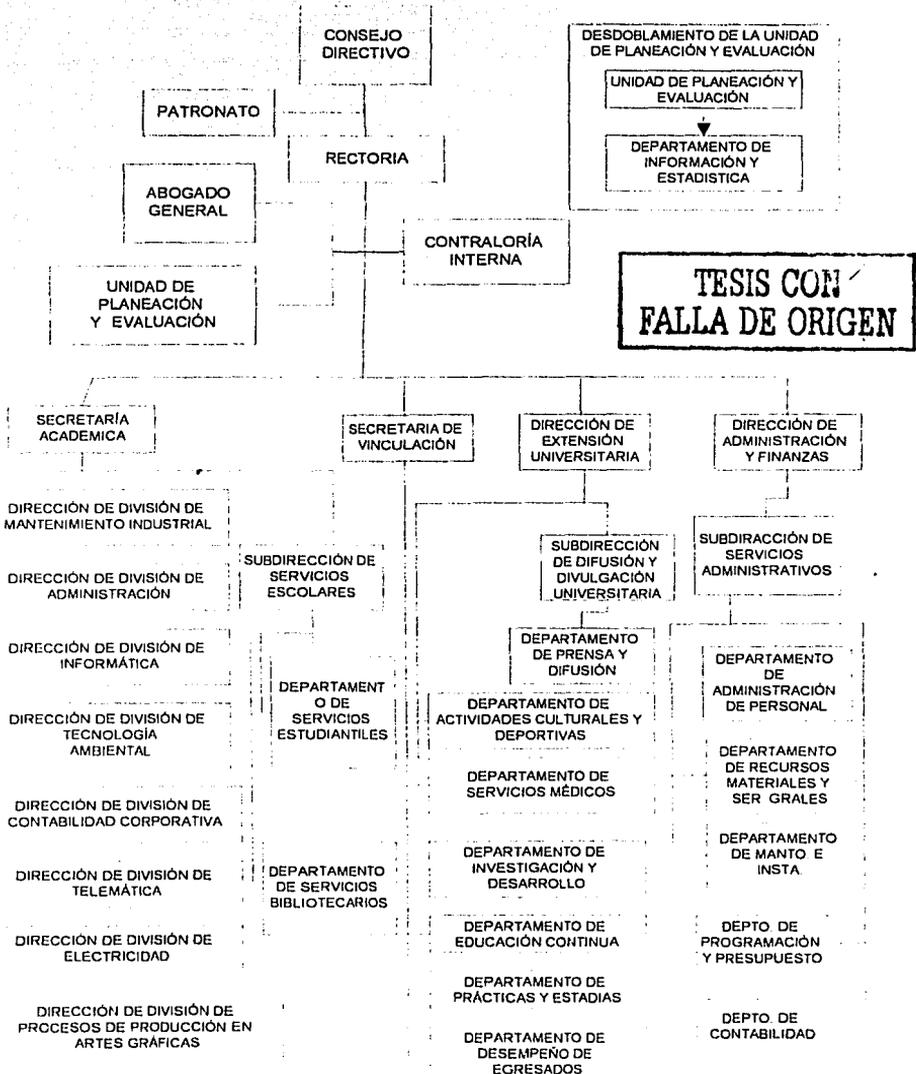
Ofrece ocho carreras, con el inicio de actividades en el año 2000 de Procesos de Producción en Artes Gráficas.

El número de estudiantes ascendió de 933 en 1990 distribuidos en 40 grupos, a mil cien en el año 2001 y han egresado un total de mil 222 en los cinco años de vida de esta institución y el 62 por ciento está colocado en el mercado laboral.(Signo Universitario:2000,8)

Hasta este momento, la UTFV mantiene vinculación efectiva con 260 entidades pertenecientes a los sectores público, privado y social en la zona de influencia institucional, de éstas, 189 son empresas productoras de bienes y servicios, ubicadas en cinco municipios de la zona de influencia de la universidad: Atizapan de Zaragoza, Cuautitlán Izcalli, Naucalpan de Juárez, Nicolás Romero y Tlalnepantla de Baz..(Signo Universitario:2000,8)

Durante 1999, se incrementó la infraestructura física de la escuela con un nuevo laboratorio de equipo pesado de 7 entre-ejes, para la carrera de Procesos de Producción en el área de Artes Gráficas.

# ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ



Por otra parte, se construyó una planta de tratamiento de aguas, para la carrera de tecnología ambiental, mediante el convenio con el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S\_C: (CIDETEQ), de Querétaro.

El acervo del equipo de cómputo presentó una tasa de crecimiento del 23 % con la instalación de la red de cómputo y así todos los estudiantes podrán tener acceso a Internet además de instalar un salón con capacidad para 25 alumnos para ofrecer servicios de educación continua mediante a EDUSAT, es decir educación a distancia por vía satélite.

### **1:1.3 NACE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES**

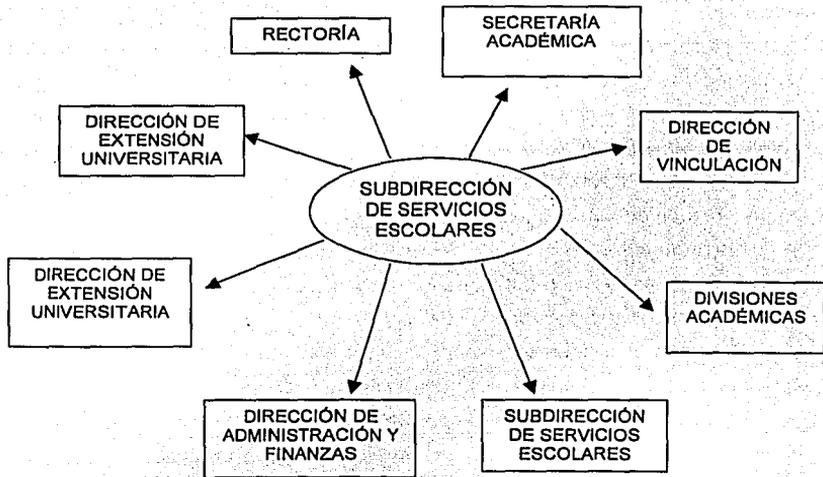
La subdirección de Servicios Escolares, nace en junio de 1998 a partir del crecimiento generado en los dos años siguientes de la inauguración de la UTFV, por lo que el rector pidió el apoyo del Lic. Vargas para que se hiciera cargo de esta subdirección la cual coordinaría a tres departamentos: el Departamento de Servicios Escolares, el Departamento de Servicios Bibliotecarios y el Departamento de Servicios Estudiantiles.

La función de esta subdirección es administrar todos los procedimientos, trámites y servicios que ofrece la universidad a su principal cliente, es decir, los alumnos.

Con éste propósito nace esta subdirección que a la fecha no ha tenido grandes modificaciones pues aún siguen los mismos puestos de coordinador y secretaria, sin embargo han cambiado éstas personas por cuestiones personales, pero tienen las mismas funciones dentro de la subdirección.

A diferencia de su estructura el ambiente que le rodea es más complejo de lo que se supone, como se visualiza en el siguiente esquema en los niveles de interrelación

### NIVELES DE INTERRELACIÓN



Por ello creemos pertinente estudiar a la Subdirección a partir la posición que guarda con las demás subdirecciones y demás departamentos y esto será posible a través del siguiente apartado.

## 1.2 CUESTIÓN DE ENFOQUES (AMBIENTE GENERAL Y RELEVANTE)

Después de describir la Subdirección de Servicios Escolares, creemos conveniente, para fines de estudio, enfocarnos a una teoría que nos permita desdoblar las interrelaciones que se van generando al interior de esta Subdirección.

Al revisar algunas teorías que se relacionan al comportamiento organizacional nos hemos decidido por la sistémica; denominada así por sus precursores.

Esta corriente es definida en las propias palabras de Oscar Johansen uno de los principales de los formadores de esta corriente *"El enfoque de sistemas busca un principio organizador para integrar los estudios interdisciplinarios. Se preocupa por dar un marco de referencia coherente para describir las relaciones generales del mundo empírico comunidad. En este sentido no es una nueva metodología, sino una nueva forma de ver la realidad, que estará por grupos de partes componentes importantes en una relación dinámica"*.(Johansen ,1978: 17)

Este autor establece de alguna manera que una organización se puede ver como un grupo de partes que mantienen relación.

Para ahondar más en esta teoría, sentimos la necesidad de definir que es un sistema para el teórico antes mencionado, el cual es un conjunto de unidades (partes u objetos) con relaciones entre si, y que actúan en función del todo.

Es decir, el sistema será aquel que está conformado por unidades, partes u objetos que interactúan según sus necesidades.

Aplicándolo a una organización Johansen explica que en realidad ésta es un conjunto de partes, las cuales son los individuos que en ella se encuentran y que estas se encuentran allí por las funciones que cumplen para la organización, sin embargo, el término función se puede interpretar también como rol que corresponden y cumplen los individuos. (Johansen:1978,18)

Al ser aplicada ésta a un sistema, sería un conjunto de roles y las interrelaciones que existen entre ellos.

Esta escuela maneja que en todo sistema para que funcione como un todo es necesario que se mantenga una estructura, ya que ésta será estratégica para determinar las posiciones que tienen las partes que integran este sistema.

Tomando en cuenta que con el término estructura queremos referirnos a la distribución y el orden de las diversas partes de un todo. *"Los componentes de una estructura se hayan relacionados unos con otros de modo que sólo pueden ser lo que en su relación con los demás y por ella, de tal suerte que consiste en las interrelaciones relativamente estables de sus partes."* ( Joss, 1990: 87 )

Analizando estos términos podemos decir que la Subdirección de Servicios Escolares es un sistema porque está integrados por elementos que están

interrelacionados y que están ordenados de manera sistémica, pues sus partes tienen funciones específicas, según sus cualidades y que a partir de éstos se integran para conseguir un objetivo común

Además, para el investigador Joss S. Méndez, no todos los sistemas son iguales *"Las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual obliga a separarlos en función de su estructura"* (Joss:1990,84). También señala que este factor determinará el tipo de organización, es decir, si es formal o informal.

De acuerdo a este autor el sistema formal será, el esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes definida por la administración.

Asimismo En contra parte, la informal para Bruce Cohen, será aquel grupo más pequeño cuyas metas y objetivos están menos claramente definidas y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos. (Joss:1990,85)

Ante este panorama y retomando la clasificación que hacen los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn de las organizaciones formales podemos decir que La Subdirección de Servicios Escolares es una organización formal porque su estructura se encuentra ordenada y se encuentran relacionados unos con otros; se apega a un reglamento interno de la Universidad Tecnológica Fidel Velásquez, (UTFV) y este también establece las funciones que debe desempeñar, además de procurar la permanencia de los alumnos e informarles sobre su situación académica en tiempo y forma según lo establece el reglamento ya citado.

Además, Johansen, establece que también la podemos considerar como un sistema abierto porque *"no sólo es un conjunto de objetos y sus relaciones, sino también posee relaciones con el medio externo ("relaciones de intercambio de energía"*. (Johansen: 1979, 77)

Por ello podríamos definir al sistema abierto (o relativamente abierto) como un conjunto de individuos que relacionados entre sí formando una totalidad y las relaciones de éste con el medio que le rodea.

En este caso la Subdirección de Servicios Escolares mantiene interrelaciones a nivel interno con la Secretaría Académica, Secretaría de Vinculación, Rectoría, Extensión Universitaria y las diferentes divisiones académicas, con el propósito de poner en marcha sus diferentes servicios para los alumnos. A nivel externo tiene que vincularse con el CENEVAL para programar exámenes de admisión y los requisitos de equivalencia e ingreso.

Después de analizar el porque nuestro objeto de estudio es un sistema formal abierto, podemos entonces establecer cual es su ambiente en el que se desarrolla este sistema.

Por ambiente general citando a Rogers y Rogers Podemos entender que es lo que está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones.

Por tanto el ambiente general será aquel que afecta de manera secundaria a nuestro sistema. Aplicándolo al departamento señalado, estamos hablando de SEP porque la subdirección tiene que estar al pendiente de las reformas educativas, la equivalencia de materias, los trámites correspondientes para obtener el título, los requisitos para poder ser inscritos, entre otros.

También tiene que vincularse con otras universidades ya sean públicas y privadas para poder realizar convenios y así lograr que los alumnos puedan continuar sus estudios a nivel licenciatura.

Con el Instituto Mexicano del Seguro Social mantiene relaciones porque tienen acuerdos para dotar del servicios médico a toda la comunidad estudiantil que este en condiciones de hacerlo. Esta subdirección se encarga de realizar todos los trámites administrativos y dar de alta a los alumnos para que gocen de tal servicio.

Así mismo tiene contacto con Gobierno Federal y estatal al proporcionar recursos económicos a la UTFV. Dado que la historia de México a través del tiempo nos ha demostrado que vivimos en una constante crisis económica y que esto ha provocado que se generen rezagos educativos por falta de actualización en los programas de estudio que se supone que deberían de ir la par con los

cambios tecnológicos y con las necesidades que se van generando en el mundo actual; también es cierto que la educación tecnológica presenta con el paso del tiempo un crecimiento en la matrícula y a consecuencia de este factor, la apertura de más Universidades Tecnológicas al interior del país, lo que demuestra que este tipo de instituciones va en expansión.

Ante tal circunstancia el medio ambiente general que rodea a nuestro departamento está vinculado al sector educativo, económico y productivo, el cual se puede esquematizar así.



Existe otro tipo de ambiente denominado relevante que se refiere a " las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente" (Fernández, 1991: 217)

Las secretarías y departamentos con los que mantiene relación la Subdirección de Servicios Escolares son: la Dirección de Vinculación ya que este le proporciona la información sobre las necesidades del sector productivo y planear así sus programas para apoyar a los estudiantes en su mejora académica.

Con Extensión Universitaria porque se encarga de promover y hacer la propaganda para los días de reinscripción y examen para ingresar a la UTFV.

También mantiene vínculos con las diferentes divisiones académicas pues estas dotan de información sobre las evaluaciones y así saber que alumnos están en condiciones de reinscribirse o no. También para llevar un control sobre las bajas que presenta cada carrera, la apertura de grupos y las entrevistas a los aspirantes de nuevo ingreso.

Con el CENEVAL porque la UTFV está dentro de este sistema de selección y por ello tiene que relacionarse para saber si puede el alumno ingresar o no, de acuerdo al perfil que presenta.

Las secretarías ya mencionadas y los diferentes departamentos coadyuvan a que la Subdirección cumpla con sus funciones. Ya que el propósito de ésta universidad desde el inicio de sus operaciones es cumplir de manera congruente con el objetivo institucional de formar técnicos superiores universitarios (TESU) con un alto nivel académico, acorde a los requerimientos productivos de la región y consolidar la calidad de los servicios educativos que proporciona, así como ampliar la cobertura y mejorar su vinculación con empresas, instituciones y organizaciones sociales a las que la Universidad brinda asistencia tecnológica y educativa y de las cuales recibe apoyo para el cumplimiento de sus funciones.

Por ello su ambiente relevante será aquel que gire en torno a los estudiantes en cuanto a los procedimientos administrativos, el aprovechamiento de los servicios que gozan los alumnos y el agilizar los trámites para su titulación.

Por otro lado, la Subdirección de Servicios Escolares se encarga de presentar y organizar la presentación de la Universidad a los alumnos de nuevo ingreso para que éstos a su vez se enteren de cómo está configurada la escuela.

La parte económica es un elemento sobresaliente ya que se debe llevar un estricto control del pago de colegiaturas cuatrimestrales y así saber a quien se le

puede otorgar becas por aprovechamiento, este factor tiene que ver con la dirección de administración y finanzas, sin olvidar el visto bueno del Rector como una de las máximas autoridades.

Otro factor importante es proporcionar información que tiene que ver con la matrícula ya que de ella depende la planeación del programa de becas, pláticas de inducción y otros programas que se llevan acabo con la participación de los alumnos.

Por estos motivos podemos decir que el ambiente relevante de la Subdirección de Servicios Escolares es el que tiene que ver con los estudiantes, Divisiones Académicas, presupuesto económico, promoción y la matrícula escolar que en el cuatrimestre 2001-2 asciende a mil cien alumnos.



Por tal motivo mantiene estrecha relación con Rectoría, El CENEVAL, la Subdirección de Difusión Universitaria, la Comisión General Académica, Dirección de Administración y Finanzas, Rectoría y Divisiones Académicas.

### 1.3 LA CADENA REPRODUCTIVA (CICLO DE EVENTOS)

De acuerdo a lo que hemos dicho con anterioridad en torno a que nuestro objeto de estudios es un sistema abierto porque *" es aquel 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"* ( Alberto Martínez en Fernández:1991, 52)

Lo anterior nos indica que nuestra organización produce un servicio del sector educativo por tanto es necesario especificar los insumos los cuales entendemos retomando a Fernández Collado en su libro Comunicación Organizacional como aquellos recursos que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma.

En la SSE serán insumos, los recursos materiales: equipo de computo, telefonía, mobiliario e inmobiliario, papelería, dinero y por el otro, los recursos humanos como lo son: los estudiantes, profesores, secretaria y subdirector de la Subdirección. Por otro lado también la información sobre los alumnos de nuevo ingresos.

La transformación de todos estos recursos será, tomando a este mismo autor, el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, es decir, ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta.

En proceso de reinscripción para los alumnos, la transformación se da de la siguiente manera:

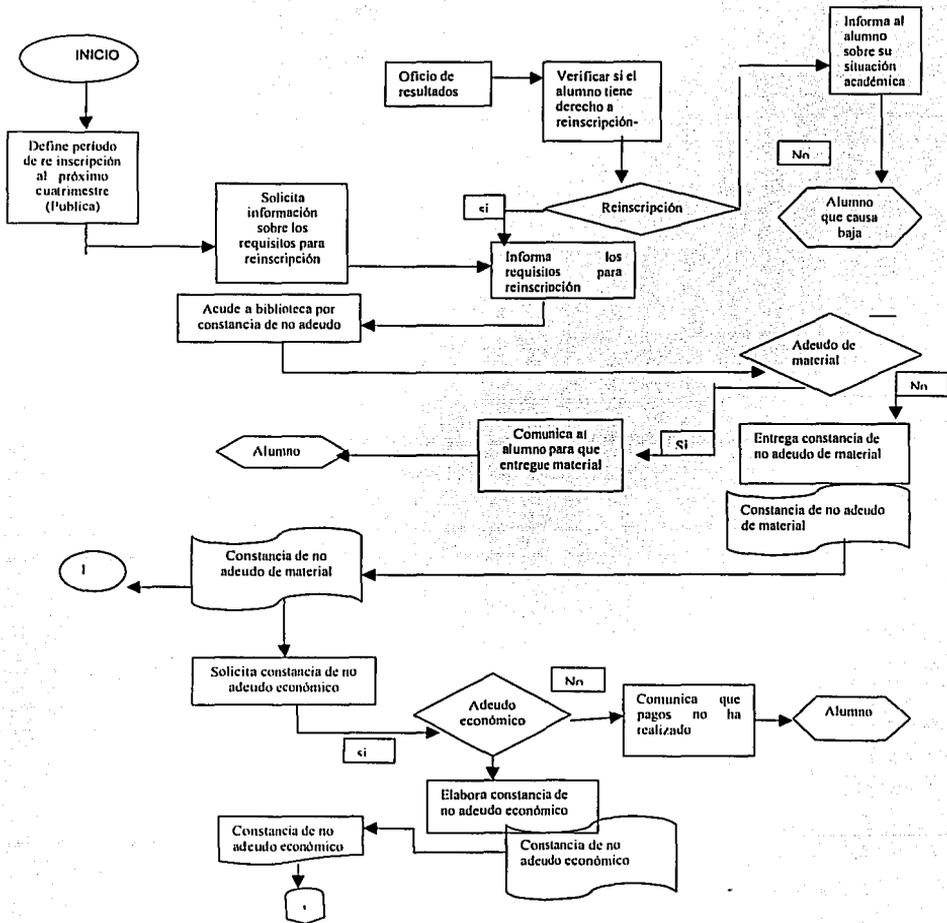
# CICLO DE EVENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES REINSCRIPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UTFV

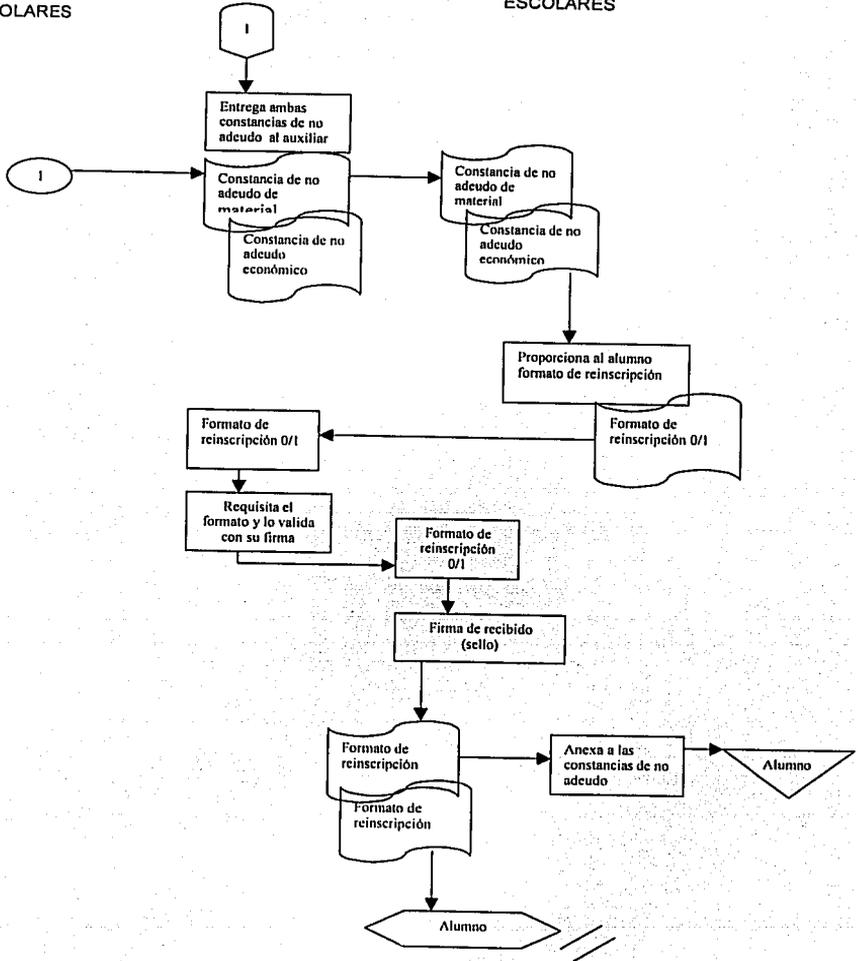
JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

ALUMNO

AUXILIAR DE SERVICIOS ESCOLARES

BIBLIOTECA





Entendemos por producto aquel resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente.

En dicho programa el producto es la entrega de la constancia de reinscripción mediante la cual hace válida la estancia del alumno en la UTFV. De tal suerte que tienen la SSE delimitar hasta donde tienen alcance sus funciones, así como se ve en el siguiente punto.

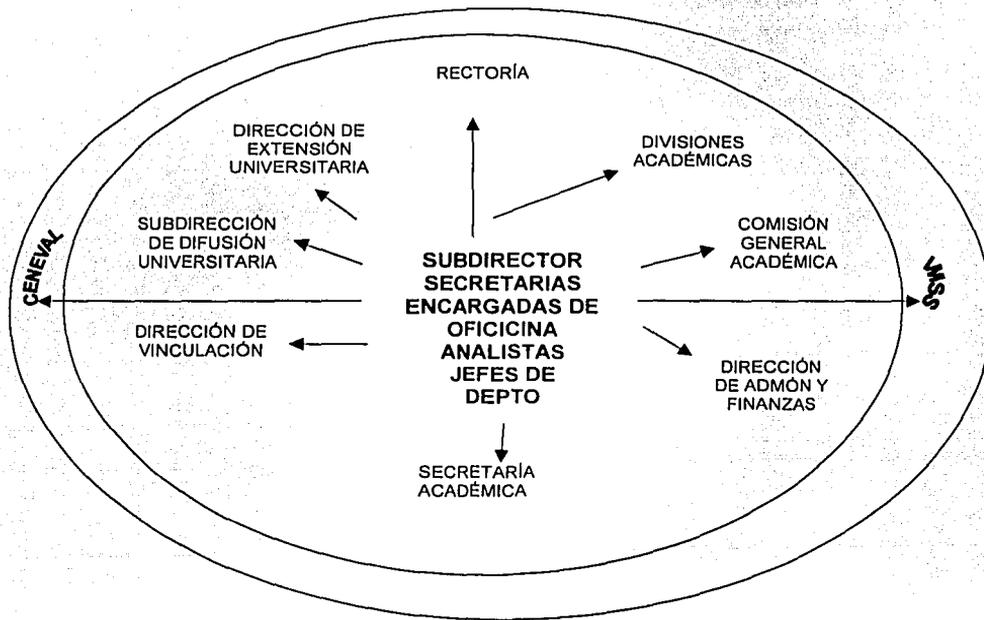
#### 1.4 ¿HASTA DONDE SOY YO? (FRONTERAS)

Cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente por, lo menos en un nivel abstracto.

Para Johansenn las fronteras son en términos operacionales, es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.

En este sentido las fronteras en la Subdirección de Servicios Escolares quedan entendidas como las personas que mantienen contacto con los otros departamentos o instancias, en este caso será principalmente las secretarias pues ellas realizan todos los oficios, documentos y hacen entrega de ellos a las autoridades competentes, también las encargadas de oficina porque ellas son las que operacionalizan los procesos de reinscripción y selección de alumnos de nuevo ingreso. De igual manera son las analistas porque ellas hacen las estadísticas de los alumnos en condiciones de ser becarios, de los tienen el derecho de ser reinscritos, finalmente el encargado de la subdirección y los jefes de departamento porque ellos mantienen vínculos con los altos mandos y son responsables de los proyectos.

## LAS FRONTERAS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES



### 1.5 FORJANDO LAS RELACIONES (GRADO DE INTERRELACIÓN)

Para determinar el grado de interrelación que existe en esta subdirección es necesario definir a que nos referimos con este concepto puesto que es de acuerdo a Johansen Bertoglio "es la integración que tiene el sistema con su ambiente relevante" (Johansen:1979,p23)

En el sistema estudiado el grado de interrelación que existe es amplio como se ve en el esquema Anterior. Pero se tiene mayor interrelación las Divisiones

Académica, la Secretaría Académica, la Secretaría de Vinculación y Rectoría ya que debe intercambiar información para cumplir con el objetivo de la subdirección en estudio, por la parte exterior tienen estrechos vínculos con el CENEVAL y el IMSS porque con el primero es parte fundamental para que los alumnos ingresen por medio de este organismos a la UTFV y el segundo porque les proporciona el seguro facultativo.

De esta manera, al tener algunos elementos que nos permitan distinguir la posición estratégica que guarda nuestro objeto de estudio a partir de las interrelaciones que guarda con el ambiente relevante dentro y fuera de la UTFV.

Ello obliga a estudiar como se adapta a los estímulos que recibe de este ambiente y cual es su capacidad de respuesta a las exigencias que se le presentan, dado que de es de vital importancia leer y decodificar esta información que genera dicho entorno. Ello implica que en el siguiente punto se revise lo imprescindible que es analizar la contingencia que presenta la SSE al recibir esta influencia.

## **ANÁLISIS CONTINGENTE**

### **1.6. ¿DÓNDE VIVO? (CARACTERIZACIÓN DEL AMBIENTE)**

Después de revisar a nuestra organización y definirla como un sistema formal abierto interrelacionado con su medio ambiente relevante el punto siguiente a tratar es como se comporta en este ambiente.

Algunos autores como Joan Woodward, Tom Burns y Paul Lawrence entre otro han realizado estudios en torno al comportamiento organizacional y a través de sus investigaciones han determinado que existe una gran complejidad en su funcionamiento ya que perciben la necesidad de estudiar estas conductas a partir de algunos factores que están altamente interrelacionados con la organización.

Esta teoría denominada Contingente constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brindan una posición completa

y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

Citando al especialista en comunicación, Alberto Martínez de Velasco. La Teoría Contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el "estímulo"; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta". (Fernández Collado.1991: 54)

Es decir, debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Por tal motivo, las organizaciones no se dan el vacío, *"sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman un entramado de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarcan las actividades de cualquier organización, constituyen su ambiente."* (Fernández: 1991,275)

Para los teóricos como Rogers y Rogers Aldrich, entre otros, explican que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones.

*"Deben considerarse tres puntos esenciales a) que nos interesa el estudio del ambiente relevante para una determinada organización; b) que al conocer y comprender a este ambiente se podrán tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización, y c) que esta dinámica es mejor entendida desde la perspectiva de sistemas."* (Fernández :1991,277)

Ante esta posición podemos decir que los intercambios que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, y por tanto no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente

Retomando a la Teoría Contingente, la organización debería tener como principales premisas el asimilar lo mejor posible el ambiente que la rodea. Un paso para cualquier entendimiento, por lo menos en el nivel descriptivo, son las

taxonomías que pretenden clasificar los atributos de algo en conjunto, más o menos distintos; (Fernández:1991,281)

La investigadora en comunicación organizacional, Pilar Baptista (en Fernández:1991;.81) nos ofrece las siguientes conceptualizaciones que describen diversas instancias del medio ambiente y con ello lograr un acercamiento al ambiente que rodea a la Subdirección de Servicios Escolares y con ello la caracterización del medio en donde se desenvuelve la Universidad Tecnológica "Fidel Velázquez", ya que es un reflejo a nivel micro de los que sucede a nivel macro en nuestro objeto de estudio.

### **Turbulencia**

Citando a la investigadora Pilar Baptista, existen diversos fenómenos pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento. Rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencias en el entorno de una organización.

Lo anterior nos indica que este tipo de ambiente se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. "Por el contrario un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes". (Baptista en Fernández :1991,282)

Ante éstos conceptos en la Subdirección de Servicios Escolares de la Universidad Fidel Velázquez se puede vislumbrar un ambiente con tales características antes definidas. Los factores que provocan esta turbulencia son:

- La creciente crisis financiera que existe en el país, ya que contribuye de manera directa a la deserción de los estudiantes que se ven imposibilitados económicamente a proseguir con sus estudios.

- El cambio constantes de autoridades y las nuevas políticas del gobierno estatal.
- Los cambios los programas de estudio, porque se tiene que volver a replantear los programas para coadyuvar para optimizar el nivel de aprovechamiento.
- La obtención de la certificación ISO 9000, pues es requerida por las máximas autoridades y este proyecto está a cargo de uno de los departamentos que integran dicha Subdirección, por lo tanto se está trabajando a marchas forzadas y constantes cambios en la forma de hacerlo.
- Las constantes modificaciones a los trámites para obtener el título y la cédula ante la SEP.
- Los inconstantes convenios que se realizan para que los alumnos egresados de la UTFV puedan proseguir sus estudios a nivel licenciatura.
- Lo complejo de las licitaciones para poder adquirir equipo suficiente para satisfacer las necesidades de la Universidad y por ende de la Subdirección.
- El constante cambio de presupuesto que limita el campo de acción de la UTFV.

Por tales factores podemos precisar que en esta organización predomina el ambiente turbulento.

### **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. Un ambiente hostil es un entorno*

*que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas acciones.*" ( Baptista en Fernández :1991,283)

En la Subdirección de Servicios Escolares podemos encontrar que es un ambiente hostil porque no permite nuevas acciones, ya que no está en sus manos el poder de decisión sino concentra en las autoridades externas y por ello está muy influenciado y su margen de acción es mínimo pues sólo se remite a hacer cumplir órdenes ya sean explícitas o implícitas.

Por otro lado tiene competencia por parte de otras organizaciones y eso provoca que en ocasiones por la misma presión que esto ocasiona se cierra y no se arriesga para abrir nuevas fuentes de oportunidad.

## Diversidad

Se dice que un ambiente es diverso o heterogéneo *"cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos."* ( Baptista en Fernández :1991,283)

En nuestro objeto de estudio se puede percibir homogeneidad ya que van dirigidos a un solo mercado, es decir los estudiantes, sin embargo este tipo de mercado es diverso en cuanto a los objetivos que persigue y su entorno, con ello me refiero que no todos estudian lo mismo ni tienen los mismo recursos económicos, ni el mismo promedio o las actividades culturales y deportivas, además están inmersos en diferentes problemáticas, por tanto esta diversidad va de ser homogénea hasta llegar a lo heterogéneo.

## Desintegración

Los entornos que rodean a una determinada organización también varían en su grado de integración, es decir, *"este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado."* ( Baptista en Fernández :1991,283)

Si nos imaginamos un continuo de estas características, encontraremos en un extremo un ambiente altamente estructurado, casi totalitario, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos.

En el otro extremo del continuo, estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta.

De tal manera que la SSE y por lo tanto la UTFV no encajan en este tipo de ambiente porque debe tomar en cuenta los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública y al mismo tiempo el reglamento interno de la Universidades Tecnológicas para poner en marcha algunos de sus proyectos.

Con lo anterior quiero decir que hay integración en su ambiente porque se rige por normas y leyes que son establecidas por las autoridades competentes.

### **Escasez**

Finalmente diremos que un ambiente puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez. *"Estos conceptos se aplican a la definición de ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir."* (Baptista en Fernández :1991,284)

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 crecimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema.

Dentro de la UTFV no existen los suficientes recursos humanos que permitan satisfacer las necesidades que surgen al interior de universidad como parte de las exigencias de su entorno relevante, con ello estamos refiriéndonos a que en la SSE no se cuentan con el personal necesario para desarrollar sus tareas.

Aunado a ello encontramos que son escasos los recursos materiales y financieros, ya que la inestabilidad económica del país ha provocado que se

disminuya el número de jóvenes que tengan la posibilidad de seguir estudiando, ello implica que disminuya la matrícula de estudiantes dentro de la UTFV.

También, debido a que cada vez se disminuye más el presupuesto estatal, la UTFV recibe menos ayuda y por ello no está en condiciones de adquirir inmobiliario suficiente para desempeñar su cometido.

Por otro lado, encontramos que es innegable que al aumentar el número de carreras también ha sido el número de estudiantes, lo que presupone que el suprasistema de mi organización va en expansión, porque está ganando espacios dentro del ámbito educativo, sin embargo no cuenta con la infraestructura suficiente para alojar a estos alumnos.

Lo anterior es y será una preocupación de este sistema porque afecta a la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje, por lo cual analizaremos las fuentes de incertidumbre.

## 1.7 ME PREOCUPO POR.....(FUENTES DE INCERTIDUMBRE)

Después de caracterizar el ambiente que rodea a nuestro sistema ya que es vital porque interactúan con él para enfrentarse a la incertidumbre, por la falta de ciertos conocimientos respecto de contingencias futuras.

Edgar Huss teórico de la escuela contingente entiende por incertidumbre como *"el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad"*

(Huss:1980, 69)

La incertidumbre que existe en nuestra razón de estudio va en principio por cuestiones de aumento de matrícula y del recorte presupuestal, pues en este momento se otorga al 15 por ciento de estudiantes que están en este plantel, es decir se ayuda económicamente a 150 jóvenes que llenan los requisitos para ser becarios, sin embargo no se sabe si el próximo año se siga con este porcentaje o disminuya, además si los programas de apoyo en realidad se están aplicando dentro del aula o sólo estén formalizados en el papel.

También sobre la falta de aulas para los nuevos grupos pues son insuficientes y a ciencia cierta no se tiene previsto que hacer ante este problema. Es importante destacar que los recursos humanos son insuficiente y que por ello el servicio que ofrece es impreciso y deficiente.

Uno de los obstáculos por los que atraviesa esta subdirección es la falta de equipo para llevar un estricto control sobre las altas y las bajas de los alumnos, también sobre los pagos de colegiatura porque casi nunca tienen un aproximado sobre los recursos que capta dicha institución.

Otro obstáculo, es la falta de difusión de las carreras que ofrece la UTFV, la falta de recursos que se otorgan a esta subdirección para hacer la propaganda de las fechas de los exámenes de admisión y por eso algunos aspirantes llegan a destiempo o no enteran de esta nueva opción educativa.

Además la falta de comunicación entre los directivos y profesores encargados de hacer las entrevistas a los aspirantes, provoca enredos y malos entendidos sobre el procedimiento para quedar inscritos y esto ocasiona que algunos jóvenes se desanimen y se vayan.

Las coyunturas que se presentan giran en torno a la magnitud de alumnos de nuevo ingreso, porque se puede prever a partir de las inscripciones ya que un mes antes las divisiones realizan una entrevista a los futuros universitarios y a partir de este dato se puede prever medianamente que tipo de instalaciones necesitan para las pláticas de inducción de acuerdo al tamaño de los ingresados, si requieren apoyo de personas de cada división para ayudar al control, además de que se necesita el número de alumnos que son potencialmente aspirantes a una beca.

Una oportunidad para esta subdirección es que están disminuyendo las matrículas en las escuelas públicas como la UNAM, el Instituto Politécnico y la UAM, lo que es una oportunidad para acaparar estos campos de acción.

Por tanto se prevé un crecimiento de la Subdirección de Servicios Escolares por lo antes señalado.

La instauración de academias en todas las divisiones de las diferentes carreras porque así se va a tener un mejor control de las necesidades de los

alumnos, ya que estas academias se reúnen por lo menos una vez al mes para exponer algunos de los problemas de aprendizaje que atraviesan los alumnos.

Estos obstáculos, coyunturas y oportunidades sólo podrán resolverse a partir de interpretar la información que se va generando al exterior del sistema, esto es, que formas o implementos utiliza para obtener información.

### **1.8 LO QUE VEO (MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE)**

Para el investigador Fernández Collado, es vital decodificar la información que va generando el medio ambiente.

Establecemos que decodificar en términos comunicativos *“es traducir los signos de un mensaje a algo que tenga significado para nosotros”* (Fernández:1991,286) Es decir, saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización.

La Subdirección de Servicios Escolares tiene no tiene ningún medio para poder decodificar la información y así, exista una retroalimentación directa del medio ambiente.

Si bien es cierto que hay un buzón de sugerencia en la entrada de esta subdirección, este mecanismo está rebasado por la falta de tiempo por parte de los integrantes de este sistema, para poder atenderlo, por lo que no ha sido muy eficaz y hasta este momento se están buscando nuevas fuentes y/o mecanismo para obtener información de lo esperan que realice esta área y así dar una respuesta al medio ambiente, como lo contemplamos en el siguiente apartado.

### **1.9 LO QUE HAGO (TOMA DE DECISIONES)**

En los anteriores apartado se describe el ambiente que rodea a nuestra organización, ahora después de lo revisado es necesario, traducir esta información

en la toma de decisiones ante los cambios rápidos en el ambiente y en consecuencia conduce a la necesidad de un rápido ajuste y cambio en la organización, lo anterior se refleja en la toma de decisiones con respecto del ambiente.

En la SSE, en primera instancia se vio en la necesidad de pedir la ayuda de las divisiones académicas para poder realizar el proceso de credencialización de los alumnos y esto se dio por la falta de tiempo de los empleados de esta área por sus diversas actividades.

También se decidió elaborar un manual de procedimientos para agilizar los trámites en cuento a las becas y así hacerle frente al desmesurado índice de matrícula.

Se pidió la colaboración de las divisiones académicas en el programa "Pláticas de Inducción" ya que es muy problemático que sólo tres personas tengan el control de los estudiantes de nuevo ingreso en las actividades que se realizan durante una semana.

También previendo la expansión, todo el programa de becas y pláticas de inducción se planea un cuatrimestre antes para tener un soporte y hacerle los cambios sobre algo ya preestablecido.

Cabe destacar que la mayoría de las veces estas decisiones son para remediar de forma mediata los problemas que se ven generando, sin embargo, cabe la pregunta que tan pertinente son y porque se responde así y no de otra manera.

A partir del análisis hecho inferimos que la toma de decisiones se hace de manera intuitiva pues al no tener medio o mecanismos para obtener información del medio ambiente y por ello no se decodifica estos datos y no son contingentes sus acciones.

Asimismo, esta toma de decisiones se encuentra inmersa, tanto en la figura del rector, como en la del secretario académico, ello implica que, en algunas ocasiones estas acciones a realizar vienen del exterior de la subdirección y en consecuencia, no todas son efectivas en su contingencia.

Por esta razón las personas que deben leer la información no lo hacen y mucho menos son la que toman las riendas de que acciones se deben implementar para ganar espacios de oportunidad o contrarrestar algún obstáculo o problema.

De esta manera en el siguiente apartado daremos algunos de los elementos que hacen que la Subdirección de Servicios Escolares se configure de esta forma y hacen posible su funcionamiento a partir de las interrelaciones que guarda con su medio.

### 1.10 DIAGNÓSTICO

Después de visualizar en un entramado social de la Subdirección de Servicios Escolares como un sistema abierto, además de poseer una estructura formal, y basándonos en los análisis que se citaron, podemos visualizar que esta área mantiene un amplio nivel de interrelación con otros departamentos y que depende de unos más que de otros como es el caso de las Divisiones Académicas, Rectoría y la Secretaría académica.

Ante este panorama en esta subdirección se proyectan escenarios tanto económico como sociales al definirse por lo que produce y ofrece a sus clientes un servicio.

Además se observa como un ente que está inmerso en un ambiente diverso y heterogéneo, lo que lo obliga a dar respuestas inmediatas a su medio a partir de las necesidades que se van generando y de aquí parte la importancia de la información que se captura de su ambiente relevante y que además, las acciones que implementan no son contingentes, pues no se toma en cuenta la información que genera el medio ambiente, siendo que este es un factor importante para su conservación, desarrollo y crecimiento.

Ello implica, que si bien se subsanan estas necesidades con rapidez, no se pueden erradicarlas del todo porque después de un tiempo vuelven a surgir, como lo es el caso del aumento de la matrícula.

Otro factor importante que hay que destacar desde lo que se observa en nuestro objeto de estudio, es una realidad que quizá se puede situar en toda la universidad y que día con día, debido a su crecimiento, requiere de más instrumentos que le permitan hacer frente a esos estímulos que recibe de su ambiente y que si no se toma en cuenta esta información, provocará serios problemas, como es la escasez de mobiliario para atender a los alumnos, la falta de equipo, la desorganización y el poco control que hay en la parte financiera.

Dado que es una institución descentralizada del gobierno estatal, también es importante estar pendiente de las cuestiones políticas y todo lo que tenga que ver con el presupuesto otorgado, ya que es la parte medular para que funcione esta organización.

Por tanto no atrevemos a decir que también es dependiente en la toma de decisiones que provienen tanto de Rectoría como de la Secretaría Académica y que su rango de libertad recae en lo que es la planeación de los programas de selección, inscripción, reinscripción de los alumnos, asimismo de proyecto de becas como del seminario de inducción.

Esto da pie a que es una subdirección que está en constante modificación y que es vulnerable a los cambios que se generen tanto al interior como al exterior de su ambiente y que por lo tanto es de vital importancia leerlo.

Otro factor que se vislumbra son las oportunidades que se van generando como lo es disminución del número de aceptados en las escuelas grandes como es la UNAM, el IPN y la UAM y que los estudiantes empiezan a ver como una nueva opción educativa este tipo de universidades. Por ello es importante abrir espacios de oportunidad y negociar intercambios con otras escuelas en la equivalencia de estudios y así ofrecer una educación de calidad.

Asimismo no hay que dejar de lado la certificación del ISO 9000 ya que dotará de prestigio a la UTFV y así el sector productivo confíe más en los egresados de esta universidad. Por otra parte esta certificación ayudará a que el gobierno mexiquense ofrezca o dote de más presupuesto al justificar los gastos, claro siempre y cuando se sepan administrar y saber donde se deben suministrar recursos.

De esta manera es importante estudiar y profundizar como está configurada la UTFV a partir de las jerarquías para analizar quienes tienen a cargo la función de administrar, vigilar y operacionalizar los objetivos o metas que tiene este organismo descentralizado y que a partir de éstos como es su funcionamiento formal según lo establecido en los documentos oficiales, es decir, en el siguiente capítulo analizaremos como es la Universidad Fidel Velázquez desde su estructura formal.

Dado que este trabajo dentro de sus objetivos es ver desde diferentes aspectos a la organización, es fundamental ver como está concebida para ver como desde su estructura es pertinente o no su funcionamiento, por ello en el siguiente capítulo destacaremos sobre la formalidad de la UTFV.

## CAPÍTULO II

### LA CONFIGURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

*"La racionalización sólo alivia los dolores pequeños,  
sólo sabe cabalgar con elegancia pasiones mansas  
o previamente amaestradas"*

(proverbio chino)

#### 2.1 LAS ORGANIZACIONES COMO ACCIÓN COLECTIVA

Después de analizar lo importante que es para las organizaciones, leer y decodificar la información que genera el medio ambiente, ya que son concebidas como sistemas abiertos y flexibles y a partir de esto se generan acciones al interior y exterior de éstas mismas.

Por ello resulta de gran relevancia analizar y comprender porque organizaciones como la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, vista a partir del estudio de uno de sus subsistemas, se construye en razón de una dinámica y una estructura que nace a partir de la división del trabajo.

Encumbrados en esta lógica podemos entonces visualizar el "deber ser" que justifica la acción colectiva de esta organización, ya que conforme al paso del hombre por la historia, nos damos cuenta que a diferencia de los demás animales, el ser humano es capaz de producir sus medios de vida para sobrevivir y ante esta necesidad el hombre resuelve que para mantenerse vivo es necesario estar unido con los de su propia especie para lo que hoy llamamos producción.

Por consiguiente, con el paso del tiempo, la manufactura de los productos utilizados por el hombre para satisfacer prioridades como son el vestido y alimento, se van transformando imponiendo así, otra forma de producción.

A partir de esta etapa de producción y debido a la invención de la máquina de vapor, siendo ésta en su tiempo la más representativa en cuanto a innovación tecnológica, provoca el inicio de una nueva era en la producción industrial, trayendo como consecuencia, el surgimiento de las organizaciones como se conciben actualmente, empezándose a vislumbrar como unidades complejas, y algunas se manifiestan enfermas y sin orden alguno.

Por tal motivo, para algunas personas era y es necesario poner un orden dentro de ellas, ya que desde este momento estarían formadas por grupos que producían a partir de la utilización de innovaciones tecnológicas y con ello el aumento de producción.

Y no sólo surgen estas organizaciones complejas, sino también se desarrolla un factor inherente a ésta llamada cooperación, entendida por Carlos Marx como *"La forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados"* (Marx:1980,262)

Lo anterior nos demuestra que ahora ya no es un artesano dedicado a elaborar un sólo producto, ahora son muchos denominados obreros, que se coordinan y que por lo tanto se tienen que organizar, debido a la fabricación en serie y masiva de algunos productos de gran consumo y que gracias a la industrialización, surge el fenómeno en que las máquinas organizan a los hombres, y que por lo tanto se da otra forma de trabajar y de producir, el cual es bautizado como, *Capitalismo*

## UN NUEVO SISTEMA DE PRODUCCIÓN

El capitalismo como una nueva forma de producción, llamó la atención de diversos teóricos interesados en el estudio de las organizaciones que estaban surgiendo, ejemplo de ello es la Teoría Clásica, teniendo como principal exponente a Max Weber, quien trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. *"Los estudios y análisis que realizó en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su Teoría de la Burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales....como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones"*. (Fernández: 1991,37)

De igual manera, Frederick W. Taylor, fundador de la Administración Científica, retoma a Weber e inicia sus famosas experiencias para aumentar el rendimiento de sus trabajadores a través de la racionalización.

Después de lo anterior, surge la duda ¿en qué términos podemos hablar de organizaciones modernas tal como las conciben las teorías de las organizaciones?

Renate Mayntz, en su obra Sociología de la organización nos responde:

*"... en primer lugar, que 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 es su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos.*

*"En medida en que se cumplan estas tres características de la definición, es decir, el tratarse de formaciones sociales, estar orientadas hacia fines específicos y ser entes organizados, puede hablarse de una organización." ( Mayntz: 1996,47)*

Si este concepto de organización lo aplicamos, hablaríamos entonces que la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez es una de ellas porque reúne las características prescritas y con ello a nuestro objeto de estudio, el cual es la Subdirección de Servicios Escolares (ver capítulo 1, punto 1.1.9) la cual está constituida por trece miembros que desempeñan funciones diferentes en común acuerdo, con miras a cumplir fines u objetivos específicos de forma racional y que está insertada en el sistema capitalista planteado por Carl Marx su obra *El Capital*.

Por tanto, al hablar de la Subdirección de Servicios Escolares, la cual se dedica a desarrollar toda la logística que tenga que ver con selección, inscripción, reinscripción, titulación, préstamo de material bibliográfico y suministro de becas, entre otros. Y por tales características nos estamos refiriendo a una organización moderna que necesita la cooperación y división del trabajo; factores que caracterizan a las organizaciones modernas gestadas en el sistema capitalista.

Ante estas circunstancias nos preguntamos...

### **2.1.1 ¿TODAS LAS ORGANIZACIONES SON IGUALES? (TIPOLOGÍA)**

Invariablemente, las organizaciones son productos de los hombres, los cuales se distinguen por ser complejos, caóticos y en algunas ocasiones se vuelve

paradójicamente inhumanos y por lo tanto existe una gran variedad de tipos de organización, donde influyen factores como tamaño, funciones, ambiente de trabajo y las interrelaciones entre sus miembros, por esta razón es pertinente mencionar algunas clasificaciones para estudiar a la Subdirección de Servicios Escolares (SSE) y así lograr algunos acercamientos para su análisis.

Para Talcott Parsons, existen cuatro tipos de organizaciones basados en la función o meta que tienen " *el primero que denomina organización de producción, se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. El segundo tipo de organización las que tienen metas políticas; el tercero, las que están encaminadas a la organización integrativa y finalmente aquellas que se dedican al mantenimiento de patrones por medio de actividades educativas, culturales y expresivas.* (Jos:1190, 36)

Por otro lado, Amitai Etzioni nos ofrece tres tipos de análisis para las organizaciones, según el caso. "1) *coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros interiores de la organización,* 2) *Utilitarias, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales;* y 3) *Normativas, que también llama normativo sociales o sociales, y en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas.*" (Jos: 1990,38)

De igual manera, Renate Mayntz en *Sociología de la Organización*, nos expresa que con arreglo a su objetivo se distinguen tres categorías de organización las cuales están subdivididas a su vez. "En la primer categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.

"En la segunda categoría se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización. La especie de actuación propuesta puede ser diversa.

"En la tercera categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera." (Mayntz: 1996,76-78)

Ante estas definiciones inferimos que la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez (UTFV) y por ende a la SSE es una organización que se dedica a preservar patrones de conducta pues los servicios que ofrece, como lo es la educación, van encaminados a dar continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas al presentar reglas de comportamiento establecidas y aceptadas por la sociedad para regular el comportamiento de sus miembros y tener cierto control sobre los mismos; lo cual es muy importante porque de no realizar o desarrollar sus objetivos la sociedad tenderá a rechazarla y le demandará que cumpla con su cometido

Además, este tipo de organización se presta más a la supervisión, debido a su misma naturaleza y que sus miembros se comportan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, además este actuar esta regido por un reglamento interno de la UTFV, el cual norma los procederes, tanto de las personas actuantes como sobre las que se actúa; la cual cuenta con una estructura autoritaria jerarquizada.

Pero también, presenta otros rasgos ya que entre los integrantes existe la cooperación solidaria, y de igual manera representan sus intereses mediante la acción hacia fuera ya que los miembros ganan su sustento dentro de esta organización.

Por lo antes dicho, nos podemos acercar más a la organización examinándola desde puntos diferentes, ya sea desde su función o meta; desde su control sobre los miembros o desde sus objetivos, reiterando lo antes dicho, las organizaciones están conformadas por seres humanos totalmente diferentes y que forman una complejidad que se traslada a las mismas, de tal manera que buscan un motivo o pretexto para poder organizarse, motivos que los podemos traducir en filosofía de la organización como lo vemos en el siguiente punto.

## **2.2 LA DOCTRINA DE SSE (FILOSOFÍA)**

Después de reflexionar sobre el tipo de organización a la que nos enfrentamos, es imprescindible precisar el móvil por el cual están organizados.

Estos motivos los podemos encontrar en el catálogo de Servicios que ofrece la UTFV.

*"El modelo educativo de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez ofrece a los estudiantes que hayan concluido el bachillerato, una opción de educación superior tecnológica que les permita incorporarse en el corto plazo al sector productivo de bienes y servicios, en condiciones de competitividad y mejoramiento continuo.*

*"Conforme a su concepción original, el modelo se sustenta en atributos tales como: pertinencia, intensidad, continuidad, polivalencia y flexibilidad, garantizando con ello la interrelación de conocimiento, habilidades y actitudes en los educandos, de manera que les permita responder a las necesidades del desarrollo social y económico del país.*

*"Se establece como condición básica, articular la docencia y la investigación con el sector productivo de bienes y servicios de su zona de influencia, a través de los mecanismos de vinculación.*

**VISIÓN:** *"Ser una Institución de Educación Superior con reconociendo mundial por su excelencia en la formación de Técnicos Superiores Universitarios.*

**MISIÓN:** *"Formar profesionales bajo parámetros de excelencia académica, que contribuyan al desarrollo del sector productivo de bienes y servicios y al incremento de la calidad de vida de la sociedad.*

**POLÍTICA DE CALIDAD:** *"La Universidad Tecnológica Fidel Velázquez asume el compromiso de implementar, mantener y mejorar, en forma continua, un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, que garantice un proceso de enseñanza aprendizaje, que satisfaga las necesidades o expectativas de sus clientes." (Catálogo de Servicios: 2001,5-6)*

Lo anterior da pie para visualizar que esta Universidad, está encaminada a ser una escuela de excelencia, que ofrece una mayor competitividad y además se ve como eficaz al diseñar planes de estudios que se cubren en tan sólo dos años, lo cual expresa que compacta el conocimiento en comparación con otras instituciones educativas, como la UNAM, UAM, Politécnico, por mencionar algunas.

Y no sólo es eso, sino también se preocupa por el sector productivo de bienes y servicios y plasma la convicción que los egresados de esta universidad son competitivos y flexibles a los cambios se susciten al mencionar " mejoramiento continuo"

Se concibe a la institución como aquella que le va dar al educando una formación integral a través de conocimientos, habilidades y actitudes, que van a corresponder con las necesidades del país, sin embargo ¿esto será posible en dos años? ¿es suficiente este tiempo para lograr la competitividad, excelencia y productividad? ¿se podrá empatar al mismo tiempo competitividad y productividad?

También no se señala con precisión las acciones que les van a permitir incrementar la vida de la sociedad, ante esto, la UTFV se nombra como aquella instancia educativa que ha encontrado la respuesta a muchas deficiencias que aquejan a las instituciones educativas más representativas del país como es la UNAM, UAM e IPN, de tal suerte que están preparando a los hombres en profesionistas de mañana.

Ello indica que tienen objetivos que se han propuesto a alcanzar un día como lo indica el siguiente apartado.

### 2.3 QUÉ SE PROPONE LA SSE (OBJETIVOS)

Después de esta reflexión examinaremos lo que es un determinante del acontecer de la propia organización, con esto nos referimos a los objetivos, ya que ofrecen otro ángulo para poder estudiarla, entendiendo estos como *"Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico."* (Mayntz: 1996,75)

Los objetivos Generales de la UTFV son:

- I. Formar profesionales aptos para la aplicación y generalización de conocimientos y la solución creativa de los problemas, con un

- sentido de innovación al incorporar los avances científicos y tecnológicos de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico y social de la región, el Estado y el País.
- II. Realizar investigaciones científicas y tecnológicas que permitan el avance del conocimiento, que fortalezcan la enseñanza tecnológica y el mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales que contribuyan a elevar la calidad de vida de la sociedad.
  - III. Llevar a cabo programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a consolidar el desarrollo tecnológico y social de la comunidad.
  - IV. Promover la cultura nacional y universal.
  - V. Orientar los esfuerzos de la comunidad universitaria hacia el logro de la calidad, mediante la difusión de la política y objetivos institucionales.
  - VI. Implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

(Los objetivos fueron tomados del documento *Catálogo de Servicios de la UTFV: 2001,4-5*)

En estos objetivos se manejan conceptos como: aplicación, solución, innovación, aprovechamiento calidad, consolidación, desarrollo, promoción, los cuales son claves para ser aceptados por la sociedad como lo veremos en los siguientes párrafos.

Algunos autores como Mayntz, expresan que en el funcionamiento de una organización es de gran significación el concepto que de su objetivo tiene la sociedad, y concretamente si está dentro o fuera del ordenamiento jurídico y hasta que punto es considerado como un valor.

La UTFV se encuentra dentro del orden jurídico, por esta razón, sus objetivos son legales además de que el Estado le garantiza los medios financieros necesarios e incluso adquieren cierta independencia al determinar como cumplir en tiempo y forma estos objetivos.

No hay que olvidar que no es un respaldo el que los objetivos sean legales para que no se susciten conflictos entre éstos, ya que los antagonismos se suscitan tan sutilmente que en algunas ocasiones los miembros no se dan cuenta de esta disfunción.

Esta contrariedad se da cuando *"una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la organización no están de acuerdo con el objetivo que la organización debe perseguir."* (Mayntz:1996,98)

Una especie importante de conflictos en la UTFV es que en primer lugar busca formar profesionales aptos para la aplicación y generación de conocimientos y solución creativa de los problemas, pero también busca promover la cultura nacional y universal, ¿cómo equilibra estos objetivos tan diferentes? por un lado solucionar problemas y por otro promover la cultura

¿Qué promover primero, el solucionar problemas tecnológicos o difundir la cultura, tanto nacional como universal?

¿Habrá desacuerdos entre los profesores y las autoridades al compaginar éstos objetivos? o ¿se tendrá el presupuesto necesario para realizar y dar seguimiento investigaciones científicas y tecnológicas?

De tal suerte que esta situación conlleva a un conflicto de grupos, porque es bien cierto que la misión es formar profesionales bajo parámetros de excelencia académica, teniendo como visión aquella institución con reconocimiento mundial por esta misión ¿dónde mencionan la promoción de la cultura nacional? ¿Qué entienden por promoción de cultura nacional y mundial?

Bajo este análisis nos damos cuenta que hay un vacío de objetivos pues no coinciden del todo con la misión y visión de la organización y por ello nos vemos en la necesidad el estudiar cómo los integrantes de la Subdirección de Servicios Escolares asimilan los propósitos de la UTFV a partir de sus funciones que se encuentran determinadas a partir de su organigrama, y en consecuencia como esta configurada su estructura formal, por lo cual veremos en la siguiente sección.

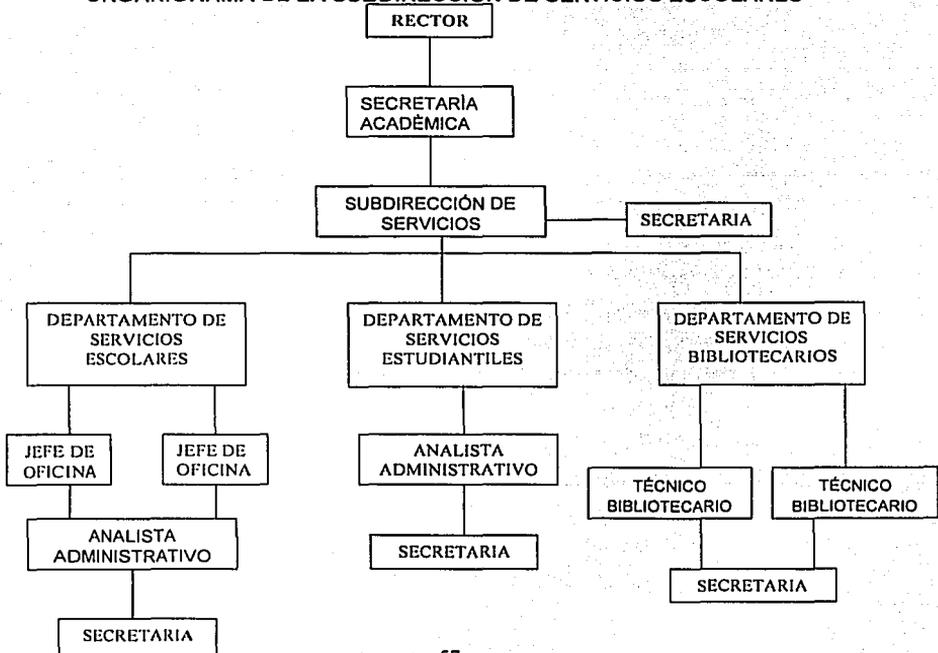
## 2.4 . SUS PRÓPOSITOS PERO ¿CÓMO LO HACE? (ESTRUCTURA FORMAL)

Después de analizar los objetivos podemos decir que dentro del sistema se traducen en actividades y que también estas pueden determinar la estructura de la organización, sin olvidar que ésta relación se va transformando poco a poco.

Pero ¿qué se entiende por estructura? Entendemos este concepto como "el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social" (Mayntz:1996,105)

La estructura formal plantea la división del trabajo, del personal, de los recursos, del poder autoritario y de la comunicación. Este diseño corresponde a los deseos, necesidades e intenciones del Gobierno del Estado de México para la impartición de la educación tecnológica en la entidad. Lo anterior se ve plasmado en el siguiente organigrama el cual nos ayuda a identificar las partes que integran a nuestro objeto de estudio.

### ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES



**Fuente: Manual de procedimientos:2001**

Sin embargo, quienes llevan acabo el trabajo, es decir, quienes operacionalizan la estructura, la deforman de acuerdo a sus propias intensiones, ya que se actúa a conveniencia dejando reglas sin cumplir o cumplidas parcialmente según sea el caso.

Por ejemplo: El manual de procedimientos que se sigue en la inscripción para los alumnos de nuevo ingreso establece que las fechas para dicho proceso no tendrán prórrogas, sin embargo, los alumnos pueden inscribirse de manera extemporánea.

La división del trabajo se realiza por áreas divididas en departamentos en los cuales el personal tendrá funciones diferentes para alcanzar los objetivos del departamento y a su vez alcanzar los objetivos generales de la UTFV, entendiendo como papel al " *complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización*" (Mayntz;1996,106)

Para el desempeño de papeles existen manuales de procedimientos los cuales, como ya se dijo, fueron elaborados a fin de obtener mayor precisión en los procesos de trabajo dentro de la Subdirección de Servicios Escolares.

Estos manuales norman todas las tareas de los miembros y otorgan cierta flexibilidad para ejecutar sus funciones siempre y cuando no se desvíen. En nuestro objeto de estudio es el Rector quien determina las funciones de la SSE y el titular de ella determina las funciones de cada integrante en el área respectiva.

De acuerdo a la experiencia del investigador y conforme con lo que propone Mayntz, hay conflicto de papeles como se explica en el siguiente ejemplo: En algunas ocasiones la persona que desempeña el puesto de analista debe cumplir órdenes de diferentes autoridades, por un lado, el subdirector pide que obtenga rápido el concentrado de calificaciones y elabore estadísticas sin importar el margen de error y por otro el jefe de la oficina de Servicios Escolares le solicita datos precisos sin importar el tiempo que se emplee.

Ante esto la analista se encuentra en la disyuntiva entre hacer rápido su trabajo, o hacer minuciosamente los cálculos estadísticos.

De tal suerte que es vital analizar las funciones de cada departamento que integra a la SSE para ver, tanto la división del trabajo como la configuración de ésta para alcanzar los objetivos de la universidad.

#### **2.4.1 LAS PARTES DEL PASTEL (Áreas y Funciones de la Subdirección de Servicios Escolares y sus departamentos integrantes)**

La SSE está integrada por una Subdirección que coordina a tres departamentos: El departamento de Servicios Escolares, el de Servicios Estudiantiles y el de Servicios Bibliotecarios.

#### **LAS FUNCIONES DE LA SSE**

De acuerdo a la Gaceta de Gobierno del Estado de México en donde se establece a la UTFV como un organismo descentralizado las funciones de la SSE y los departamentos que la integran.

- Difundir entre el alumnado, los procedimientos, los calendarios y los horarios de atención, para agilizar el trámite y gestión de los servicios que presta la Subdirección
- Administrar y actualizar la base de datos para el registro, control y seguimiento de los alumnos inscritos en las diferentes carreras que ofrece la Universidad, considerando los diversos cambios y movimientos que se originen en el proceso de promoción, hasta su egreso.
- Supervisar la aplicación de lineamientos, políticas y procedimientos para el otorgamiento de constancias, certificados, diplomas y títulos profesionales de los educandos, de acuerdo a la normatividad aplicable y a la reglamentación establecida por la Universidad.
- Coordinar y supervisar los procedimientos para la revalidación y equivalencia de estudios realizados en instituciones del Sistema Nacional de Universidades Tecnológicas y de otras instituciones de educación superior.

- Organizar, coordinar y controlar el proceso de inscripciones y reinscripciones de alumnos, así como establecer los mecanismos y procedimientos para el registro de cambios, bajas temporales y bajas definitivas de los escolares.
- Supervisar y verificar la actualización permanente del registro de las evaluaciones académicas de los alumnos.
- Coordinar y controlar la emisión de listados oficiales de los alumnos inscritos por periodos lectivos y proceder a su distribución entre la planta docente, para llevar el registro de asistencia y calificaciones.
- Desarrollar los informes y estadísticas necesarias para conocer el comportamiento de la matrícula en lo concerniente al ingreso, permanencia y egreso de los alumnos.
- Coordinar y Supervisar el funcionamiento de los servicios bibliotecarios, hemerográficos, así como de los servicios estudiantiles de la Universidad.
- Atender en tiempo y forma las solicitudes de información que realice la Rectoría
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

#### **2.4.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS**

- Mantener actualizados los sistemas de clasificación y catalogación del acervo documental de la Universidad.
- Proporcionar los servicios de préstamos, consulta y orientación, de acuerdo a la normatividad establecida, así como promover la utilización de guías, boletines e índices que faciliten la consulta del acervo de la Universidad
- Conservar y preservar el acervo bibliográfico, hemerográfico y audiovisual de la Universidad, estableciendo sistemas de registro, control, custodia y conservación del mismo.

- Promover la firma convenios de intercambio de información y publicaciones de otras instituciones y organismos afines, naciones e internaciones.
- Inducir y orientar a los estudiantes de nuevo ingreso sobre la utilización de los servicios que proporciona el departamento.
- Instaurar y vigilar la adecuada aplicación de los mecanismos de préstamo y recuperación de la documentación y material bibliográfico de la Universidad.
- Elaborar estadísticas y reportes de utilización de los servicios que presta el departamento.
- Proponer y promover la organización periódica de ferias y exposiciones editoriales
- Promover la adquisición de nuevos materiales y publicaciones, con el propósito de acrecentar y actualizar el acervo bibliográfico, hemerográfico, fonográfico, videográfico, documental, testimonial, artístico y otros similares, de acuerdo a la detección de necesidades de los usuarios.
- Atender en tiempo y forma las solicitudes de información que realice la Rectoría
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

#### **2.4.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESTUDIANTILES**

- Organizar y coordinar el desarrollo de actividades que faciliten la integración y la identificación de los alumnos de nuevo ingreso, con la filosofía y con la misión de la Universidad.
- Desarrollar Talleres de Habilidades de estudio y coordinar su impartición, con el propósito de incidir en el nivel de aprovechamiento escolar de los estudiantes.

- Promover en las Divisiones Académicas de la Universidad, el establecimiento de medidas remediables que contrarresten la deserción escolar.
- Proponer y promover actividades que coadyuven al desempeño efectivo y eficiente de los alumnos en su proceso de estadía.
- Proporcionar orientación profesional a los estudiantes, que les permita identificar las opciones ocupacionales correspondientes al perfil de cada carrera.
- Realizar actividades que promuevan el desarrollo de habilidades y actitudes de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, creatividad y excelencia profesional en los estudiantes de la Universidad.
- Organizar y coordinar el desarrollo de actividades preventivas de la farmacodependencia en los alumnos.
- Implementar actividades de educación de la sexualidad para los estudiantes.
- Efectuar estudios socioeconómicos de los estudiantes para determinar la asignación de becas.
- Promover y gestionar con instituciones, organismos y empresas nacionales y extranjeras, el otorgamiento de becas para los estudiantes de la Universidad
- Atender en tiempo y forma las solicitudes de información que realice la Rectoría.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

(texto tomado de la Gaceta del Gobierno del Estado de México, 1999:16-17)

La raíz de esto se encuentra justificado en la división del trabajo propuesta por Marx, las cuales son operaciones particulares y disociadas, distribuidos sistemáticamente que permiten hacer distinciones entre fuerzas de trabajo y distribución de actividades para el logro de objetivos.

El Gobierno del Estado y el Consejo Directivo ha determinado esta función con el fin de ordenar los procesos de trabajo de manera tal que un departamento no se meta en los asuntos que competen a otro con el fin de evitar duplicidad de funciones, pero ello crea desconocimiento de todo el proceso de producción, porque no establece las relaciones que tienen con los demás integrantes de toda la universidad

Sin embargo, después de revisar el documentos que describe las funciones antes descritas caemos a la cuenta que las tareas que desempeñará el Departamento de Servicios Escolares no se encuentran en ningún otro escrito, ya sea de la Universidad u otra instancia.

Y si a esto le aunamos la configuración del organigrama interno de la Subdirección, su estructura no es similar con la de los otros dos departamentos, y que por lo tanto, al no haber un documento que especifique sus funciones ¿cómo determinan sus acciones y cómo dividen sus tareas?

Lo anterior nos muestra que hay vacío de funciones y que puede ocasionar conflictos al no tener una guía de actividades, ante esto Mayntz nos explica que *"en toda organización hay relaciones y modos de proceder estables que no han sido reglamentados"* (Mayntz, 1996,105)

Si analizamos cada función, entendemos que la SSE tiene como tarea planear y controlar los procedimientos operativos para efectuar el registro, la acreditación escolar, la revalidación y certificación de estudios de los alumnos inscritos en las diferentes carreras que ofrece la Universidad.

De igual forma, el Departamento de Servicios Escolares tienen la función de planear, desarrollar e instrumentar programas de actividades que promuevan un aprendizaje significativo, integral y sistémico en los estudiantes de la Universidad; así como el desarrollo de habilidades y actividades académicas y profesionales acordes a su carrera y a la filosofía institucional.

Y el Departamento de Servicios Bibliotecarios le corresponde conducir y organizar los servicios de préstamo y consulta de información bibliográfica, hemerográfica y audiovisual de la Universidad, para apoyar las actividades de los alumnos y el personal docente y administrativo. Estas funciones se delimitan a

partir de la Gaceta del Gobierno del Estado de México. (Gaceta Gobierno del Estado de México: número 28, 16-17)

El Departamento de Servicios Escolares, aunque no hay un documento por escrito de que es lo que le corresponde, sus funciones las infiere a partir de las indicaciones del subdirector de servicios escolares, Modesto Navarrete, por lo que él decide el cómo se debe trabajar en este departamento de manera formal.

Como nos damos cuenta, la división del trabajo tanto de la Subdirección, como de los tres departamentos, es instalar planes de trabajo que se aplican en la comunidad estudiantil y que de alguna manera su funcionamiento debe ser precisa y eficaz porque puede o no agilizar los procesos por los cuales los alumnos se encuentren dentro de la UTFV

También, encontramos que el Departamento de Servicios escolares recibir órdenes de manera más directa de la Subdirección y que por lo tanto, ésta última tiene más control sobre las actividades que desempeña dicho departamento, al no tener un documento que de cuenta de que es lo que le corresponde hacer, y que, de tal suerte por un lado, el empleado sabe lo que tiene que hacer mientras el subdirector se lo exprese, la cuestión es ¿en qué se sustenta el subdirector para establecer las funciones de este departamento?

También encontramos que no por ello deja de entrar formalmente en la división de trabajo como lo muestra el siguiente apartado

#### 2.4.4 QUIÉN HACE QUÉ (puestos y funciones)

Los puestos y funciones están descritos en el siguiente cuadro

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA "FIDEL VELÁZQUEZ"

NÚMERO DE PERSONAS/PUESTO	FUNCIONES
	*Coordinar las actividades de los departamentos de Servicios Escolares, Servicios Estudiantiles y Servicios

<p>1/SUBDIRECTOR DE SERVICIOS ESCOLARES</p>	<p><b>Bibliotecarios.</b> *Controlar los procedimientos operativos para efectuar el registro, la acreditación escolar, la revalidación y certificación de estudios de los alumnos inscritos en las diferentes carreras que ofrece la Universidad.</p>
<p>1/ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESTUDIANTILES</p>	<p>*Planear, desarrollar e instrumentar programas de actividades que promuevan un aprendizaje significativo, integral y sistémico en los estudiantes de la Universidad. *Elaborar, tramitar y aplicar el Programas de Becas para los estudiantes de la Universidad.</p>
<p>1/ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</p>	<p>*Conducir y organizar los servicios de préstamo y consulta de información bibliográfica, hemerográfica y audiovisual de la Universidad, para apoyar las actividades de los alumnos y del personal docente y administrativo. *Mantener actualizados los sistemas de clasificación y catalogación del acervo documental de la Universidad. *Promover la firma de convenios de intercambio de información y publicaciones con bibliotecas de otras instituciones y organismos afines.</p>
<p>2/JEFE DE OFICINA</p>	<p>*Supervisar los procedimientos para el otorgamiento de constancias, certificación y diplomas y títulos profesionales de los educandos de acuerdo a la normatividad y reglamento de la institución. *Difundir entre el alumnado, los procedimientos, los calendarios y los horarios de atención, para agilizar el trámite y gestión de los servicios que ofrece el Departamento de Servicios Escolares</p>
	<p>*Efectuar estudios socioeconómicos de los estudiantes para determinar la asignación de las becas. *Atender en tiempo y forma los trámites para el otorgamiento de las becas e integrar los expedientes de los alumnos becarios. *Desarrollar los informes y estadísticas necesarios para</p>

<p>2/ANALISTA ADMINISTRATIVO</p>	<p>conocer el comportamiento de la matrícula en lo concerniente al ingreso, permanencia, egreso de los alumnos y el suministro de becas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Llevar el registro de asistencia y calificaciones de los alumnos.</li><li>*Administrar y actualizar la base de datos para el registro y control y seguimiento de los alumnos inscritos en las diferentes carreras que ofrece la escuela, considerando los diversos cambios y movimientos que se originen en el proceso de promoción hasta su egreso.</li></ul>
<p>2/TÉCNICO BIBLIOTECARIO</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Proporcionar los servicios de préstamo, consulta y orientación a los usuarios de la biblioteca.</li><li>*Elaborar estadísticas y reportes de utilización de los servicios que presta el recinto.</li><li>*Mantener ordenado el acervo.</li><li>*Dar de alta o baja en el sistema operativo a los alumnos, docentes y personal administrativo.</li></ul>
<p>4/SECRETARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Elaborar toda la documentación necesaria para el cumplimiento de las funciones de la Subdirección de Servicios Escolares y los departamentos a su cargo.</li><li>*Integrar expedientes.</li><li>*Gestionar los trámites con el almacén para los materiales que se necesiten. (todo lo que tiene que ver con papelería)</li><li>*Atender en forma y tiempo las solicitudes de información que realice Rectoría.</li></ul>

**Fuente: Manual de Procedimientos de la Subdirección de Servicios Escolares**

Lo descrito en este cuadro nos muestra que todos tienen especificado cuales son las funciones que debe desempeñar dentro de su área de trabajo.

De igual manera nos damos cuenta que también el Departamento de Servicios Escolares tiene injerencia en este proceso, sin embargo este departamento tampoco tiene un manual de procedimientos como las demás instancias que forman a la Subdirección, de tal manera que se deja en duda cómo dan cuenta de su papel dentro de la organización.

#### 2.4.5 ¿QUIÉN MANDA? (manuales)

Para que los miembros en la organización lleven a cabo su papel cuentan con un manual de procedimientos, esto con el fin de evitar que los métodos sean confusos o se omitan por desconocimiento.

En el Departamento de Servicios Escolares no existen manuales de funciones, cada uno de los trabajadores realiza la función que le asigna el Director Modesto Navarrete y se va capacitando conforme se va incorporando a sus tareas.

La inexistencia de estos manuales en este departamento se debe que la SSE es la que provee de los procesos que se han elaborado en esta subdirección.

Existen otros manuales que rigen o regulan la conducta del personal que labora en la UTFV; como son:

#### REGLAMENTO DE INGRESO Y PERMANENCIA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELAZQUEZ

Este ordenamiento establece las disposiciones como requisitos y procedimientos que deberán observarse para ingresar y cursar los estudios que se impartan en la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez.

Especifica la duración de los programas de estudio de las carreras que se impartan.

También enumera los derechos y obligaciones de los alumnos, y las acciones remediales y correctivas cuando hay deficiencia en el aprendizaje.

Establece los motivos de las bajas académicas y como deberán ser evaluados los estudiantes.

## MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ

Este documento integra una breve descripción de los antecedentes históricos, el marco jurídico que guía su actuación, el organigrama autorizado y su codificación estructural; así como la descripción de objetivos y funciones de cada una de las unidades administrativas que lo integran.

## ESTATUTO JURÍDICO DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LOS PODERES DEL ESTADO, DE LOS MUNICIPIOS Y DE LOS ORGANISMOS COORDINADOS Y DESCENTRALIZADOS DE CARÁCTER ESTATAL

Es un conjunto de normas relacionadas con los derechos y obligaciones de los trabajadores al servicio del Estado.

## LEY DE EDUCACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO

Esta ley regula la educación que imparte el Gobierno del Estado de México, sus municipios, organismos descentralizados y los particulares que hayan obtenido la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en términos del artículo tercero constitucional, y de la ley federal de educación.

## REGLAMENTO INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ

En este documento se enumera el funcionamiento y la organización de la UTFV, para normar sus procederes.

## REGLAMENTO DE BECAS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ

Establece las condiciones y requisitos para la obtención de beneficios económicos y de ayudantías para el alumno de mejor aprovechamiento.

## REGLAMENTO DE PROTECCION CIVIL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ

Son las normas y acciones a seguir en caso de riesgo por parte del personal encargado de mantener la seguridad del personal docente y administrativo de la universidad.

## REGLAMENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELAZQUEZ

Regula la formación y actividades del consejo directivo de la universidad.

## LEY QUE CREA LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ

Ordenamiento que funda y legitima la creación de la institución educativa.

Cabe destacar que éstos manuales casi no son difundidos por las autoridades ya que los directivos sólo cuentan con éstos, lo que ocasiona que la mayoría de los empleados de base los desconozca.

Por otra parte, no existen manuales de inducción, ni de funciones, por lo que a partir de la experiencia del investigador, el entrenamiento se da en el trabajo diario.

### 2.5 ASÍ ES LA VIDA (Proceso formal del trabajo)

A continuación se describirá el esfuerzo conjunto para el logro de las diversas tareas que le competen a la SSE y sus departamentos.

Se descubrirán los procesos de trabajo en la organización y las funciones para este cometido. Los procesos se han dividido según el trabajo que realiza cada departamento de que conforma nuestro objeto de estudio.

Como se vio en el capítulo dos, la base de la acción colectiva y el fundamento de las organizaciones se concentra en la cooperación tal como se ve configurada en los procesos formales de trabajo del siguiente apartado.

Los esquemas se ven en las figuras 2.5.1, 2.5.2, y 2.5.3.

Ante estos procesos de trabajo podemos entenderlos como el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un determinado resultado.

Estos esquemas nos sirven para ver de alguna manera en que se estandariza el proceso de producción en SSE, considerando el trabajo de los diferentes departamento que la integran y que finalmente trabajan por un solo objetivo, aunque esto no sea explícito para los trabajadores.

La descripción de los procesos nos dan a conocer la manera en que la organización realiza el proceso de transformación de los insumos (input) que tomó del medio ambiente para convertirlos en productos (outputs) útiles para la sociedad.

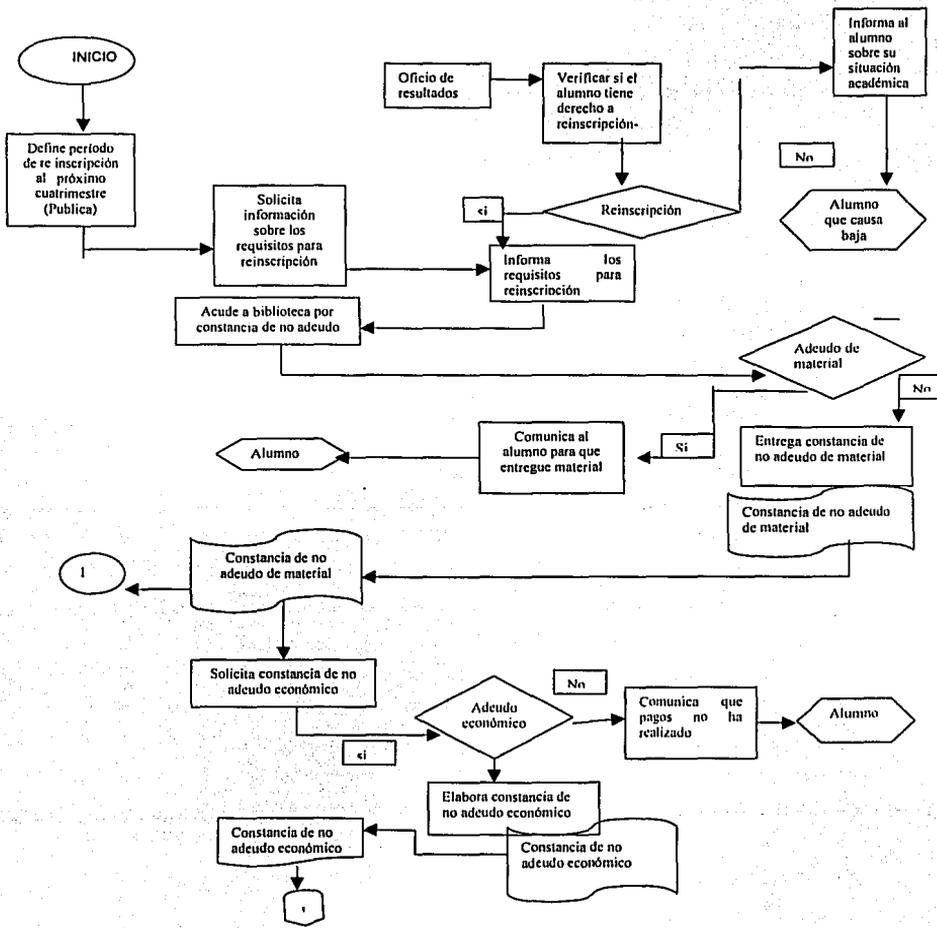
**2.5.1 Procedimiento 1**  
**PROCESOS FORMALS DE TRABAJO DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES**  
**REINSCRIPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UTFV**

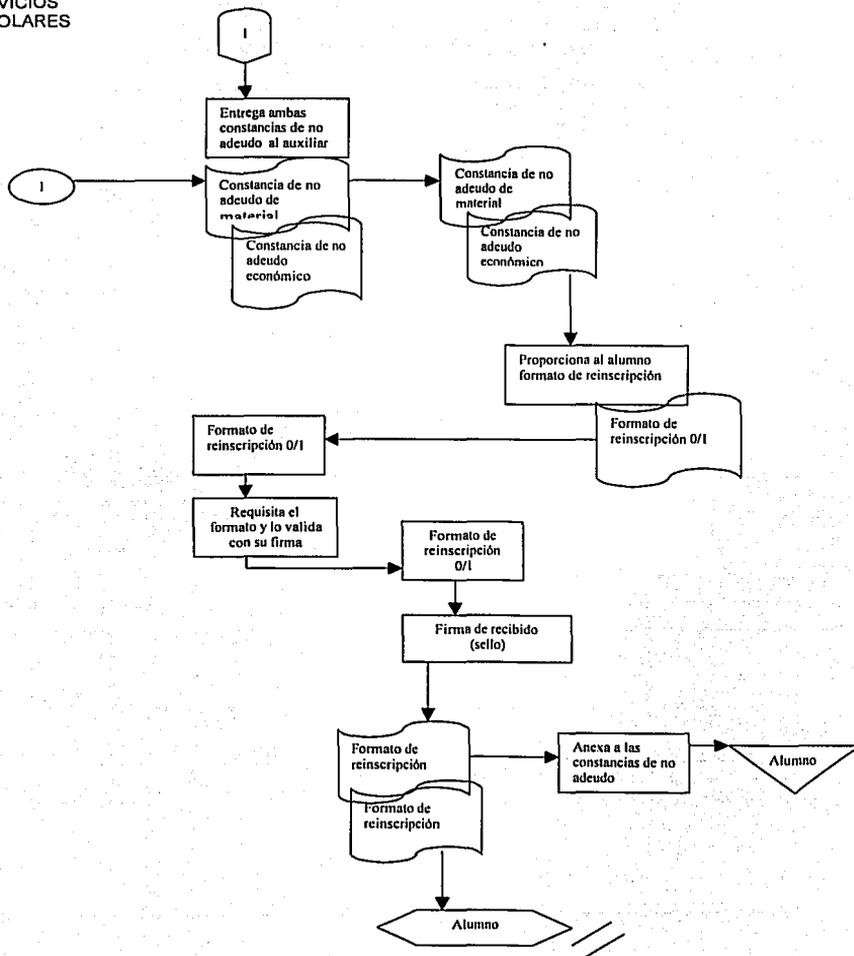
JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

ALUMNO

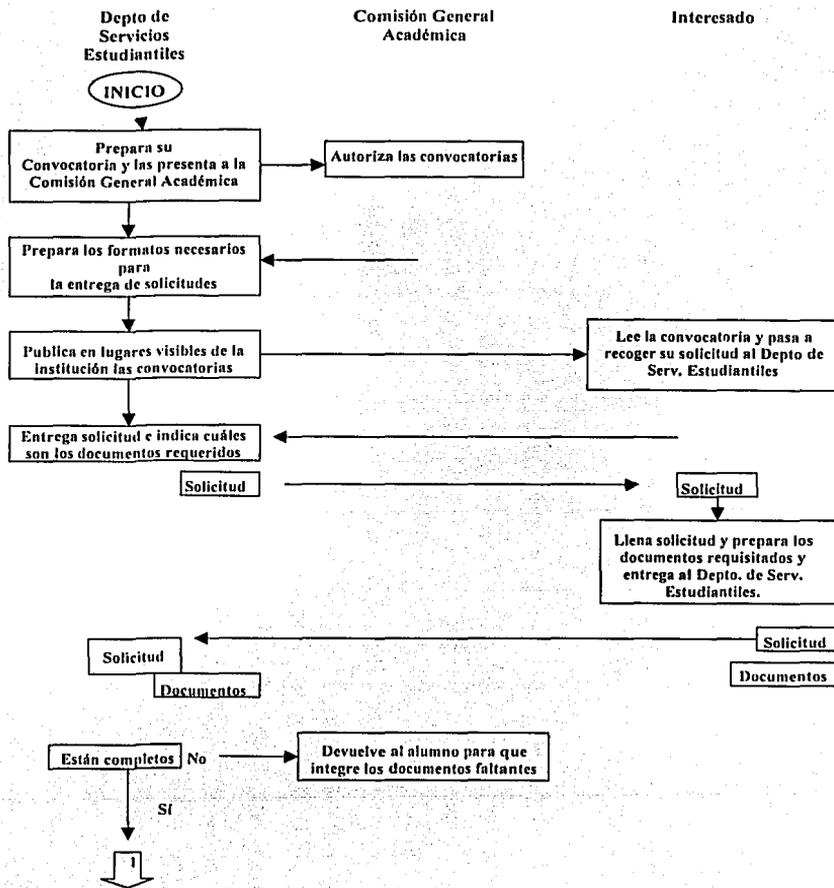
AUXILIAR DE SERVICIOS ESCOLARES

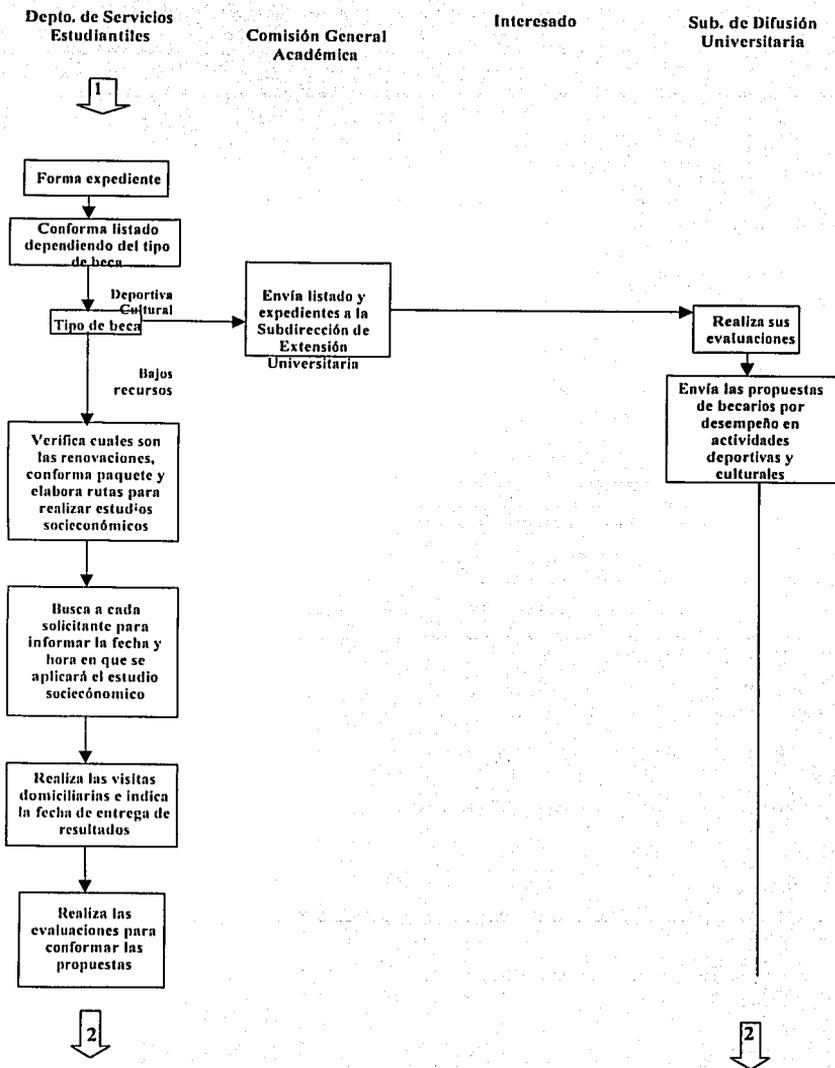
BIBLIOTECA

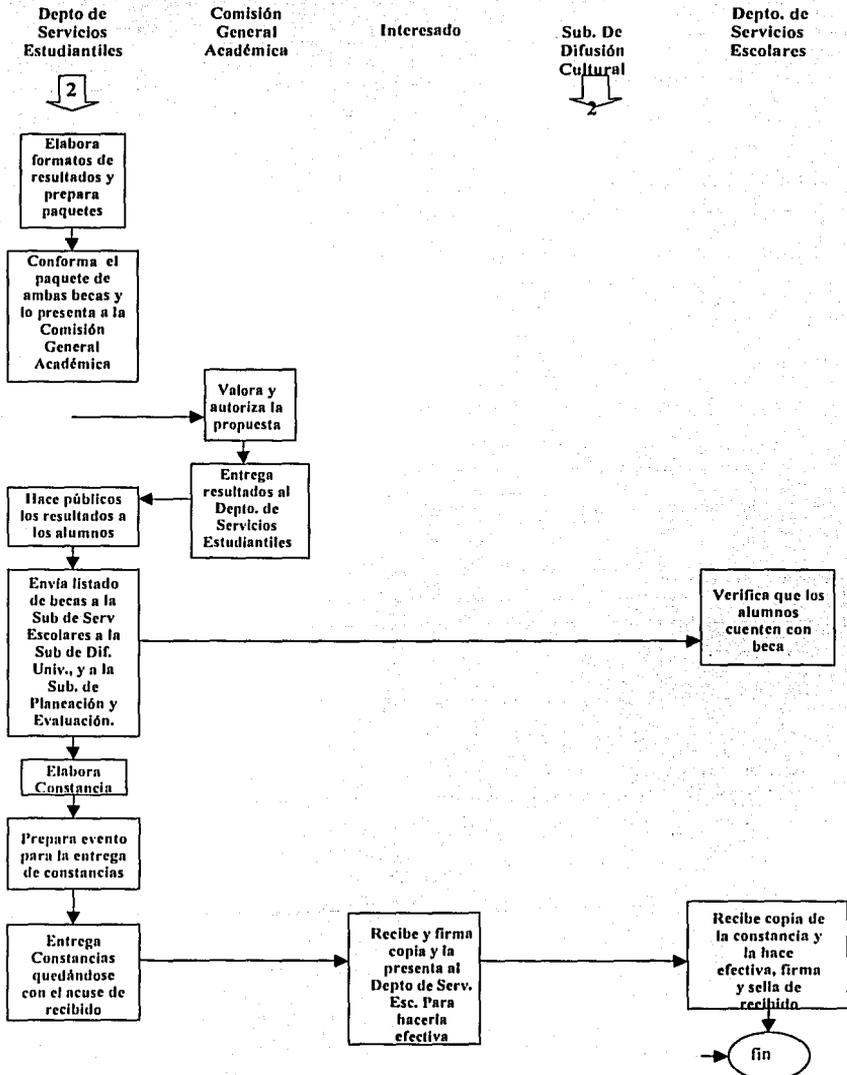




**2.5.2 Procedimiento 2**  
**PROCESOS FORMALES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESTUDIANTILES**  
**PROGRAMA DE BECAS DE LA UTF**

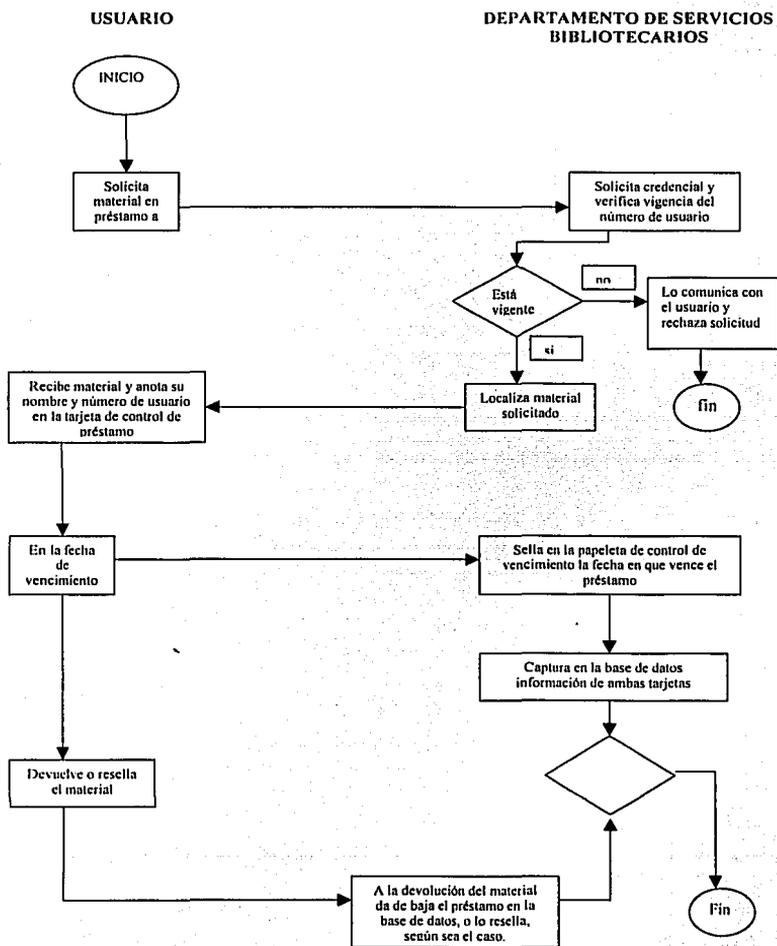






### 2.5.3 Procedimiento 3

## PROCESOS FORMALES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO SERVICIOS BIBLIOTECARIOS PRÉSTAMO DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO A DOMICILIO



## 2.6 LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO (Recursos que dispone la SSE)

Las organizaciones necesitan de recursos materiales y humanos para que desarrolle sus funciones, active papeles y genere sus productos, esta es una parte importante para el cumplimiento de los objetivos.

### 2.6.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento	Núm. de personas	Edad	Antigüedad y puesto
SSE	2	30 y 55	4 y 5 años. El subdirector es empleado de confianza y la secretaria tiene ya la base.
Serv. Estudiantiles	3	22 y 35	2 y 4 años. El encargado de este departamento es de confianza, la analista y secretaria son de base
Servicios bibliotecarios	4	30 a 40	En este departamento el encargado es de confianza y su analista y secretaria son de base.
Servicios escolares	6	23-35	Solamente las encargadas de oficina (2) y la secretaria son de base. Hay tres analistas que están por honorarios

En cuanto a movimientos internos, estos se dan más en los puestos que están bajo el régimen de honorarios ya que los demás empleados tienen un trabajo base.

Hay cambios en las áreas cuando la actitud del personal así lo indica y cuando hay algún puesto por cubrir o en aquellas que necesiten más personal por la carga de trabajo.

Los estudios promedio van desde secretariado, técnicos universitarios (egresados de la UTFV) hasta licenciatura terminada.

### 2.6.2 INVENTARIO TECNOLÓGICO

Los recursos que se muestran en la siguiente tabla son un componente más para la función de SSE en el cumplimiento de sus objetivos.

#### RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES Y EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

MATERIAL	CANTIDAD	MATERIAL	CANTIDAD
COMPUTADORAS	4	ESCRITORIOS	5
LINEA DE TELEFONO	2	ARCHIVEROS	6
IMPRESORAS LASER	1	IMPRESORAS INYEC. TINTA	3
LIBREROS	2	ENFRIADORES DE AGUA	2
MESAS	2	SILLAS	13
PERCHEROS	2	ESTANTES	4
INTERNET		ENGARGOLADORA	1
VENTILADORES	1	MÁQUINAS DE ESCRIBIR (ELECTRICAS)	1
POSTADISKETS (PARA	3		

MATERIAL	CANTIDAD	MATERIAL	CANTIDAD
100 DISKETTS)			
TELEFONOS (APARATOS)	3	SILLONES	1

**RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS BIBLIOTECARIOS**

MATERIAL	CANTIDAD	MATERIAL	CANTIDAD
COMPUTADORAS	5	ESCRITORIOS	4
LÍNEA DE TELEFONO	1	ARCHIVEROS	4
COPIADORA	1	IMPRESORAS INYEC. TINTA	2
LIBREROS	4	ENFRIADORES DE AGUA	1
MESAS	3	SILLAS	7
PERCHEROS	2	ESTANTES	6
VENTILADORES	2	MUEBLE PARA TV Y VIDEO	1
VIDEOCASSETERA	2	TELEVISIONES	1
POSTADISKETS (PARA 100 DISKETTS)	2	MAQUINAS DE ESCRIBIR (ELÉCTRICAS)	1
TELEFONOS (APARATOS)	2	VITRINAS	1

**RECURSOS MATERIALES CON LOS QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS ESTUDIANTILES**

MATERIAL	CANTIDAD	MATERIAL	CANTIDAD
COMPUTADORAS	1	ESCRITORIOS	3
LÍNEA DE TELEFONO	1	ARCHIVEROS	1
SILLAS	6	TELEFONOS (APARATOS)	1
LIBREROS	1	PERCHEROS	1
INTERNET		VENTILADORES	1
POSTADISKETS (PARA 100 DISKETTS)	1	MÁQUINAS DE ESCRIBIR (ELECTRICAS)	1

Las computadoras son herramientas básicas para las analistas de servicios escolares y servicios estudiantiles, por que en ellas se resguarda la base de datos de altas y bajas de los alumnos de esta universidad y también el concentrado de calificaciones que se toman como datos para el suministro de becas.

Para los técnicos bibliotecarios el equipo de cómputo es indispensable, pues se requiere para el registro altas y bajas de los alumnos y préstamo a domicilio del acervo bibliográfico de esta institución.

El problema que se detecta estriba en el hecho de que los departamentos de servicios estudiantiles y servicios bibliotecarios comparten una computadora y la distancia física que existe entre ellos es de aproximadamente 500 metros.

Asimismo, Servicios Estudiantiles no cuenta con impresora y se la tiene que pedir prestada a la Secretaría académica. Esto también sucede con el fax, ya que en ocasiones el Gobierno del estado envía comunicados con fechas y requisitos para otorgar las becas.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

El no contar con fax dentro de este departamento genera que la información llegue con retraso y exista desinformación a la hora de otorgar becas al estudiantado o procesar los datos para su obtención.

Las líneas telefónicas son insuficientes porque al igual que los instrumentos anteriores también se comparten con algunas divisiones académicas y ello implica que tales líneas no tengan salida para efectuar llamadas de larga distancia. Por lo cual nos preguntamos ¿qué se hace cuando tiene que llamara a Toluca para confirmar resultados o aclarar dudas para el programa de becas?

Como vemos, la infraestructura con la que cuenta es insuficiente, dado que las áreas de atención que cubre este departamento abarca a todo el conglomerado estudiantil de esta universidad, esto se deduce a través de la permanencia del investigador en dicha institución.

Aquí encontramos un problema operativo entre lo propuesto en los documentos que dieron origen a esta modalidad de educación y lo que sucede en la práctica cotidiana ya según las funciones establecidas para la subdirección que nos ocupa es necesario contar con una terminal de cómputo con servicio de internet para uso de los empleados y con ello estar vinculados con las demás bibliotecas de las universidades tecnológicas como lo señalan los estatutos de la Universidad y operativamente este recurso no se encuentra en la misma.

Con lo anterior se nos proporcionan datos para hacer mas amplio el espectro del análisis de nuestro objeto de estudio, de tal suerte que nos vemos en la necesidad de analizar quién decide como utilizar los recursos que el entorno provee para la formación de los estudiantes.

## **2.7 DONDE MANDA CAPITÁN....( estructura de autoridad )**

Como hemos visto, al estudiar la estructura de una organización nos da un horizonte más amplio de estudio para determinar y comprender a nuestro objeto de estudio desde la visión que deja ver, ahora para mirar otros panoramas examinaremos como la institución ordena las actividades de los miembros de la SSE.

Para efectos de efectuar el análisis de la línea de autoridad retomamos el concepto propuesto por Mayntz, quien la define como: "división entre facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia por la otra." (Mayntz:1990,125).

Atendiendo a estas necesidades del mandar y obedecer se distinguen tres estructuras.

Con el propósito de inscribir a nuestro objeto de estudio nos enfocaremos a la que se refiere al orden jerárquico definido como: "estructura jerárquica con canales de mando que van de arriba abajo. A la cabeza se encuentran las decisiones encaminadas directamente al objetivo. Cuanto mas abajo se esta más predomina el obedecer sobre el mandar, las actividades de ejecución son realizadas por el grupo de rango inferior" (Mayntz:1996, 126)

Por tanto la autoridad depende de que los miembros se atengan a las reglas, y según la visión de este autor las organizaciones como la SSE, "generalmente están estructuradas jerárquicamente y con canales de órdenes de arriba hacia abajo." (Mayntz, 1996:112).

A continuación se da cuenta de como la autoridad se transmite desde los niveles más altos hasta las líneas operativas o rangos inferiores. Para ello tomamos en cuenta la teoría de grafos propuesta por Mayntz, en la obra referida.

En este punto hacemos referencia a que los grafos expresan cuanto control ejerce un grupo o instancia determinada sobre los grupos de menor rango en la estructura de la organización.

s. académica/ subdir. de serv. escolares  
mucho control

poco control



rango bajo (secretarias)

El grafo anterior nos da cuenta de cómo el poder basado en la autoridad legalmente reconocida, dada a través de forma jerárquica se ejerce en alto grado y de forma descendente y escalonada hasta los últimos niveles o rangos de la estructura y, por lo tanto tenemos que la toma de decisiones se halla en la cabeza del organigrama y la posibilidad de que los miembros fuera de la subdirección y encargados del departamento puedan tomar una decisión o iniciativa propia es nula.

Lo máximo a que pueden aspirar es a proponer alternativas, sin embargo, la decisión final la toma el jefe del departamento o el subdirector en común acuerdo con las disposiciones de la Secretaría académica.

Los papeles se desempeñan de acuerdo con las órdenes que se dictan sin desconocer la autoridad del encargado del departamento y la subdirección, esto genera que al momento de surgir alguna dificultad no se tome resoluciones sin consultar al jefe y éste a su vez hacer lo mismo con el subdirector y lo mismo hace el último con el Secretario Académico.

Lo anterior nos da cuenta que ni los niveles medios pueden decidir ante un conflicto que les presenta el medio y también tienen que sujetarse a lo dispuesto por el rango superior.

La estructura vertical de la propia organización y la realización de actividades determina el control y nivel de autoridad, en donde además de reconocer la de los encargados de departamentos se reconoce la autoridad de un peldaño superior.

De igual manera la obediencia se asegura a partir de la creación de reglas para cada actividad, las cuales son emitidas desde la Rectoría.

El cómo se establecen las líneas de autoridad en la UTFV, se describirá en el siguiente apartado.

### 2.7.1 ASI MANDAN (supuestos gerenciales)

Para Max Weber la idea de la autoridad tiene que ver con *"un mínimo determinado de voluntad de obediencia por parte de los subordinados a ella"* (Mayntz:1996, 135), se trata entonces no de personas sino de puestos y funciones que dentro de la organización se tienen que cumplir.

Si partimos de los supuestos gerenciales propuestos por Weber, (Mayntz: 1996,135), los cuales a continuaciones describen:

- 1.Dominación legal, justificada por su referencia a la legalidad de un orden establecido.
- 2.Dominación tradicional. Apoyada en las tradiciones vigentes y legada de padres a hijos.
- 3.Dominación carismática. Se basa en la pretensión de que hay que prestar obediencia a determinadas personas por razón de sus cualidades extraordinarias.

Tenemos entonces que dada la naturaleza de autoridad establecida en la UTFV, su estructura se halla dentro del supuesto de autoridad legal porque la misma es designada por el Consejo directivo y el Rector como máxima autoridad dentro de la universidad, encargada de hacer cumplir los objetivos a través de la delegación de puestos, de tal manera que todos los rangos de ella tengan algo que ver en la operacionalización de los cometidos,

También es cierto que cada papel y quien lo desarrollo ejerce su propia autoridad en el desempeño, bajo la guía del Manual de procedimientos, y se tiene cierta flexibilidad en cuanto a tiempo y desarrollo de sus tareas, siempre y cuando no alteren las actividades de los otros miembros de la organización.

Sin embargo esto no opera para tomar decisiones, pues como ya se dijo hay que recurrir a los altos mandos para que se pueda decidir algo.

En la SSE, el poder definido por Weber (Salaman: 1984,20) y distinguido de la autoridad como "cualquier relación donde un miembro impone su voluntad a pesar de toda resistencia ", en la SSE éste se sustenta por los intereses del Rector

y así se va comunicando a través de los altos mandos hasta llegar a los rangos operativos.

Por otra parte Schein distingue a la autoridad legítima del poder establecida ésta cuando *"los miembros de una organización o de una sociedad llegan a un consenso sobre las bases de donde se deriva un reglamento y/o el sistema por medio del cual se coloca a una persona en una posición de autoridad"* (Schein: 1984:23).

Esta autoridad se acepta cuando se firma el contrato de trabajo para ingresar a la institución que nos ocupa.

Este consenso también se ve reflejado en el contrato psicológico que mueve la acción de los trabajadores y se cumple bajo el lema de excelencia y calidad en la universidad.

Atendiendo lo anterior en el siguiente apartado destacaremos qué es lo que ofrece la UTFV a los miembros potenciales de la misma.

## **2.8 ¿QUIERES SER PARTE DE LA FAMILIA? (reclutamiento y selección de personal)**

En este apartado se describe la forma de reclutar y seleccionar a la personal de la UTFV y, por lo tanto de la SSE, se establece qué pide la organización, qué ofrece y cómo se logra la permanencia de los miembros.

La UTFV brinda sus futuros miembros las prestaciones que marca la ley en materia laboral, buen ambiente de trabajo, perspectivas de desarrollo, posibilidad de trabajo de planta y oportunidad para mejorar el nivel educativo.

La mira de la universidad está puesta en aquellos que cumplen ciertos parámetros o requisitos.

Aunque la institución cuenta con el departamento de recursos humanos, el cual opera a discreción de lo establecido en los demás manuales y reglamentos de la misma, y no cuenta con una forma de reclutamiento oficial, sino que el mismo se lleva a cabo a través de entrevistas y por medio de "clases modelo" para los trabajadores académicos y con entrevistas directas con los encargados de cada departamento.

En ambos casos se pide que se tenga la aptitud y actitud para desempeñar las tareas y funciones de cada puesto. Se requiere también del conocimiento en áreas de informática, excelente ortografía y redacción, facilidad de relacionarse públicamente, nivel académico acorde con su puesto.

Al ingresar el trabajador firma un contrato con la universidad con duración de cuatro meses, después de este tiempo y de acuerdo a su aptitud se le otorga la plaza o se le liquida. Los documentos solicitados para su contrato son: acta de nacimiento, identificación oficial, cartilla del servicio militar, comprobante de domicilio, comprobante de estudios, examen médico y en el caso de las mujeres, certificado de no embarazo y los sueldos son fijados mediante tabulador y se incrementan año con año de acuerdo al presupuesto estatal.

Lo antes descrito nos obliga a analizar cómo se da la motivación para que los empleados permanezcan en la organización.

Atendiendo al supuesto de Mayntz (Mayntz:1996,144) la manera en que las organizaciones reclutan a sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos personales para su ingreso.

Aplicando lo anterior a nuestro objeto de estudio los trabajadores de esta universidad son motivados a través de descuentos en los cursos intensivos que ella ofrece, bono sexenal, convivio de fin de año, reconocimientos por productividad y regalo de pavos para la cena de fin de año.

### **2.8.1 INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN**

Para lograr que un miembro de la organización permanezca y se sienta parte de ésta, Schein propone que es necesaria la socialización, ya que por esta se enseña a los miembros cómo funcionar en la organización, cuales son las reglas y normas de conducta y como comportarse con los otros miembros (Schein, 1984,19).

También Morgan propone que las alianzas, redes y control de la organización informal proporcionan una fuente de poder para los implicados,

"puesto que las redes entrelazadas de un individuo permitirán el desarrollo de sus intereses personales y preparar el camino para los propósitos que esté interesado en llevar a cabo" (Morgan:1991,160).

El ingreso a la UTFV y en particular a las SSE implica ir conociendo el puesto conforme a las experiencias diarias ya que no hay un documento que explique la ejecución de las tareas.

Tampoco existe un tiempo especial dedicado a la instrucción de los miembros que ingresan a la Universidad.

En el contrato se estipulan las obligaciones que se adquieren al ingresar a la organización como lo es el horario de trabajo, pautas de conducta y algunos otros puntos que implican la actitud de las personas.

La buena presentación se exige en el personal e incluso se obliga a uniformarse y de no hacerlo se hace acreedora a una medida de apremio.

El respeto entre los miembros condiciona el castigo personal, basándose en las bases explícitas de la Ley Federal del Trabajo.

No hay sociabilización de ningún tipo y por ello algunas veces la mayoría del personal se conoce después de algún tiempo y sólo por las relaciones que debe tener para poder desarrollar su trabajo, ya que no hay una presentación oficial ni nada por el estilo.

Lo anterior repercute en las relaciones humanas dentro de la institución, ya que se trabaja de manera individualista al no conocer ni siquiera los cargos de las demás personas, lo que afecta a la productividad y eficiencia del trabajo de los empleados dado que la cooperación no se da de la forma más adecuada para la ejecución del trabajo.

Ante estas disyuntivas trataremos de plasmar la estructura de la comunicación que nos ayuda a visualizar cómo se transmiten las órdenes y procedimientos de los miembros todas las situaciones.

## 2.9 ESTRUCTURA COMUNICATIVA

Renate Mayntz , en la obra ya citada hace referencia a la estructura de la comunicación como aquello que define la estructura y las relaciones que de ella se deriva. Menciona además que la estructura comunicativa se refiere a la transmisión de órdenes dada en forma horizontal y/o vertical, dichas relaciones se representan gráficamente a través de la teoría de los grafos en los cuales tiene lugar la representación del organigrama.

*“ Las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba.” (Mayntz, 1996: 117)*

Para el caso concreto de la SSE y por tratarse de una organización cuyos cometidos de excelencia académica como sustento de la tarea social, la encaminan al cumplimiento de las normas que requieren ser informadas mediante un proceso jerárquico y vertical de forma descendente, ya que al trazar líneas de comunicación, que a su vez den cuenta de la información que los tomadores de decisiones tienen que hacer llegar a la subdirección escolar que nos ocupa.

De tal manera que dicha información sea la base de la toma de decisiones en esta última confluye siempre de arriba hacia abajo y de manera informal de abajo hacia arriba .

Ello implica que si analizamos a la SSE nos damos cuenta que las comunicaciones fluyen de en forma vertical porque van de arriba hacia abajo, es decir de los mandos superiores como es el Subdirector Modesto Navarrete y los encargados de los departamentos de SE y SB, Juan Manuel Rosas Alvizo y Juan Manuel Ramos.

Cabe destacar que la comunicación sólo se utiliza en la mayoría de las veces para transmitir órdenes y obligaciones ya sea por vía oficios y alguna que otra vez por teléfono, sin dar lugar a una retroalimentación de los mandos operativos a los mandos superiores y viceversa.

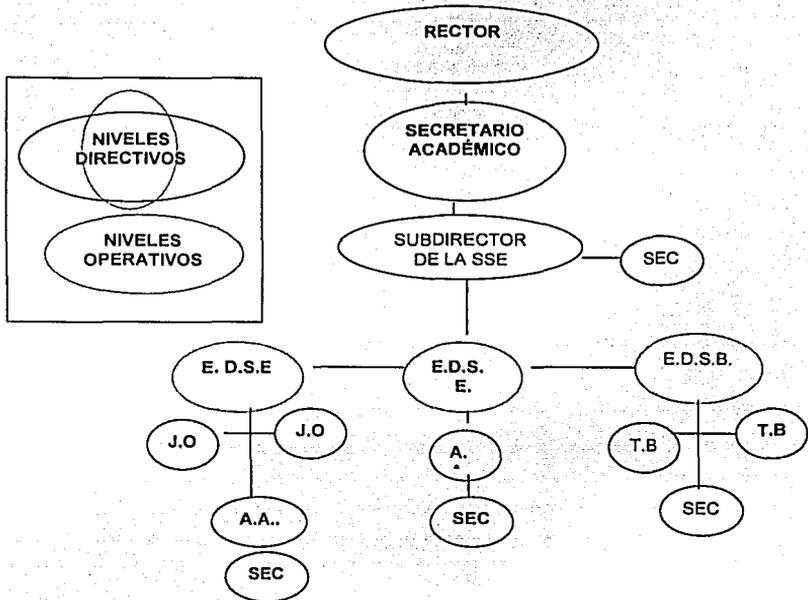
Por lo que estipula la teoría de los grafos propuesta por Mayntz, explica de manera general las formulas para esquematizar los factores cuantitativos de las estructuras de comunicación dentro de las organizaciones.

Para este autor, los grafos están constituidos por puentes que se unen entre sí por medio de líneas y que según la jerarquía se reproduce la comunicación.

Sin embargo las líneas van de arriba hacia abajo y no hay una retroacción, es decir, no hay una respuesta de abajo hacia arriba y que se hacen cuellos de botella hasta llegar con el mínimo de información en los medios operativos, que serían en este caso las secretarias, los técnicos bibliotecarios y las analistas administrativas, después los jefes de oficina y así llegar a un mando medio que serían los encargados de departamento y finalmente el subdirector de SSE, el secretario académico y la parte medular, el rector.

De esta manera según la teoría de los grafos el esquema quedaría de la siguiente manera.

## NOMENCLATURA



## ABREVIATURAS

E.D.S.E Encargado del Departamento de Servicios Escolares

E.D.E. Encargado del Departamento de Servicios Estudiantiles

E.D.S.B. Encargado del Departamento de Servicios Bibliotecarios.

J.F. Jefes de Oficina

A.A. Analista Administrativo

T.B. Técnico Bibliotecario

Sec. Secretaria

Según el trazo de la estructura de la transmisión de información dentro de la SSE se observan los puntos que simbolizan las subordinaciones y las líneas, las relaciones de comunicación entre ellas.

Esta estructura de comunicación fue inferida por el investigador a través del trabajo cotidiano que se realiza en la Subdirección que nos ocupa.

## PROBLEMAS DETECTADOS

- 1.- Existe el ideario organizacional perfectamente delineado para dirigir la vida de la UTFV, sin embargo a través de la operacionalización no se cumplen o se cumplen parcialmente.
- 2.- Existe un vacío de funciones y según las políticas de calidad es imprescindible para un buen funcionamiento, cabe la duda en como ha funcionado por casi siete años esta organización y que tan funcional son sus acciones para alcanzar los objetivos.
- 3.- Hay disyuntivas entre los empleados al recibir órdenes de diferentes autoridades y por ello no saben cual es su actuar ante diferentes instancias, aunado a ello encontramos que desconocen la posición que tienen dentro del organigrama y por eso se no tienen bien definido quien es su jefe inmediato.
- 4.- No hay una claridad organizacional ya que los integrantes de la UTFV no saben a ciencia cierta que es lo que persigue la universidad y como puede contribuir para lograr estos propósitos, dado que se da este factor, contribuye a que nos halla una identificación con la institución por parte de los empleados.
- 5.- Existe una saturación de reglas para el control de los empleados y que después de analizarlos son engorrosos y lejos de mejorar la organización repercuten en el desempeño de los trabajadores al sentirse vigilados y manejar la lógica de premio o castigo.
- 6.- Existe una estructura rígida más preocupada por el diseño de reglas que por la efectividad del trabajo.
- 7.- No hay un medio eficaz de retroalimentación por parte de los directivos hacia los empleados y viceversa, esto ocasiona que se vea a la autoridad como la

presencia omnipotente que sólo se obedece, sin saber por qué y por ello la toma de decisiones es centralizada.

8.- no hay una preocupación por parte de las autoridades competentes por crear mecanismos que propicien la satisfacción personal y la motivación de cada uno de sus trabajadores, por lo cual es importante ver este factor como un problema potencial que sino se hace algo por remediarlo tendrá severas consecuencias, como es la rotación de personal.

## 2.10 DIAGNÓSTICO

Después de analizar a la SSE, concibiéndola como una organización moderna, que mantiene una estructura formal reflejada en documentos, se descubrieron algunos de los problemas que aquejan a nuestro objeto de estudio, que como todas las organizaciones guarda cierta complejidad y es amorfa desde su mismo proceder.

Este analizar intenta ser un reflejo de las realidades que se hacen presente en la organización y que suelen ser tan cotidianas que en el momento de despojarlas de su caparazón se descubre algunas de las muchas caras que tiene este organismo dinámico.

La Subdirección de Servicios Escolares presenta una estructura perfectamente delineada en el papel, pero que se va mostrando endeble a partir de las relaciones de poder que se dan dentro de ella.

Encontramos que el eje rector de esta organización es en determinado momento los intereses personales de cada actor de esta organización, que se encuentran principalmente en las esferas de los altos directivos.

De esta manera hallamos que un factor importante es la burocratización que distingue a las organizaciones gubernamentales y que cada vez se proyecta más en la operacionalización de los objetivos de este tipo de organismos.

Derivado de ello, encontramos que existe conflicto entre la filosofía y los objetivos al no estar bien definidos y por ello no hay claridad organizacional. Ello provoca que los actores estén saturados de reglas, y que su deber ser no sea el

mismo que su hacer. Esto nos remite a establecer que nuestro objeto de estudio se preocupa más por el diseño de reglas que por el mismo trabajo.

Tal situación provoca que existan hombres y mujeres que se encuentren en la disyuntiva al cumplir órdenes de diferentes autoridades, lo cual se puede resolver delimitando y comunicando efectivamente los acuerdos.

Llegamos a la conclusión que los miembros, especialmente los del Departamento de Servicios Escolares día con día negocian sus procederes y con ello conforman la cultura de la organización, ya que al responder a la parte formal, realizan sus propios constructos y su actuar es funcional para desarrollar sus tareas.

Por ello inferimos que los actores de este tipo de organizaciones desde su propia lógica se van adaptando a las propias circunstancias que propicia el medio ambiente dado que responde intuitivamente sin guiarse por lo estatutos o normas establecidas. Esto da pie a que los integrantes de estas organizaciones gesten una cultura que se mantiene, se reproduce y sea de alguna manera similar a dependencias de este tipo.

Resulta interesante analizar las visión de los directivos al encasillar a los empleados desde un documento como si fueran objetos de trabajo sin ver la parte humana donde se plasman sus aspiraciones y expectativas.

Este conjunto de aspiraciones, reglas, procederes, estatutos, idearios y estructura son metafóricamente como un juego de avión, en donde todos buscan ganar saltando peldaños, sin importar a quien pisar.

De tal suerte que la solución a estos conflictos solamente las podemos generar a partir de un proceso creativo que tendrá como recurso la imaginación, lo cual nos lleva a recomendar a la SSE que empiece a verse como una organización que día a día se auto-proyecta a partir de la cultura y comunicación organizacional, lo cual determinará como se negocia su realidad.

Dado que es una organización que lleva fielmente las reglas y estatutos en el papel, cabe la expectativa que tan funcionales y operacionables son y como cada actor desde su posición alcanza o modifica los objetivos, como los opera para cumplir con su misión, esto es, como funciona realmente.

Lo anterior es muy importante, ya que como lo hemos visto hay una estructura formal plasmada de alguna manera en el organigrama pero a ciencia cierta no hemos analizado que tan funcional es y como se opera realmente.

Si Mayntz nos habla de que ciertamente hay una estructura rígida e ideal también nos pone en claro que hay procedimientos y mecanismos que no están escritos sin embargo se llevan en realidad.

Por lo cual en el siguiente apartado analizaremos que tan funcional es la estructura y que es lo que se ejecuta realmente.

## CAPÍTULO III

### LO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

*"El actor no existe fuera del sistema que define la libertad,  
que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción"*  
Crozier

#### 3.1 COMPARACIÓN ENTRE ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONAMIENTO REAL

Como lo hemos visto en el capítulo dos, dentro de las organizaciones y su estudio, es vital dar una mirada a lo que se dice que es y lo que realmente existe. Esto tiene punto de partida en su estructura entendida ésta como " *el modelo relativamente estable de la organización* " (Mayntz:1996, 105)

Por lo anterior, nos referimos a todo lo que tienen que ver con relaciones, actividades, derechos, obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas, en suma, como ya lo analizamos en el apartado dos, le llamaremos estructura formal, la cual no coincide exactamente en el devenir de la organización en estudio, ya que por una parte, casi siempre encontramos reglas que no se cumplen o se cumplen de vez en cuando y que hay modos de proceder que no están reglamentados pero que se acuerdan día con día por los integrantes de la organización los cuales llamaremos actores.

Por tal motivo, encontramos que mientras algunos procederes están descritos en el papel, encontramos que su estructura efectiva sólo se descubre a través de la observación adicional de lo que sucede realmente en nuestro objeto de estudio.

Mayntz, nos explica que para el análisis de la organización se tienen que distinguir las diferencias que existen entre la estructura intencional y la estructura real. (Mayntz:1996, 106) y que por ello es necesario analizar tanto los procedimientos formales como ya se hizo en el capítulo dos y los procedimientos reales que se describirán a lo largo de este apartado.

De esta manera, apoyándonos en lo expuesto por Mayntz y para efectos de análisis en el procedimiento formal, hemos escogido a la Subdirección de Servicios Escolares que en colaboración del Departamento de Servicios Escolares realizan los procedimientos fundamentales para la reinscripción de los alumnos de la UTFV.

Estos departamentos fueron escogidos por la importancia que tiene la reinscripción de los alumnos de dicha institución, tomándolo como base para realizar la observación y el estudio real del que se habló con anterioridad y así poder llegar con bases sólidas al enunciado del problema que se analizará posteriormente.

El proceso de la reinscripción maneja aspectos importantes como funcionalidad en tiempo y forma como lo estipula la estructura formal y que sin embargo a partir de la observación nos daremos cuenta, así como lo señala Mayntz, lo real dista de alguna forma de lo formal.

Los aspectos que se van a analizar, debido a la forma en que se dan, se prestan para que sean medibles y verificables, y que por ello, dota del rigor que exigen las ciencias sociales cuando se habla de un estudio cuantitativo.

Lo anterior nos obliga a hacer una distinción entre lo formal y lo real, como se hace en el siguiente punto.

### **3.1.1 FUNCIONAMIENTO FORMAL**

El Departamento de Servicios Escolares es el encargado formalmente de realizar tal procedimiento y como primer paso es necesario que se revise que el alumno cumpla con los puntos señalados en el reglamento que establece los requisitos de ingreso y permanencia en los estudios profesionales que se imparten en esta institución educativa.

El procediendo se da de la siguiente manera:

**EXPLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

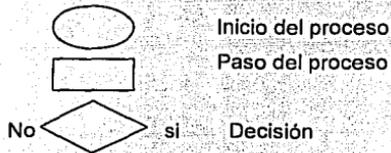
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.-	Jefe del Departamento de Servicios Escolares	Define el periodo en el cual los alumnos tienen que realizar el trámite de reinscripción de acuerdo con el calendario escolar.
2.-	Alumno	Solicita información sobre los trámites para su reinscripción en el siguiente cuatrimestre
3.-	Auxiliar de Servicios Escolares	<p>Informa al alumno sobre los trámites que debe cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar al corriente en el pago de colegiaturas.</li> <li>- Cubrir la cuota vigente de la reinscripción y la primera mensualidad del cuatrimestre.</li> <li>- No adeudar documentos como: Certificado de bachillerato, secundaria, o de acta de nacimiento.</li> <li>- No adeudar material bibliográfico.</li> </ul> <p>No tener adeudos económicos</p>
4.-	Alumno	Acude a la biblioteca por una constancia de no adeudo bibliográfico.
5.-	Biblioteca	Verifica que el alumno no adeude material bibliográfico, si adeuda material comunica al alumno para que la entrega del

		material, en caso contrario entrega al alumno una constancia de no adeudo bibliográfico.
6.-	Alumno	Solicita al encargado de cuentas un comprobante de no adeudo económico al departamento de servicios escolares.
7.-	Encargado de cuentas de Servicios Escolares	Verifica que el alumno no tenga adeudos económicos en la base de datos. Si el alumno tiene adeudos no se podrá reinscribir al siguiente cuatrimestre. Si el alumno no tiene adeudo económico el encargado de cuentas le entrega al alumno un comprobante de no adeudo.
8.-	Alumno	Entrega al auxiliar de servicios escolares la constancia de no adeudo bibliográfico y el comprobante de no adeudo económico.
9.-	Auxiliar de Servicios Escolares	Recibe la constancia y el comprobante; proporciona al alumno el formato de reinscripción (original y copia)
10.-	Alumno	Recibe el formato de reinscripción; lo llena con letra de molde y pluma. Finalmente lo valida con su firma y entrega al auxiliar el formato.
11.	Auxiliar de Servicios Escolares	Recibe el formato y firma de recibido. Sella el formato y la copia engrapando el original del formato de reinscripción; junto con la constancia de no adeudo bibliográfico y económico. Entrega al alumno la copia.

De esta manera, según el manual de procedimientos, se nos ejemplifican los pasos a seguir a partir de los diagramas de flujo, entendido éste como “ una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos en el proceso” (Martínez:1995,9)

Examinando lo anterior, un diagrama de flujo por sus cualidades descritas nos permitirá descubrir vacíos que pueden representar fuentes potenciales de problemas en nuestro objeto de estudio y por ello pueden ser aplicados en cualquier área “por ejemplo en la elaboración de una factura, el flujo de materiales o los pasos necesarios para hacer una venta, así como en la utilización de un producto.” (Martínez:1995,9)

La siguiente simbología es la que se utiliza para elaborar un diagrama de flujo.



En nuestro caso será para ver las etapas que se presentan en la reinscripción de los alumnos de la UTFV. La cual se ejemplifica en la figura 1 B

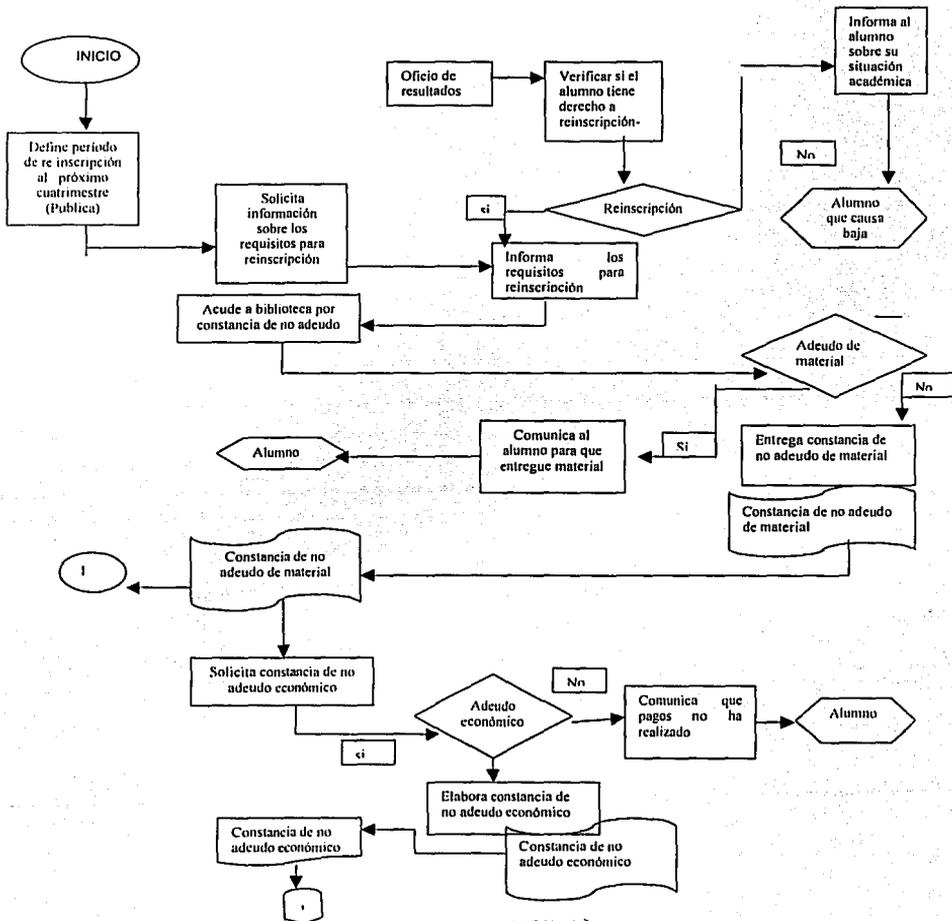
**FIGURA I B  
PROCESO FORMAL  
DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
REINSCRIPCIÓN DE LOS ALUMNOS DE LA UTFV**

JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

ALUMNO

AUXILIAR DE SERVICIOS ESCOLARES

BIBLIOTECA

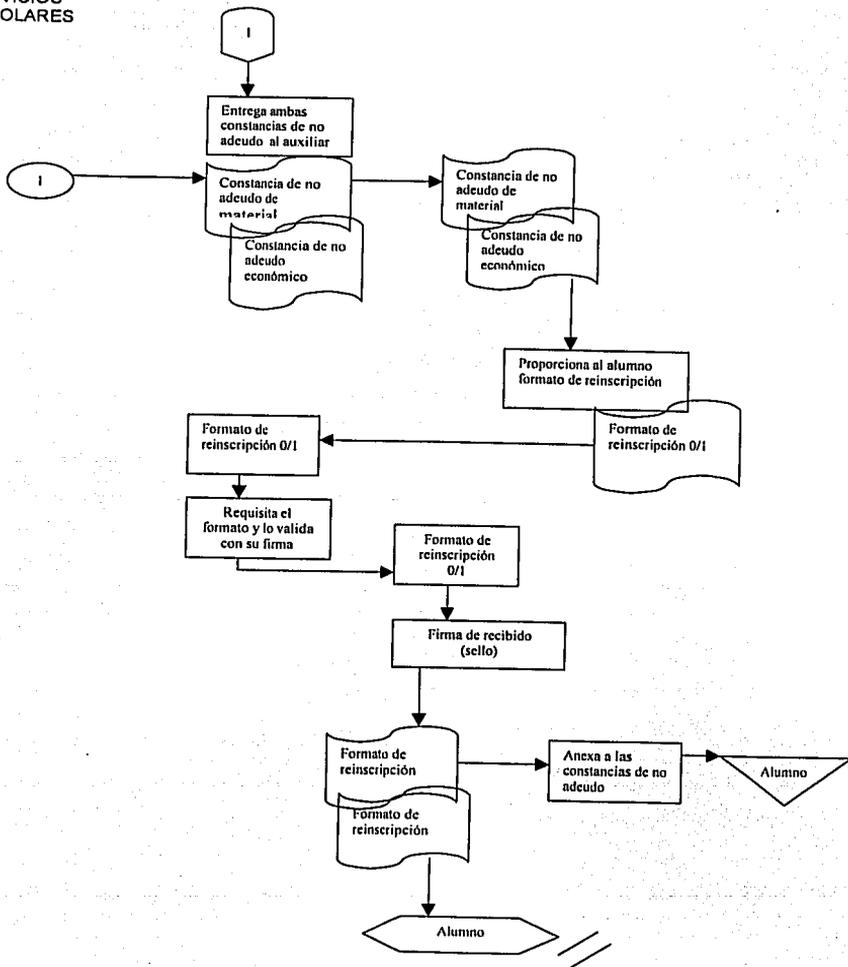


JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

ALUMNO

AUXILIAR DE SERVICIOS ESCOLARES

BIBLIOTECA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

### 3.1.2 PROCEDIMIENTO REAL

Al procedimiento real le llamaremos a aquel que se realiza efectivamente en tiempo y forma, de acuerdo a los comportamientos y acciones de cada uno de los actores.

Dependiendo de la situación los actores se vinculan y traducen sus deberes en actitudes donde se contempla de alguna manera su grado de libertad en su actuar como lo veremos en el siguiente procedimiento.

#### EXPLICACIÓN DEL PROCESO

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1.-	Jefe de la subdirección de servicios escolares	Define el periodo en el cual los alumnos tienen que realizar el trámite de reinscripción, con una semana de retraso de acuerdo con el calendario escolar
2.-	Jefe del departamento de servicios escolares	Publica fechas
3.-	Alumno	Se presente en fecha y horario de atención.
4.-	Auxiliar de servicios escolares	Verifica si el alumno está al corriente en el pago de sus colegiaturas. No adeudar documentos. No adeudar material bibliográfico. No tener adeudos económicos. Si no tiene adeudos, proporciona el baucher que tendrá que pagar en el banco
5.-	Alumno	Recibe constancia de no adeudo económico y bibliográfico y procede a pagar en el banco.
6.-	Auxiliar de servicios escolares	Recibe las constancias y comprobante y proporciona al alumno el formato de reinscripción (original y copia)
7.-	Alumno	Recibe el formato de reinscripción lo llena con pluma y letra de molde y firma para validar sus datos. Entrega al auxiliar el formato.
8.-	Auxiliar de servicios escolares	Recibe el formato y firma de recibido. Sella el formato y la copia engrapando el original del formato de reinscripción; junto con la constancia de no adeudo bibliográfico y económico. Entrega al alumno la copia.

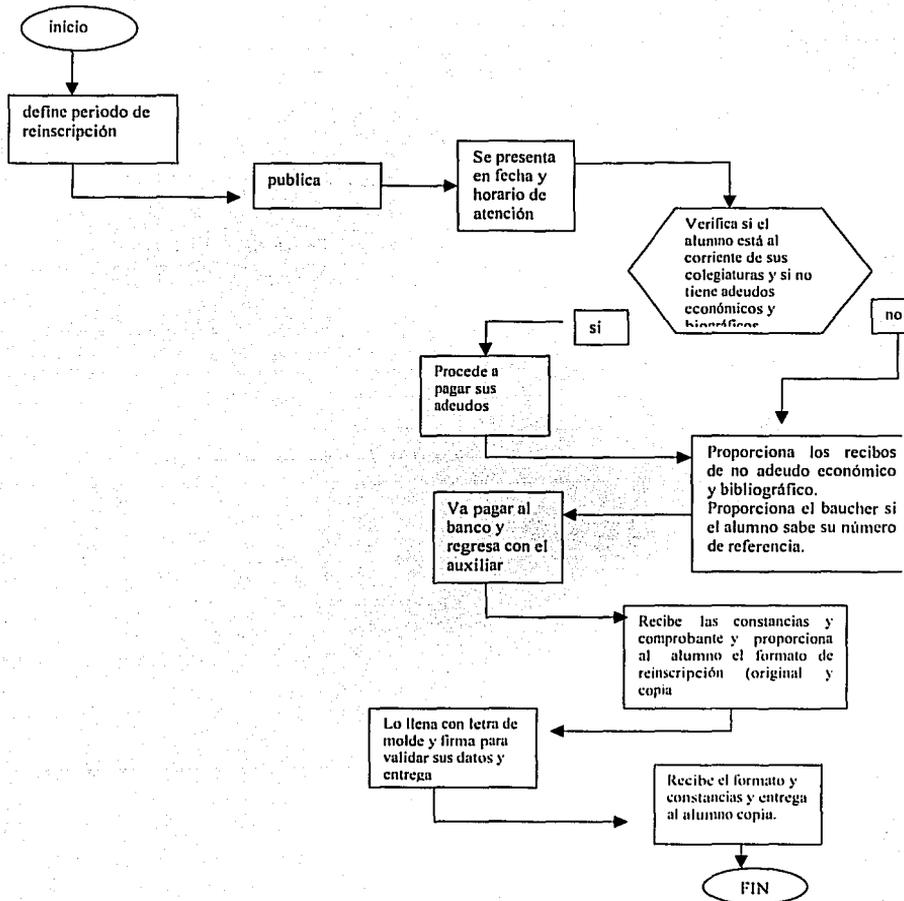
## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO REAL

SUBDIRECCIÓN  
DE SERVICIOS  
ESCOLARES

JEFE DEL  
DEPTO. DE  
SERVICIOS  
ESCOLARES

ALUMNO

AUXILIAR DE  
SERVICIOS  
ESCOLARES



### 3.1.3 DIFERENCIAS ENTRE LO FORMAL Y LO REAL

Después de comparar ambos procedimientos, podemos detectar que hay diferencias entre lo formal y en el real.

Estas desavenencias se ven más marcadas desde el momento en que el subdirector de servicios escolares define el periodo de reinscripción cuando formalmente esta tarea la tienen que realizar el jefe del Departamento de Servicios Escolares, además las fechas programadas para tal proceso deben de ir de acuerdo con el calendario escolar autorizado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), que para tal efecto de acuerdo al calendario se tienen que realizar del 27 al 31 de agosto del 2001, sin embargo, las reinscripciones en realidad se hicieron del 3 al 7 de septiembre del año en curso, por lo cual, dicha etapa se realizó con una semana de atraso.

Cabe destacar que cada división tiene un solo día para esta etapa y si los pasos no son eficientes ocasiona la demora para las demás divisiones académicas. Podemos encontrar que el procedimiento se atrasa porque el auxiliar de servicios escolares no informa al alumno antes de la fecha de inscripción si tiene adeudos económicos, bibliográficos o de documentos (como acta de nacimiento, certificado de bachillerato u otros), y si no tiene adeudo, que el estudiante pueda recoger su baucher para realizar su pago por dicho trámite y así para el día de la inscripción el alumno sólo se presente para llenar su solicitud y entregar su comprobante de pago.

Sin embargo, en realidad, el día de la reinscripción el alumno se encuentra con que tiene adeudos y a veces el departamento de servicios escolares, no lleva un control eficiente de los expedientes, ocasiona que se traspapelen los documentos y por tal motivo el estudiante no puede reinscribirse el día especificado y tiene que regresar al siguiente día aunque no le corresponda a su división.

Además, a partir de que el auxiliar busca en la base de datos si el alumno es regular o irregular y con ello detectar si tiene o no el derecho a la reinscripción, los

demás procedimientos se hacen de manera manual, desde que revisan si tienen deudos económicos y bibliográficos, hasta verificar sus expedientes completos, paso que entorpece la funcionalidad de dicho proceso y que se evitaría si estos datos ya estuvieran concentrados en una base de datos como se hace con las evaluaciones de los alumnos.

Debido a todo lo anterior, en ocasiones el Departamento de Servicios Escolares tiene que establecer fechas extraordinarias para la reinscripción ya que no se alcanzó a cubrir a todos los alumnos, lo que provoca que estos pierdan clases, que inician desde el primer día de inscripciones.

Ante la exposición de los motivos por los cuales son diferentes los procesos formales de los reales, existe la necesidad de plantearnos los siguientes objetivos.

### 3.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Después de la comparación entre los procesos formales y reales de trabajo, en los que se detectaron algunos vacíos que son fuente potencial de problemas.

El conflicto que más queja a la Subdirección de Servicios Escolares se ubica en el Departamento de Servicios Escolares en el Proceso de Reinscripción para alumnos de la UTFV.

De tal manera que analizaremos desde la metodología cuantitativa las repercusiones que trae los atrasos en el proceso real de las Reinscripciones para los empleados de la Subdirección de Servicios Escolares y el Departamento de Servicios Escolares de la UTFV.

En la siguiente tabla se describirá los objetivos que se persiguen con este análisis.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTÍCULARES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Cuantificar las variaciones que suceden en el	Analizar las variaciones durante el periodo del 3 al	Conocer las fechas y los tiempos propuestos en el



Lo anterior nos lleva a plantearnos el cómo elaborar una herramienta de medición que nos permita abarcar un lugar o espacio, una duración y un procedimiento para mediar la realidad que nos aqueja.

Por lo anterior hemos diseñado lo siguiente.

### 3.2.1 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN PARA LA PROBLEMÁTICA DETECTADA

Para tal análisis recurriremos a la Hoja de Inspección en la que se recomienda "Utilízela cuando necesite reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

"Las hojas de inspección son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿ qué tan frecuentemente ocurren éstos eventos? Empezar el proceso de convertir "opiniones" en "hechos". (Martínez:1995,10)

La herramienta será diseñada basándose en el procedimiento real.

Dado que nos referimos a una organización estatal es de vital importancia como ya lo mencionamos en el capítulo uno, saber la interrelación que existe con su entorno relevante y por eso se escogió este proceso, ya que éste es de vital importancia para nuestro objeto de estudio pues en este procedimiento se ve como es el funcionamiento de la SSE a partir de su relación con su entorno relevante.

Como primer paso se tomará en cuenta cuatro días para realizar esta inspección en ésta se realiza dicho trámite, así mismo se medirá la cantidad de alumnos que se recibirán, éste dato será arrojado por el total de fichas que se otorgan al abrir las oficinas.

De éste número de alumnos que se recibirán se tomarán aquellas personas que son regulares en su historia académica, pues éstos son los que no tienen ningún "problema" para reinscribirse, también de la porción de estudiantes atendidos se contemplará a los alumnos irregulares, es decir, aquellos jóvenes que si bien no aprobaron algunas materias pueden realizar dicho trámite.

También de la primera cantidad de alumnos se medirá a aquellas personas que no pudieron realizar su reinscripción porque no cumplen con el reglamento interno de permanencia, es decir, o deben alguna cuota cuatrimestral (que en su caso no es correcto pues se supone que para cursar el cuatrimestre es requisito indispensable cubrir dicha cuota) o no tienen derecho por reprobado tres materias.

Por último se medirá aquellos alumnos que finalizan con su trámite, ya que algunos debido a la tardanza del proceso ya no regresan a concluir dicha etapa.

Al término de los cuatro días se realiza una suma para dar el total de las variaciones para detectar que problema se dio con mayor magnitud y así realizar nuestras inferencias en cuanto a la problemática detectada,

### HOJA DE INSPECCIÓN 1

PROBLEMAS	SEMANA DEL 3 AL 6 DE SEPTIEMBRE				
	L	M	M	J	TOTAL
NÚMERO DE ALUMNOS ATENDIDOS					
NÚMERO DE ALUMNOS REGULARES					
NÚMERO DE ALUMNOS IRREGULARES					
NÚMERO DE ALUMNOS INSCRITOS					
NÚMERO DE ALUMNOS RECHAZADOS					
AVANCE DEL TOTAL DE ALUMNOS					

Al analizar esta hoja de inspección no podemos dar cuenta que quedaría de alguna manera corta nuestra investigación al no obtener datos técnicos del porque de la tardanza de dicho procedimiento, por lo cual también creamos una segunda

hoja de inspección para obtener más datos que contribuyan aun mejor análisis del problema en cuestión.

## METODOLOGÍA DE LA HOJA DE INSPECCIÓN 2

En esta hoja de inspección mediremos los retardos por parte de los trabajadores de dicho departamento al repartir las fichas para la reinscripción y así comprender el porque se ven en la necesidad de atender a alguno alumnos fuera del horario de atención, factor que también será analizado.

Otros referentes a estudiar son las fallas de la computa e impresora al imprimir el baucher y su ineficacia debido a que es un instrumento obsoleto, lo cual contribuye a aumentar el tiempo de espera para realizar la reinscripción.

Por tal motivo se tomarán en cuenta las quejas por parte de los alumnos al ver que tienen errores en sus papeles o en su número de referencia para hacer el depósito bancario o algún otro problema.

Estas disfunciones provocan que el proceso sea lento y que los alumnos tengan que esperar entre tres y cuatro horas desde que se les otorga la ficha hasta que concluyen dicho trámite.

Por ello también mediremos estos periodos de espera para detectar que día se presentó más tardanza en el procedimiento para hilvanar los datos arrojados de las dos hojas de inspección para determinar las causas, los costos, ya sean humanos o económicos que se generan a partir del problema en estudio y así analizar las repercusiones que se generan a partir de todo lo anterior.

Por tales motivos la segunda hoja de inspección será diseñada así:

**HOJA DE INSPECCIÓN 2**

PROBLEMAS	SEMANA DEL 3 AL 7 DE SEPTIEMBRE				
	L	M	M	J	TOTAL
RETARDOS AL ABRIR LAS VENTANILLAS					
ALUMNOS INSCRITOS FUERA DEL HORARIO DE ATENCIÓN					
FALLAS TÉCNICAS EN EL SISTEMA DE COMPÚTO					
NÚMERO DE QUEJAS POR PARTE DE LOS ALUMNOS					
PERIODO DE ESPERA PARA REALIZAR EL TRÁMITE					

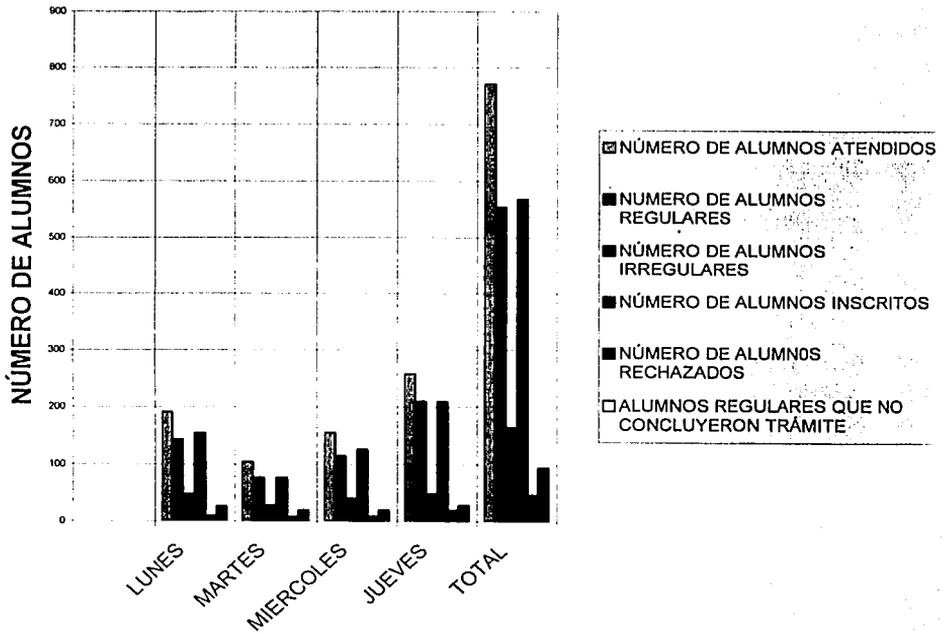
### 3.2.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

A continuación se presentan los resultados de la hoja de inspección 1 y 2. En la primera parte veremos los resultados en el formato propuesto en el punto 3.4.1 y posteriormente se gráfica para tener una visión más completa de estos resultados y hacer la comparación.

#### HOJA DE INSPECCIÓN 1

PROBLEMAS	SEMANA DEL 3 AL 6 DE SEPTIEMBRE				
	L	M	M	J	TOTAL
NÚMERO DE ALUMNOS ATENDIDOS	192	105	156	258	711
NÚMERO DE ALUMNOS REGULARES	144	77	115	210	554
NÚMERO DE ALUMNOS IRREGULARES	48	28	41	48	165
NÚMERO DE ALUMNOS INSCRITOS	155	77	127	210	569
NÚMERO DE ALUMNOS RECHAZADOS	10	8	9	20	47
ALUMNOS REGULARES QUE NO CONCLUYERON EL TRÁMITE	27	20	20	28	95

## RESULTADOS DE LA MEDICIÓN



### HOJA DE INSPECCIÓN 2

PROBLEMAS	SEMANA DEL 3 AL 7 DE SEPTIEMBRE				
	L	M	M	J	TOTAL
RETARDOS AL ABRIR LAS VENTANILLAS	24	17	26	23	90
ALUMNOS INSCRITOS FUERA DEL HORARIO DE ATENCIÓN	6	8	5	10	29
FALLAS TÉCNICAS EN EL SISTEMA DE COMPÚTO	10	13	14	17	54
NÚMERO DE QUEJAS POR PARTE DE LOS ALUMNOS	15	11	13	31	70

### HOJA DE INSPECCIÓN 2-BIS

Al realizar la medición nos percatamos que también era importante medir el tiempo en que el alumno realizaba dicho trámite, ya que este factor también nos daría cuenta de la efectividad del procedimiento.

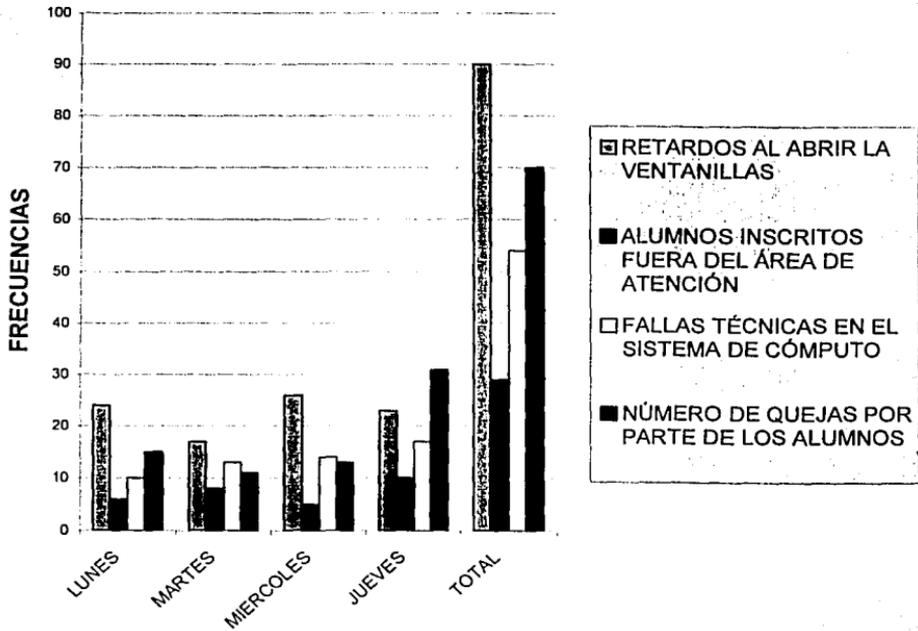
De esta manera optamos por diseñar una hoja aneja que apoyara nuestra investigación, la cual llamaremos "Hoja de Inspección 2-Bis"

Ésta se elaboró de tal manera en que se tomaran como referente los cuatro días en que se realizó la reinscripción, midiendo el lapso aproximado en que el alumno tardaba para concluir el trámite y de esta manera sacar un promedio del tiempo en que el usuario requería para realizar el trámite y así tuviéramos una herramienta más para saber si, a medida en que los empleados veían las fallas que entorpecían la efectividad del procedimiento se ajustaban para minimizarlas o las hacían más severas.

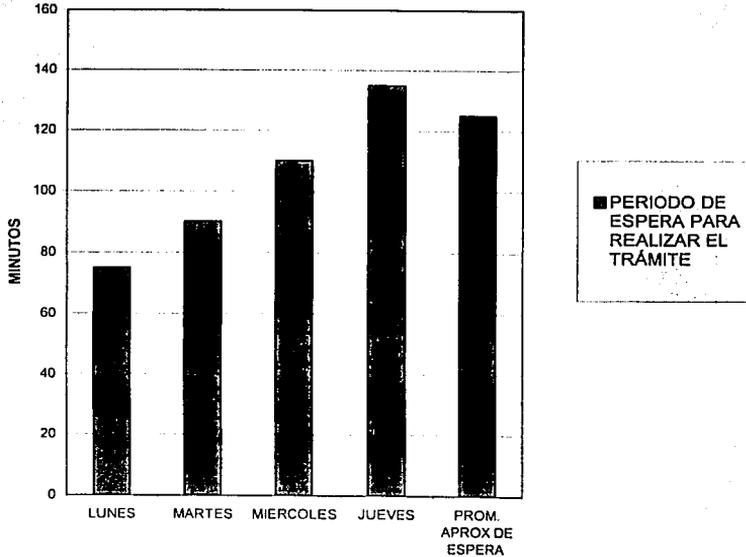
De tal manera que la hoja fue así diseñada y aprovechamos para presentar al mismo tiempo los datos arrojados de ésta.

PROBLEMA	SEMANA DEL 3 AL 7 DE SEPTIEMBRE				
	L	M	M	J	PROMEDIO
PERIODO DE ESPERA PARA REALIZAR EL TRÁMITE (APROXIMADO)	75 MIN.	90 MIN.	110MIN.	135MIN.	125MIN.

## RESULTADOS DE LA HOJA 2



## RESULTADOS DE LA HOJA ANEXA 2 BIS



Al analizar los datos arrojados de la hoja de inspección nos percatamos que las causas que presentan mayor índice de incidencias son los retardos para iniciar el trámite y el número de alumnos que se presentan realizar éste. Y de ésta manera diseñamos otro instrumento de análisis para ver las causas que rodean al problema, como en el siguiente apartado lo veremos.

### 3.3 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

De acuerdo a lo antes dicho vemos la pertinencia de elaborar otro medio de análisis para explorar y mostrar todas las factores que presenta el problema en estudio.

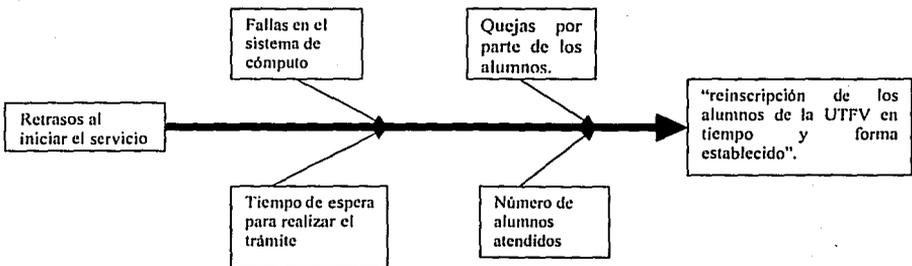
Por ello realizaremos el diagrama de causa y efecto ya que "fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen." (Martínez:1995,14)

Tomando como referencia a Martínez (Martínez:1995) estos diagramas son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan el procesos, identificándolas y relacionándolas unas con otras y así interpretar donde se genera la raíz del conflicto.

Este diagrama se construye en forma de pescado en donde a la cabeza es colocado el problema que se desea analizar, que en nuestro caso será "reinscripción de los alumnos de la UTFV en tiempo y forma establecido".

Las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas o subcausas que lo provocan; para nuestra investigación éstas causas son: retrasos al iniciar el servicio, fallas en el sistema de cómputo, número de alumnos atendidos, quejas por parte de los alumnos, tiempo de espera para realizar el trámite.

El diagrama se configuró de la siguiente manera.



### 3.3.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A partir de lo que nos dicen las hojas de inspección y el diagrama de causa y efecto encontramos que hay una incongruencia entre el número de alumnos que llena los requisitos para reinscribirse y los que realmente finalizan el trámite, tomando en cuenta a aquellas personas que realizaron el trámite fuera del horario de atención (dato registrado en la hoja número dos) los cuales dan un total de 65 alumnos, lo que supone que se tendrá que implementar extemporánea para abarcar a la comunicad faltante.

Esto trae como consecuencia que los empleados tengan que trabajar en el mismo proceso y se atrasen en las labores que tenían dispuestas para ése día.

Por tal motivo las encargadas de oficina y la que controla los pagos se vieron en la necesidad de trabajar horas extras sin ser remuneradas, incluso esta última persona tuvo que presentarse en la oficina el sábado y el domingo para sacar adelante una parte del trabajo rezagado.

Desde el aspecto económico, hubo pérdidas debido a que el número de referencia para hacer el pago en el banco en algunas ocasiones fue incorrecto y (para ser exactos en cinco ocasiones) por ello algunos alumnos tuvieron problemas en su inscripción y en un caso dos alumnos tuvieron que volver a pagar la cantidad de mil pesos.

Después del periodo de reinscripción se detectó que algunos alumnos falsificaron los sellos de la institución bancaria donde hacen el depósito. Encontrando casos de alumnos que debían, el anterior cuatrimestre.

Estas conductas produjeron un fraude de quince mil pesos aproximadamente. Esto se deriva que la analista se vio presionada por la aglomeración de los alumnos en espera del baucher y como no se tiene una base de datos para esta etapa, ésta lo tenía que realizar manualmente, teniendo errores al escribir los números de referencia.

Tales situaciones se presentaron los días 5 y 6, y precisamente en estos días hubo más retardos para abrir el servicio y más quejas por parte de los alumnos.

También las encargadas de la oficina al ver la cantidad de gente revisaron únicamente las listas para constatar si eran alumnos con derecho a inscripción, sin tomar en cuenta los demás documentos que debían supervisar, lo que provocó que en la siguiente semana hubiera que dedicarle otras horas extras para revisarlas nuevamente.

Otro factor importante es que en esa misma semana se incorporó una persona que será de hoy en adelante Jefe del Departamento de Servicios Escolares y por ello los empleados de alguna manera se vieron presionados al ejercer su trabajo pues de alguna manera se sentía vigiladas en el momento de trabajar en sus oficinas respectivas.

De tal suerte que encontramos que las principales causas se derivan en mayor grado de los errores humanos debido a la poca cooperación que existe entre el personal que labora en esta subdirección, sin olvidar, la importancia que tienen los recursos materiales con los que cuentan para realizar sus tareas, los cuales son insuficientes y poco eficaces, lo cual contribuye a que el margen de desacierto humano aumente y a veces sea fatal para el proceso estudiado.

Otro factor que se detectó es que a medida en que pasaban los días de reinscripción, aumentaban los conflictos, es decir que quizás los empleados ponían en práctica respuestas contingentes pero no eran del todo eficaces y en lugar de remediar el problema lo hacían menos funcional, llegando al grado que el último día se detectó que hubo más quejas por parte de los alumnos y que el trámite se hizo en mayor tiempo que los días anteriores.

Por ello, al estudiar los factores que intervienen en la problemática en estudio es imprescindible hacer un análisis de los actores que interactúan en el proceso de reinscripción y vislumbrar que es lo que les permite elaborar constructos que dan respuesta a las adversidades que se les presentan, ya sean de su medio ambiente relevante como se vio en el capítulo 1 (punto 1.6) o desde su misma estructura formal (ver capítulo 2 punto 2.4).

Lo anterior es con el fin de ubicar la posición estratégica que guarda cada uno de los actores y así definir los campos de interacción como lo veremos en el siguiente punto.

### 3.4 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Si partimos de la idea que comportamiento organizacional es *"un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización"* (Robbins:1996,10)

Robbins establece que a toda organización le interesa mantener un nivel de calidad y por ende de productividad (Robbins:1988,4-5), entendida como Administración de Calidad Total, la cual es *"una filosofía impulsada por el constante logro de satisfacción del cliente mediante la mejora continua de todos los procesos de la organización."* (Robbins:1988, 4-5)

Esto implica que los empleados de alguna manera tienen la oportunidad de decidir el futuro de la organización, pero ¿qué les permite tener o no esta atribución?

Para contestar tal pregunta elaboraremos una encuesta denominada "Encuesta de Clima Organizacional" que dará cuenta del ambiente que prevalece en la organización y cómo responden los miembros de ésta a la problemática que les aqueja.

Esta encuesta permitirá investigar el conflicto en cuestión en el marco ambiental, lo cual permitirá un sondeo del grado de comunicación, satisfacción y productividad al interior de la Subdirección de Servicios Escolares y así tratar de comprender la actitud de cada uno de los actores.

#### 3.4.1 METODOLOGÍA

Su elaboración consistió en 30 preguntas cerradas de las cuales 11 van dirigidas a problemas de la comunicación; cinco a factores de productividad y 14 a la satisfacción del empleado. (Ésta se mostrará como anexo al final del capítulo)

Los encuestados eligen una opción de la lista preparada como: total acuerdo, acuerdo, sin opinión, desacuerdo y total desacuerdo.

Se aplicaron nueve encuestas distribuidas de la siguiente manera:

Una a cada directivos que en este caso son; el encargado de la subdirección y el jefe del departamento de Servicios Escolares, destacando que el primero se negó a contestarla, argumentando que tenía mucho trabajo.

Dos encuestas a las encargadas de oficina, las cuales son de las personas más afectadas, pues ellas intervienen directamente en el proceso.

Dos a las secretarías, tanto del subdirector como la del encargado del departamento de S.E. ya que éstas en ocasiones intervienen como elementos de apoyo en el proceso y en la mayoría de las veces realizan las mismas funciones que las encargadas de oficina.

Una a la analista ya que ella se encarga de los concentrados de los datos y también realiza las funciones de las encargadas de oficina.

Dos a los empleados por honorarios, ya que éstos intervienen en el proceso, sin embargo no se encuentran contemplados sus puestos en la estructura formal y por lo tanto una de éstas personas se encarga de las labores que realizan las encargadas de oficina y la otra de emitir el baucher ya que atiende el control de pagos de reinscripción, que como lo vimos en la hoja de inspección, en esta zona se agudiza más el problema.

Esta encuesta de clima organizacional se aplicó del 7 al 14 de septiembre (después del proceso de reinscripción, ya que a juicio del investigador, ésta se resolvería sin la presión que implica tal procedimiento) teniendo un total de ocho encuestas contestadas.

Los ítems o campos de resultados son los siguientes:

Comunicación: la cual se refiere a como son construidos los discursos de los directivos y como se dan a conocer a los subalternos, que dan pie a vislumbrar la acción colectiva que se desarrolla en dicha organización.

Satisfacción: a partir de este ítem analizaremos el contrato psicológico (ver capítulo 2, pg 40) cómo ve el actor a la organización y que espera de ella y en contra parte, lo que cree que la subdirección espera de él.

A continuación se presentan los resultados de este instrumento de medición. Cabe destacar que esta encuesta sólo la contestó la jefa del departamento, ya que el subdirector se rehusó a contestarla, argumentando que no tenía tiempo además esta encargada del departamento tiene dos semanas de ocupar dicha plaza.

### COMUNICACIÓN DE LOS ACTORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

#### Resultados de la encuesta a los directivos

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
1	La Subdirección de Servicios Escolares debería contar con un sistema formal por medio del cual, empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presenten.	1				
2	La mejor manera de comunicación entre los directivos y los empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.		1			
3	Los directivos deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.		1			
4	En el momento en que se tomen decisiones por parte de los directivos deberían de ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones		1			
10	La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado		1			
11	Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de a todo el personal de la Subdirección.		1			

14	Los directivos y los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para la Subdirección.	1			
16	La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	1			
17	Los directivos deberían comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la Subdirección, que afectan al empleo y su imagen pública.	1			
22	La participación activa de los directivos y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Subdirección.	1			
30	Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.	1			
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>10</b>		

**Inferencia:** La jefa del departamento piensa que la comunicación es primordial para el funcionamiento de la organización y afirma que están bien informados los empleados de este departamento.

**Resultados de la encuesta al personal administrativo**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
1	La Subdirección de Servicios Escolares debería contar con un sistema formal por medio del cual, empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presenten.	1	2			

2 La mejor manera de comunicación entre los directivos y los empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	2		1		
3 Los directivos deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.			3		
4 En el momento en que se tomen decisiones por parte de los directivos deberían de ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones	2	1			
10 La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado			3		
11 Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de a todo el personal de la Subdirección.			3		
14 Los directivos y los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para la Subdirección.			3		
16 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	2	1			
17 Los directivos deberían comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la Subdirección, que afectan al empleo y su imagen pública.	1	2			
22 La participación activa de los directivos y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Subdirección.	1	2			
30 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.			1	2	

TOTAL	9	17	5	2	
-------	---	----	---	---	--

Inferencia: A partir de los resultados al ítem de comunicación vemos el mayor número de respuestas se encuentran concentradas en el número dos con la respuesta "de acuerdo" lo que supone que la comunicación no es tan eficaz porque es un supuesto y no algo que existe.

Encontramos también que en algunas preguntas que se refieren a la relación con los directivos reservaron su respuesta quizás para no comprometerse con éstos o no dar mala imagen al subdirector. Y por último nos muestran que no están del todo informados de los cambios que se generan en la subdirección lo que supone que la comunicación va en una sola dirección es decir, de arriba hacia abajo.

#### Resultados de la encuesta a las secretarias

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
1	La Subdirección de Servicios Escolares debería contar con un sistema formal por medio del cual, empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presenten.	2				
2	La mejor manera de comunicación entre los directivos y los empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	1	1			
3	Los directivos deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.				2	

4 En el momento en que se tomen decisiones por parte de los directivos deberían de ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones	2				
10 La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado	1			1	
11 Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de a todo el personal de la Subdirección.	1	1			
14 Los directivos y los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para la Subdirección.	1	1			
16 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.		2			
17 Los directivos deberían comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la Subdirección, que afectan al empleo y su imagen pública.		2			
22 La participación activa de los directivos y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Subdirección.	1	1			
30 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.	1			1	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>8</b>		<b>4</b>	

**Inferencia:** Como vemos existe mayor descontento en las secretarías en como se lleva a cabo la comunicación si es que se practica ya que en casi todas las

preguntas es tan totalmente de acuerdo, además de no omiten ninguna opinión como lo hicieron las empleadas administrativas, esto proyecta que no hay temor al hablar de los directivos

**Resultados de la encuesta a personal administrativo contratada por honorarios**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
1	La Subdirección de Servicios Escolares debería contar con un sistema formal por medio del cual, empleados puedan expresar con completa libertad los problemas del trabajo o personales que se presenten.	1	1			
2	La mejor manera de comunicación entre los directivos y los empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.	1			1	
3	Los directivos deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.		2			
4	En el momento en que se tomen decisiones por parte de los directivos deberían de ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones		2			
10	La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado	1	1			
11	Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de a todo el personal de la Subdirección.	1	1			

14 Los directivos y los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para la Subdirección.	1	1			
16 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.	2				
17 Los directivos deberían comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la Subdirección, que afectan al empleo y su imagen pública.	1	1			
22 La participación activa de los directivos y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Subdirección.	2				
30 Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.	1		1		
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

Inferencia: como vemos aquí también están totalmente de acuerdo en cuanto a la importancia de la comunicación para trabajar en mejores condiciones, sin embargo muestran temor al contestar preguntan que tienen que ver con su trabajo.

## SATISFACCIÓN DE LOS ACTORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

### Resultados de la encuesta a directivos

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
5	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.				1	

6 La Subdirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre directivos y empleados.	1			
7 Cuando la Subdirección de Servicios Escolares informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.	1			
8 Los directivos y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	1			
9 Es obligación del Subdirector de Servicios Escolares, solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.	1			
13 El empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los directivos.	1			
18 Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	1			
20 Esta Subdirección tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.	1			
21 La difusión informativa y noticiosa de la Subdirección es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los directivos y empleados.	1			
23 La mayoría de los empleados de esta Subdirección entiende claramente los objetivos específicos de ésta.			1	
24 Hay una gran confianza entre directivos y empleados de la Subdirección.			1	
26 Otras personas dentro de la Subdirección gozan de más atención a sus opiniones que yo.			1	

27 La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de organización de la cual forman parte.				1	
29 La Subdirección reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.				1	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>		<b>6</b>	

**Inferencia:** aquí vemos que este directivo pone de manifiesto que sus empleadas están informados, sin embargo en ítem de comunicación vemos que mientras expresa en una que si están enterados de los constantes cambios, en el rubro de satisfacción se contradice al expresar que sus empleados no saben los objetivos de dicha subdirección.

**Resultados de la encuesta a personal administrativo**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
5	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.	2		1		
6	La Subdirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre directivos y empleados.	2	1			
7	Cuando la Subdirección de Servicios Escolares informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.	2	1			
8	Los directivos y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	3				
9	Es obligación del Subdirector de Servicios Escolares, solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.		3			

13 El empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los directivos.		3			
18 Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.		3			
20 Esta Subdirección tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.		3			
21 La difusión informativa y noticiosa de la Subdirección es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los directivos y empleados.		3			
23 La mayoría de los empleados de esta Subdirección entiende claramente los objetivos específicos de ésta.		2		1	
24 Hay una gran confianza entre directivos y empleados de la Subdirección.	1		1	1	
26 Otras personas dentro de la Subdirección gozan de más atención a sus opiniones que yo.		2	1		
27 La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de organización de la cual forman parte.			2	1	
29 La Subdirección reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.	2		1		
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	

**Inferencia:** Al contestar casi todas la pregunta con "de acuerdo", intuimos que hay cierta insatisfacción en el trabajo ya que en las últimas preguntas están totalmente en desacuerdo con la Subdirección al no motivarlos para mejorar sus tareas.

**Resultados de la encuesta a las secretarías**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
6	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.	1	1			
6	La Subdirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre directivos y empleados.	2				
7	Cuando la Subdirección de Servicios Escolares informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.	2				
8	Los directivos y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	1	1			
9	Es obligación del Subdirector de Servicios Escolares, solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.	2				
13	El empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los directivos.	1	1			
18	Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	1	1			
20	Esta Subdirección tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.		2			

21 La difusión informativa y noticiosa de la Subdirección es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los directivos y empleados.	1	1			
23 La mayoría de los empleados de esta Subdirección entiende claramente los objetivos específicos de ésta.		1		1	
24 Hay una gran confianza entre directivos y empleados de la Subdirección.	1			1	
26 Otras personas dentro de la Subdirección gozan de más atención a sus opiniones que yo.	2				
27 La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de organización de la cual forman parte.	2				
29 La Subdirección reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.	1			1	
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>8</b>		<b>3</b>	

**Inferencia:** Estas personas presentan aún más descontento al estar en casi todas de acuerdo, pues dejan entrever que no se le trata de la misma manera y que algunas gozan de mayores privilegios.

**Resultados de la encuesta a personal administrativo contratada por honorarios**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
5	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.		2			

6 La Subdirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre directivos y empleados.	2				
7 Cuando la Subdirección de Servicios Escolares informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.	2				
8 Los directivos y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.	2				
9 Es obligación del Subdirector de Servicios Escolares, solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.	2				
13 El empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los directivos.		1	1		
18 Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.	2				
20 Esta Subdirección tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.	2				
21 La difusión informativa y noticiosa de la Subdirección es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los directivos y empleados.		1	1		
23 La mayoría de los empleados de esta Subdirección entiende claramente los objetivos específicos de ésta.				2	
24 Hay una gran confianza entre directivos y empleados de la Subdirección.				2	
26 Otras personas dentro de la Subdirección gozan de más atención a sus opiniones que yo.			1	1	

27 La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de organización de la cual forman parte.				2	
29 La Subdirección reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.			1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	

**Inferencia:** Aquí es más notoria la insatisfacción ya que al final contestan que no todas son tratadas de la misma manera, sin embargo se intuye temor, ya que omitieron contestar aquellas preguntas que tenían que ver con los directivos.

## PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

### Resultados de la encuesta a los directivos

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
12	La Subdirección debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo	1				
15	El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los directivos.	1				
19	Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?				1	
25	Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la Subdirección y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la Universidad.				1	

28 Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí				1	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>			<b>3</b>	

**Inferencia:** Aquí nuevamente el jefe del departamento se contradice, pues en el segundo ítem contesta que los empleados no saben los objetivos que tiene que cubrir la subdirección y aquí vemos que centraliza las decisiones al opinar que los actores no deben tomar decisiones aunque sean casos extremos.

**Resultados de la encuesta al personal administrativo**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
12	La Subdirección debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo	1	2			
15	El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los directivos.		2	1		
19	Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?		1	2		
25	Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la Subdirección y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la Universidad.		3			

28 Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí	2	1			
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>		

**Inferencia:** Aquí las encargadas de oficina suponen que son eficientes y que tratan de preservar los objetivos de la subdirección, sin embargo se siente comprometidas de alguna forma y optan por no contestar aquellas preguntas que inmiscuyen a la autoridad.

### Resultados de la encuesta a las secretarías

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
12	La Subdirección debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo	1	1			
15	El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los directivos.		1		1	
19	Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?		2			
25	Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la Subdirección y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la Universidad.	1	1			

28 Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí	1			1	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>		<b>2</b>	

**Inferencia:** como hemos visto las secretarías son más abiertas a contestar y manifiestan que no están enteradas de lo que quiere la organización de ellas, por tal motivo hacen sus tareas según sus percepciones.

**Resultados de la encuesta al personal administrativo por honorarios**

NÚMERO	PREGUNTA	OPCIONES				
		RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
12	La Subdirección debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo		2			
15	El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los directivos.		2			
19	Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?		1		1	
25	Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la Subdirección y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la Universidad.			1	1	
28	Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí		1		1	

TOTAL		6	1	3
-------	--	---	---	---

**Inferencia:** debido a la inexperiencia de estas personas, dado que en las preguntas que tienen que ver con su trabajo, no las saben, tienden a preguntar a las demás específicamente cual es su trabajo.

Cabe destacar que en el cuestionario omiten algunas respuestas.

### 3.5 DIAGNÓSTICO

Después de analizar los resultados de la hoja de inspección, diagrama de causa - efecto y la encuesta de clima organizacional podemos ver que existen muchas incongruencias entre lo que dicen los directivos y subalternos que son y sus proyecciones de lo que piensan a partir de su trabajo.

Tal es el caso de la jefa del departamento al argumentar que la comunicación es un factor importante para que la Subdirección vaya por buen camino, sin embargo a partir de la experiencia del investigador y por deducción, podemos decir que ella realiza trabajos como concentrados e informes sin tomar en cuenta a sus subalternos.

Este factor es muy importante, pues si recordamos, este directivo carece de experiencia dentro del puesto, sin embargo, no se acerca a sus subalternos para consultar algunas cuestiones sobre el funcionamiento del departamento a su cargo.

Y esto se refleja al contestar en la encuesta que no se deben tomar ciertas atribuciones los empleados a falta de los directivos en caso de presentarse un problema.

Otra incongruencia es que dice que no tiene muy en claro los objetivos de la Subdirección y por ende del departamento que dirige, sin embargo expresa que se mantiene muy bien informada sobre lo que pasa dentro de ésta misma.

En contraparte, el personal por honorarios y las secretarías muestran insatisfacción en su trabajo, lo cual se intuye en la manera de realizar sus tareas.

Ya que si recurrimos a la hoja de inspección número 2 podemos ver que el mayor número de incidencias se da tanto al abrir las ventanillas como en el número de quejas por parte de los alumnos debido a errores como el tener incorrecto su número de incidencia y hacer el pago de la reinscripción en una cuenta equivocada

o en el peor de los casos que los alumnos recurran a la falsificación sin que el personal de Servicios Escolares se percaten de ello.

Esta insatisfacción se refleja más en el personal por honorarios ya que realizan las mismas tareas que el personal de base, sin embargo su salario es más bajo y por eso hay cierta inconformidad.

Y no sólo eso, porque si lo vemos desde el ámbito productivo en cuestiones de calidad total, vemos que el rendimiento es muy bajo ya que no se satisface al cliente que en este caso son los alumnos, pues como se vio en la hoja de inspección 1, se presentaron retardos de casi media hora para iniciar con la reinscripción, lo cual provocó que se recibieran alrededor de 17 quejas diarias por parte de los alumnos.

Debido a la falta de infraestructura y a la falta de comunicación se duplicaban tareas por parte de los empleados que recibían a los alumnos para verificar sus documentos y la persona encargada del control de pagos.

Lo anterior provocó que ésta última persona se viera presionada y llegase a la desesperación que se reflejaban en el trato a los alumnos y en las equivocaciones en los números de referencia, ya que las encargadas de verificar sus documentos no pedían éste número a los alumnos antes de dirigirse al área de control de pagos.

De tal manera que como lo hemos visto, los actores utilizan estrategias para responder a las adversidades que la misma organización y el medio ambiente generan, ello nos permite entonces reflexionar sobre las características de algunos actores que influyen directamente en el problema de estudio.

### 3.6 EL ACTOR

Después del análisis cuantitativo, pasaremos de un paradigma informacionista a un paradigma del significado en la investigación como lo nombra el especialista Francisco Sierra (Sierra:1998)

Lo anterior es con el propósito de hacer más rica nuestra investigación al establecer un diálogo entre lo cuantitativo y lo que desarrollaremos en los siguientes párrafos denominado por Sierra "Investigación reflexiva-cualitativa" (Sierra:1998)

Por esta razón ubicaremos y analizaremos aquellas variables que repercuten en la productividad de los actores al interior de la organización, desde la satisfacción de éstos y por ende desde el campo comunicativo.

Así pues, nos enfocaremos a la acción organizada de los actores de la SSE, sus problemas y, en consecuencia, el análisis de las condiciones que hacen posible esta articulación y con ello las limitaciones que impone.

De esta manera abordaremos las relaciones que se pactan a nivel sistema (ver capítulo 1, punto 1.8) y el actor.

Esta relación la entendemos desde que comprendemos que *"el actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción"* (Crozier:1990,11)

En efecto, este razonamiento de Crozier nos lleva a reiterar la importancia de estudiar el sistema ensamblado con el actor, no de forma aislada, sino en vinculación con éste.

Tal unión nos lleva a comprender que a partir de estas lógicas nacen las restricciones que impone la relación actor – sistema.

Éstos planteamientos, llevaron a Crozier a denominar a la acción colectiva como *"un constructo social"* (Crozier:1990,13) cuya acción plantea problemas (ver punto 3.2.2.), lo cual nos obliga a estudiar las condiciones en que surge y cómo lo mantienen los actores.

Ante esto, qué sucede con los mecanismos mediante los cuales opera y también se opera la acción colectiva, ya que por lo que hemos estudiado, estos mecanismos que dan respuesta mediata a ciertos problemas, como es el de cooperación (ver capítulo 2, punto 2.1) ya que toda organización se sustenta en *"un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos"* (Crozier:1990,19), sin embargo surge el conflicto cuando cada uno de los actores persiguen objetivos divergentes, incluso contradictorios.

Por lo señalado en el análisis cuantitativo podemos intuir que los problemas que aquejan a la SEE son de cooperación, lo que implica, conflictos comunicativos.

Ya que los actores que intervienen en el proceso de reinscripción, al plantearse ciertos objetivos que en determinado momento provocan problemas ya sean a nivel de la comunicación, satisfacción o producción, por lo cual, construyen constructos sociales para mantenerse dentro del sistema.

Estos constructos sociales se generan a partir de lo que se espera de la organización y de lo los actores están dispuestos a dar, lo que implica que la organización de alguna manera condiciona los campos de acción de los individuos, lo que supone restricciones que operan en las relaciones de poder y de dependencia.

### **3.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES**

A continuación se engloban algunas características propias de cada actor que nos ayudarán a comprender su comportamiento al interior de la organización.

Cabe destacar que estos rasgos fueron tomados a partir de la experiencia del investigador y de las pláticas informales, y la observación las cuales no tuvieron una guía preestablecida debido a la forma en que se dieron éstas mismas.

### CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES

ACTORES	C. BÁSICAS	DIMENSIÓN DE LA PERSONALIDAD	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	TEMPERAMENTO
Subdirector	Hombre de alrededor de 50 años, con una ingeniería, casado, con tres dependientes, tiene año y medio en el puesto y su meta es mantenerse allí.	Es inseguro, olvidadizo y no sabe negarse, a algún favor aunque termine sin cumplirlo, es un poco pasivo y se deja influenciar por los demás.	Presenta un sitio de control externo, casi siempre busca el apoyo de los demás en cuestiones laborales, mantiene cierto acercamiento con sus empleadas.	Sanguíneo, pues es una persona tensa, excitable, afable, inestable, sociable y dependiente
Jefe del departamento	Mujer de 32 años, casada en 2 dependientes, con estudios superiores de licenciatura en informática. Acaba de cubrir la plaza y tiene 2 años de antigüedad en la organización, desempeñándose como profesora. Y tiene las expectativas de llegar a la subdirección	Presenta una fuerte inclinación a la inestabilidad emocional, al ser insegura en sus decisiones, tensa, impulsiva; y contradictoria en sus las mismas. Algunas veces transgversa el sentido de las ordenes	Presenta un sitio de control externo ya que siempre busca algún responsable o justificante en el mismo sentido para no perder la estimación del otro	Colérica: es inestable, fría y tiende a mentir para salir del paso. Es autoritaria, pues busca complacer a sus superiores explotando a sus subordinados resistentes al cambio.
Jefe de la oficina	Mujer de 22 años, soltera, sin ningún dependiente, con estudios de Técnico Superior Universitario de Informática, tiene un año y medio de antigüedad en el puesto. Busca ingresar a la	Extrovertida, sociable con sus compañeros de otros departamentos, comunicativa y platicadora. Es amable al atender a los demás, aunque a veces pasa por alto algunas	Presenta un sitio de control interno y ajusta su comportamiento a partir de su entorno	Flemática, es serena, segura de sí misma adaptable, sociable y dependiente.

	licenciatura para obtener un mejor puesto ya sea dentro de la organización o fuera de esta.	órdenes.		
<b>Secretaría de la Subdirección</b>	Mujer de 33 años, casada con 3 dependientes, con estudios trunco de preparatoria. Tiene tres años de antigüedad en el puesto y quiere seguir estudiando para ascender al puesto.	Es introvertida poco comunicativa, reservada y rígida en el carácter. Sin embargo en ocasiones se presenta impulsiva	Autoestima baja pues tiene disgusto por el nivel de preparación que posee. Piensa que no la llevará lejos el mantenerse como secretaria, y presenta rasgos de maquiavelismo.	Colérica, es tensa, inestable y tímida.
<b>Temporalmente encargada del control de pagos</b>	Mujer de 23 años, soltera, sin dependientes, de estudios de Técnico Superior Universitario en administración. Tiene tan solo 6 meses en este puesto. Quiere seguir estudiando para ascender de puesto.	Extrovertida, sociable y comunicativa con los demás. Busca llevar una buena relación con los demás	Presenta un sitio de control externo pues su comportamiento está controlado por fuerzas externas.	Sanguíneo, pues es una persona tensa, excitable, afable, inestable, sociable y dependiente

Como se dijo antes, en la organización hay restricciones que operan en las relaciones de poder y de dependencia.

Y que en este devenir de la organización los actores de ven en la necesidad de integrarse *"ya sea por restricción, o por corolario: la manipulación"* (Crozier:1990,19)

Tal lo es el caso de las dos personas que están contratadas por honorarios, éstas de algunas manera dependen más de las demás integrantes del departamento al no tener la experiencia necesaria para desarrollar su trabajo y se

ven en la necesidad de cooperar con sus compañeras y que por lo tanto se ve limitado su campo de acción.

Otro ejemplo es el caso de las secretarías que por sumisión impuesta, reconocen la autoridad del subdirector pero se rehusan a aceptar la de la jefa del departamento.

Esto se deriva porque la jefa del departamento tuvo la idea de implantar nuevas formas de organización y cooperación, y esto es muy criticado por las secretarías ya que en algunas ocasiones no están de acuerdo con su proceder, sin embargo cooperan.

En el caso de las encargadas de oficina no se da la misma integración ya que actúan a partir de la negociación utilizando como medio su carácter y la importancia de las tareas que desempeñan, lo cual ponen en desventaja al subdirector ya que *"la conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos dentro de una organización, de ninguna manera corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo. Éste es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez."* (Crozier: 1990,36)

Lo anterior nos da cuenta de que existen relaciones de poder que se dejan ver entre las encargadas de oficina con el subdirector, en el momento en que el subdirector pide apoyo para realizar algunas tareas que implican quedarse más tiempo del horario de trabajo y las subalternas aceptan a cambio de tener ciertas libertades en su horario de salida y entrada, o lo que son los permisos para ausentarse.

Cabe destacar que la secretaria del subdirector maneja incertidumbre a su favor por ser la que tiene más tiempo en la subdirección y por ello sabe como resolver problemas de tipo administrativo.

Este recurso para Crozier es vital ya que permite la negociación en ambas partes *"En efecto, los actores son desiguales ante las incertidumbres pertinentes del problema. Aquellos que por su situación, sus recursos o capacidades son capaces de controlar la incertidumbre, harán uso de su poder para imponerse ante los otros"* (Crozier:1990,20)

Por tanto, por un lado las encargadas de oficina ejercen su poder de negociación al estar dispuestas a esforzarse un poco más a cambio de permisos y ciertas libertades y la secretaria negocia con su experiencia a cambio de no quedarse a trabajar horas extras. Estos diferentes tipos de negociación trae como consecuencia que se generen conflictos en estos tres actores.

Por otra parte, la jefa del DSE también puede negociar con el subdirector al tener conocimiento técnicos de cómo llevar los procesos administrativos, como son las bases de datos y esto le ayuda a negociar con el subdirector a cambio de que le brinde apoyo en algunas decisiones como es la reorganización del departamento.

Analizando estas situaciones de los diferentes actores, es conveniente estudiar los factores que permiten esta negociación y práctica de poder, como lo veremos en las siguientes líneas.

### 3.6.2 ESTRATEGIAS DEL ACTOR

Al revisar las características personales de los actores que intervienen en el problema y con ello el "equipaje cultural" que tren consigo al ingresar a la organización, analizaremos como se entrelazan los intereses personales de cada integrante para influir en el comportamiento del otro *"la acción colectiva, finalmente, no es otra cosa que la política cotidiana, y el poder su materia prima"* (Crozier:1990,22)

*Al hablar de poder nos referimos a "un atributo, como una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen, como un mecanismo impersonal, una cosa que se imponen a actores sociales del exterior sin que por otro lado jamás se precise de dónde viene."* (Crozier:1990,23)

De tal suerte que los constructos de la acción colectiva supone, crea y reproduce poder, es decir, desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismo de control social. *"El poder reside, pues, en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida"* (Crozier:1990,59)

De tal manera consideramos que los integrantes de la organización tienen acciones limitadas y restringidas para interactuar más con otros a partir de los objetivos personales confusos y que pueden transformar contingentemente dependiendo de cada situación.

Lo anterior contribuye a actuar de manera arremetida cuando se trata de aprovechar oportunidades o defensiva, si se trata de conservar su lugar al interior de la organización.

Con el propósito de mantenerse dentro del sistema los actores ven la necesidad de estar vinculados con el poder para tener elementos que coadyuven a ampliar su margen de libertad y minimizar las restricciones que impone este mismo.

Por estos motivos el actor busca obtener o escalar posiciones a través de los puntos de incertidumbre que genera esta misma.

El obtener información valiosa para la organización, hace que actor tenga los elementos que le permitan negociar. Como es el caso de la jefa del Departamento de Servicios Escolares (DSE) que ejerce un poder instrumental, es decir, *"aquello que implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos"* (Crozier: 1990,55)

Decimos que es instrumental porque provoca la enemistad de los otros actores con el propósito de utilizarlos para alcanzar sus fines personales dejando de lado su misión u obligación que le impone la Subdirección.

Tal como se vio en la caracterización de la personalidad la jefa del DSE en relación con su comportamiento y sus aspiraciones deja entrever que aspira a ser la encargada de la subdirección y utiliza el poder instrumental con el fin de mediar las relaciones con los demás actores.

Esto lo comprobamos cuando esta persona transgresa las ordenes de modo que se entienda que fueron establecidas por el subdirector y no por ella, provocando con esto conflictos entre las secretarías al hacer tareas que no les corresponden y también son afectadas las empleadas por honorarios al trabajar más tiempo por el mismo salario.

Entre sus fuentes de poder existen la de la especialización pues ella presenta un nivel académico más alto que sus subalternos, teniendo aptitud para el desarrollo de sistemas de computo.

Otro elemento que le favorece es la posición que guarda al interior de la Subdirección, lo cual le permite tener un acceso más rápido a la información y por ende su control, construyendo así puntos de incertidumbre.

Un caso similar lo encontramos con las encargadas de oficina, aunque su fuente de poder se deriva de la competencia particular, ya que poseen habilidades administrativas que les ayuda a realizar su trabajo aunque ello no signifique que sea eficaz y eficiente como lo muestra la hoja de inspección número dos en el grado de incidencias.

Lo anterior no quiere decir que las encargadas de oficina dejen de resolver problemas cruciales para la organización, y que en un supuesto esta dependa de la acción de estas personas.

Este personal pose pericia pero también es cierto que es limitada ya que no pueden realizar todo lo que quieren y como lo quieren.

Otro factor que les ayuda es que por su contrato mantienen una posición estratégica debido a las reglas organizativas generales difícilmente pueden desplazarlas de su plaza laboral porque esto implica costos económicos, además que es muy difícil encontrar a otras personas dispuestas a trabajar por ese salario.

Otro actor que tiene parte importante dentro del problema es la secretaria del Subdirector pues su fuente proviene del control de la comunicación y de la información derivado de su posición estratégica. De tal suerte que sabe de los movimientos internos y externos de la Subdirección y por ello sabe como resolver problemas cuando se presentan.

También cuenta con competencia particular, ya que es eficiente en su trabajo y sabe con quien tiene que dirigirse al presentarse contratiempos, este conocimiento lo fue construyendo a partir de la antigüedad en su puesto lo que le ayuda a tener una radiografía de la misma.

De esta manera encontramos que la incertidumbre es un factor determinante para ejercer el poder, pues quien se apoye en este recurso tendrá mayor campo de acción y por lo tanto le beneficiará para lograr sus metas u objetivos personales, tal como se ve el siguiente apartado

### 3.6.3. FUENTES DE PODER E INCERTIDUMBRE

Sin lugar a dudas la organización no sólo es un medio por el cual el actor puede poner en práctica sus estrategias con el propósito de integrarse con el otro. Ya que ven con premura el poner en práctica sus recursos y así combatir las relaciones de poder logrando con ello determinar sus posiciones atribuciones y ventajas, manteniéndose en una posición determinada que les permita ganar beneficios y un sitio dentro del sistema.

Ello implica que los empleados de la subdirección tienen el pleno conocimiento que entre más control tengan de la incertidumbre exploten el poder de negociar a partir de sus recursos para generar estrategias que le ayuden a resolver los conflictos que se generen elaborando sus propios constructos.

Estos recursos se dan a partir de las fuentes de poder, que si bien pueden limitar su margen de libertad, también les ofrece la oportunidad de enfrentarse a la organización y tener rangos de oportunidad en busca de satisfacciones ya sean laborales o profesionales.

Retomando el capítulo dos vemos que los objetivos de la subdirección se encuentran desarticulados de los objetivos de los actores como se ve en la caracterización de la personalidad.

Lo cual indica que los actores tienden a entrelazar o "convivir" con la misión de la subdirección a partir de explotar sus fuentes de poder relacionadas con la incertidumbre y así mediar este conflicto.

En esta lógica encontramos que el poder nace precisamente de la incertidumbre y por ello analizaremos a aquellos actores que manejan este factor.

Para comenzar diremos que todo lo que tiene vinculación con el entorno, influencia, relaciones y decisiones de los altos mandos es campo de acción de la

secretaría del subdirector, debido como ya lo hemos dicho por su experiencia y antigüedad en el puesto lo que provoca que ella tiene la capacidad de controlar la información que se genere en el medio ambiente (ver capítulo I punto 1.2)

Así mismo la jefa del DSE debido a su posición jerárquica controla la comunicación y la información entre sus subordinados, a tal grado en que estos necesitan saber sus tareas asignadas día a día pues ella como recordaremos esta empeñada en reestructurar la forma de trabajar dentro del área y por ello cambia de un día para otro las tareas de los diferentes empleados.

Existe otra fuente que es la de especialización, anclada por supuesto en las exigencias de algunos conocimientos o "mañas" *"el experto es el único que sabe como hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto"* (Crozier: 1990,71) De tal suerte que las encargadas de oficina pueden controlar este tipo de incertidumbre al saber cada una de los movimientos que se realizan para las reinscripciones y así tener elementos para negociar con los directivos.

Este análisis implica estructurar una lógica que nos permita vislumbrar los espacios en los que se mueve cada uno de los actores que interviene en el problema, es decir, con quienes se relaciona, como se vinculan, ya sea de manera aislada o estrecha hasta llegar al sentido de pertenencia a determinado grupo, punto que abordaremos en el siguiente tema.

### 3.7 EL ACTOR DENTRO DE SU GRUPO

Retomando los grupos de trabajo formales vistos en el capítulo dos podemos decir que existen grupos informales de acuerdo a que representan *"una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen conciencia de cierto elemento en común de importancia. Sus miembros poseen algo en común y creen que ese algo establece la diferencia"* (Olmsted: 1996,16)

De esta manera, así como detectamos grupos formales también encontramos, a partir del análisis del actor, grupos informales que generan relaciones personales sin importar el nivel jerárquico que se tiene.

Para Olmsted estos grupos informales se pueden clasificar en primarios y secundarios.

El primero se caracterizan porque *"los miembros se hallan ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente, basada más en los sentimientos que en los cálculos"* (Olmsted: 1966, 11)

El segundo establece que las relaciones entre los miembros *"son frías, impersonales racionales, contractuales y formales. Los individuos participan en no como personalidades tales, sino como con relación a capacidades especiales y delimitadas, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines"* (Olmsted: 1966, 14)

De esta manera ubicamos al interior de la Subdirección de Servicios Escolares grupos secundarios que se integran dentro de las áreas de trabajo y que sus integrantes mantienen relaciones de manera impersonal, estableciendo límites unos con otros como es el caso de la jefa del DSE y las encargadas de oficina.

De esta manera encontramos que un grupo es un constructo humano inherente a las relaciones de sus miembros y de acuerdo con Crozier su acción tiene que ver con los objetivos compartidos o los logros comunes entre ellos, lo que ayuda a ejercer la acción común y por lo tanto, el aprovechamiento de oportunidades.

Para Olmsted estos grupos primarios a su vez presentan diferentes características; y uno de ellos son los grupos estratégicos que se distinguen porque cuentan *"con un buen sistema de comunicación son capaces de acciones coordinadas y coherentes e intervienen de manera decisiva en la vida de la organización"* (Crozier: 1990,43)

En la Subdirección encontramos que este tipo de grupo lo conforman las encargadas de oficina ya que estas manejan determinada autonomía dentro del que hacer y el grado de interacción que existe con los demás miembros, a tal grado de casi llevar informalmente la batuta del proceso de reinscripción para los alumnos de la universidad.

Sin embargo, encontramos rivalidad con las secretarías, tanto de la Subdirección como del DSE. Las cuales también mantienen un control sobre la información y por ello son un factor decisivo en el devenir de la Subdirección.

Esto implica que se generen conflictos a causa de ganar más espacios de oportunidad y así tener mayores atribuciones y poder de intervención.

A diferencia de estos grupos encontramos a un grupo que no parece depender ni del equilibrio material, ni del marco de referencia de los demás miembros, ante estas características lo ubicaremos grupo apático, que para Crozier son aquellos *"que no están situados favorablemente en los procesos productivos y no controlan ningún elemento importante y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad"* (Crozier: 1990,43)

En este grupo ubicaremos al personal contratado bajo el régimen de honorarios cuya posición no es favorable en los procesos productivos y debido a su inexperiencia no tienen elementos para poder negociar y generar oportunidades

También existen grupos denominados erráticos ya que son *"capaces de acción e incluso de acciones muy vigorosa, pero solo en forma intermitente y cuando se trata de una acción de tipo expresivo"* (Crozier: 1990,44)

Este lo localizamos entre la analista y la jefa del DSE las cuales solamente se relacionan con aquellas personas que brindan la oportunidad de abrir espacios, se organizan para lograr sus fines y después se desligan de ellas, como es con las encargadas de oficina y muy difícilmente con las secretarías.

Descritos estos grupos analizaremos como se da el poder al, interior de estos y al mismo tiempo con la subdirección de tal manera que estudiaremos el liderazgo en el grupo.

### 3.7.1 LOS QUE DIRIGEN AL GRUPO

Si retomamos que el poder son *"las relaciones que se establecen, mediante un margen de libertad del que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida"* (Crozier: 1990,58-59)

Versando sobre las características que presenta cada integrante de grupo y el lugar que ocupa dentro del organigrama encontramos que el primer grupo estratégico dado que maneja puntos de incertidumbre logra ejercer poder con el fin de permanecer al interior de la Subdirección.

El segundo grupo estratégico nutre su poder en la especialización y el control de situaciones adversas . Esto le permite conservar su libertad de acción y ampliarlo al acceder a la información que se genera en el medio ambiente.

De esta manera encontramos que el liderazgo de los grupos estratégicos se encuentra situado en el primer caso en la encargada de oficina, mujer joven con las aspiraciones de escalar posiciones o encontrar un mejor trabajo.

En el segundo caso la secretaria del Subdirector es la que representa el liderazgo del segundo caso, consultando los apartados anteriores podemos ver que tenía el anhelo de ser ella la jefa del DSE. Sin embargo; debido a su experiencia se consolida con la otra secretaria para desplazar de su cargo al actual jefe.

De esta manera encontramos que cada grupo estratégico reúne esfuerzos para crear constructos que hagan habitable a la organización, en ello vemos la necesidad de resaltar que los actores son parte fundamental para alcanzar la productividad que exige la calidad total.

Estos constructos prevalecen a partir de la información estratégica que maneja cada actor y de esta manera logran acapara las zonas de incertidumbre que son fuente de poder.

Partiendo de lo anterior en el siguiente apartado nos enfocaremos a integrar los datos arrojados de las herramientas de medición vinculados con los actores que presentan diferentes tipos de personalidad y así proponer alternativas que coadyuven a la implantación de calidad total que requiere toda organización.

### 3.8 DIAGNÓSTICO (ANÁLISIS CAUSAL)

Si partimos de la idea que las organizaciones son de alguna manera el compendio de la acción social a partir de las múltiples relaciones que se tejen entre los actores, concluimos que la vida organizacional se basa en constructos que reproducen los actores día con día para poder sobrevivir al interior del sistema.

De esta manera el papel que juega cada uno de los actores en el proceso de reinscripción para los alumnos de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez es vital para que la Subdirección cumpla su misión. Sin embargo, de acuerdo a los resultados analizados por las diferentes herramientas de medición, nos damos cuenta que casi es nula la productividad ya que prevalecen fallas tanto técnicas como humanas, y a medida en que estas fallas se acrecentan se generan pérdidas de diferente índole.

Los costos monetarios van desde 15 mil pesos y no sólo eso, también provoca el desgaste físico de las personas al hablar de tiempo, ya que el lapso de espera para el estudiante es de alrededor de dos horas entre cada alumno, esto supone entonces que la calidad total que requiere la organización va decreciendo a medida que pasa el tiempo.

Y no sólo eso, pues estos errores provocan que los actores tengan que trabajar más tiempo, incluso los días de descanso, lo que les provoca agotamiento y estrés, aumentando con ello la insatisfacción por su trabajo.

Eso significa que los constructos que ponen en práctica los diferentes actores para dar una respuesta contingente no son del todo efectivos y funcionales.

Por lo cual trae implicaciones y enemistades de tipo personal entre algunos de los actores y ello se refleja en forma de actuar.

Si bien es claro que el individuo busca satisfacer sus necesidades a través de la organización también es cierto que ésta constriñe su modo de actuar y por ello pone en tela de juicio su satisfacción al realizar su trabajo como se vio en la encuesta de clima organizacional.

Esta herramienta permitió comprender que podemos reflexionar a partir de lo que no se dice pero se sobreentiende, como lo sucedido con las empleadas bajo el

régimen de honorarios, que al preguntarles sobre el flujo de comunicación e información y la apertura de los directivos a las opiniones de los subalternos, se negaron a contestar, por lo cual se infiere que hay cierto temor de opinar sobre el trabajo de los altos mandos.

También encontramos incongruencias entre lo que los directivos creen que piensan los trabajadores y lo que en realidad es.

Elo implica analizar aquellos problemas desde un enfoque práctico y medible para ubicar las discrepancias que existen entre lo que la organización imagina ser y lo que realmente existe.

En este sentido al realizar la medición de un proceso práctico donde interviene directamente la SSE nos damos cuenta que este es sólo el reflejo de las conductas que guarda cada uno de los autores que intervienen en dicho mecanismo.

De esta manera, al tener el pretexto recurrimos al análisis de los actores estratégicos que buscan alianzas con los otros miembros para mejorar su posición o ampliar su margen de libertad y con ello satisfacer de alguna manera sus anhelos

En la ejecución del proceso de reinscripción y a partir de la experiencia del investigador se logró ubicar a tres actores que son parte medular del conflicto en cuestión: la jefa del DSE, una de las encargadas de la oficina y la secretaria del subdirector.

A partir de estos actores nos dimos cuenta que la mejor arma que puede utilizar un miembro de la organización es crear y mantener zonas de incertidumbre.

Si retomamos los apartados anteriores podremos comprender que aquella persona que maneje información y comunicación generará poder y así tendrá recursos para poder negociar y ganar espacios.

Pero no lo hace de manera aislada, sino su acción también es colectiva ya que se agrupa con personas que poseen alguna característica común sin importar la jerarquía que mantiene el organigrama. Elo implica que los actores estratégicos forman parte de un grupo primario y que reúnen esfuerzos para salir adelante.

Tal es el ejemplo del grupo que integran las encargadas de oficina, estas personas son un grupo estratégico para la organización pues de ellas depende en

buena parte el funcionamiento del proceso de reinscripción, pues ellas saben de todos los mecanismos que se tienen que seguir además de tener la información referente a la matrícula atendida y aquella que tiene que ver con los alumnos regulares e irregulares.

Lo anterior supone que es necesario situar los significados que permiten a los actores interpretar el mundo, de esta manera el significado que se le da a las cosas.

De esta manera el significado tiene que ver con la interacción con otros, y un proceso de interpretación para dotar de sentido a las cosas que percibe.

Cabe destacar que entendemos por percepción a aquel *"proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente"* (Robbins, 1996, 64)

En ello comprendemos que el actor al llegar a la organización, no se encuentra desprovisto de costumbres e ideas del mundo que lo rodea y que a partir de este breviarío cultural podrá a su modo dar respuestas a los diferentes conflictos que se le presenten.

Tal es el caso de la secretaria que aspiraba a ocupar o ascender de puesto, pues para ella eso representaba una mejora económica para ella y para su familia, sin embargo al ver truncado su expectativa se conforma con manipular la información y poner en aprietos a la jefa del DSE.

Esto lo inferimos por la caracterización de su personalidad y por experiencia del investigador, de tal manera que para ella la institución representa un estatus.

También encontramos que una encargada de la oficina ve a la subdirección como un trabajo pasajero y que sentiría mayor satisfacción si la cambian a un mejor puesto, sin embargo a diferencia de la secretaria, esta persona si cuenta con los recursos académicos para poder aspirar a un puesto mejor.

Debido a la a que no tiene dependientes económicos, la encargada de oficina, hace uso de su puesto para ganar experiencia y reunir dinero para continuar con sus estudios.

La encargada del DSE ve a la Subdirección como un escalafón que le ayudará a conocer a los directivos de una manera más directa y así poder aliarse

con el grupo que más le convenga, debido que el próximo año se escoge al nuevo rector y esta persona quiere colocarse en un puesto importante (recordemos que ella forma parte de un grupo errático)

De esta manera vemos que entre estas tres personas está dividido el poder y en consecuencia cada actor sabe que zona de incertidumbre puede manipular, para así crear fuentes de incertidumbre artificiales, logrando con ello ventajas con relación a los demás.

De esta manera, a partir de la incertidumbre nos dimos cuenta que también se controlan los flujos comunicativos a fin de coadyuvar su permanencia dentro de la organización.

Al controlar los flujos informativos y comunicativos, como es el caso de la secretaria y la jefa del DSE, se generan conflictos que llevan a partir a la organización, como es el caso práctico que se cito al inicio de este modulo.

De tal manera que al identificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo, y el modo en que los grupos laborales puedan satisfacer estas necesidades, comprendemos entonces que estas actividades laborales están influidas por la naturaleza de los actores.

Por tal motivo creemos que la solución de los problemas que aqueja a nuestro objeto de estudio se basa en encontrar un medio para reconvertir las necesidades humanas y la eficiencia técnica.

Esto es a partir de los diferentes significados. Comprensiones y sentidos compartidos de la realidad podemos consensar y negociar la cultura de la organización que permita a los actores mediar sus objetivos personales con los objetivos que persigue dicha institución.

De tal modo que la comunicación como mediadora de la realidad a partir de compartir viene a ser una parte importante ya que en ella se reproducen códigos que se transmiten para entender los datos, es decir la información.

Por tanto la comunicación es aquel medio que produce lo que tiene que ver con la realidad, la cual plantea la necesidad de un cambio.

Si analizamos lo anterior, podemos inferir que el problema que aqueja a la organización es un problema comunicativo, pues la información que se produce se

incorpora de diferentes maneras según el actor, debido a que tiene diferentes representaciones de la realidad y que en ocasiones es contraproducente tanto para el actor como para la organización.

También encontramos que hay empleados (como los del grupo apático) que por la falta de comunicación que implica la no-información ejecutan sus labores sin saber cual es el sentido de realizarlas, factor que de alguna manera afecta los procesos de producción.

Desde esta perspectiva entonces podemos decir que la zona afectada tiene que ver con la comunicación, factor que deberemos tomar en cuenta para encontrar acuerdos en donde quepan los objetivos personales en los objetivos de la organización, ya que la organización que no es buena para sus miembros no es buena organización.

Por eso creemos que es de vital importancia estudiar a la organización desde la lógica de la comunicación y abrir espacios que permitan la convivencia de los actores de dicho sistema por ello, en el siguiente capítulo analizaremos la importancia del factor humano en la comunicación. Ya que es el medio por el cual podemos empatar en diferentes mecanismos

## CAPÍTULO IV LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

*La primera palabra, la palabra que funda a todas las palabras, es la palabra compartida.  
Octavio Paz*

### 4.1 COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

Así como se vio en el capítulo tres al hablar del funcionamiento real de nuestro objeto de estudio, es de manera vital saber las múltiples aplicaciones de la comunicación en la dinámica del comportamiento humano.

Como sabemos, vivimos y trabajamos en una época de grandes transformaciones caracterizadas por crisis globales y por vertiginosos cambios tecnológicos y sociales. Las organizaciones, al igual que cualquier otro organismo o entidad social, pasa por una profunda transformación al intentar afrontar los complejos retos que supone operar dentro de una sociedad mayormente heterogénea, y que de alguna manera se vuelve cada vez más compleja.

Estos cambios que corren se presentan con mayor grado de dificultad para toda organización, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad que se vive en nuestros días.

Lo anterior supone que aquella organización que quiera mantenerse dentro de esta lógica debe tener competitividad, calidad y sobre todo la capacidad de generar ajustes que respondan a los cambios que se van suscitando.

De tal manera que el estar fuera de la competitividad, calidad y ajuste produce ciertos conflictos que generan costos, como se exponen en el siguiente punto.

#### 4.1.1 COSTO DEL PROBLEMA MEDIDO

Los costos, en nuestros días, a partir de tener una visión globalizada de la realidad, al hablar de costos nos remitimos simultáneamente a pérdidas que se generan al interior de un organismos.

Un ejemplo de ello es el conflicto que enfrenta la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez, específicamente en el proceso de reinscripción de alumnos de esta institución.

Como se describió en el capítulo dos y tres, la Subdirección de Servicios Escolares (SDE) y el Departamento de Servicios Escolares (DSE) son las dos instancias que se encargan de ejecutar este proceso.

Cabe resaltar que en los resultados que se registraron en el capítulo tres se detectaron pérdidas que genera el atraso de dicho trámite. En este supuesto, entendemos como costos a *"El resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema."* (Moles:1982, p41)

Para Moles dicho sistema se llama "mercado", es decir, *"Una referencia a la sociedad universal (o parcial) que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo."* (Moles:1982, p41)

Este mismo autor establece que hay diferente tipos de costos, entre ellos identifica el costo temporal, el cual se refiere a *"Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación del tiempo"* (Moles:1982, p49) Lo anterior implica que todo acto tiene un tiempo de ejecución y duración, por lo cual pueden modificarse según el acto, sin embargo, así como se administra, también encontramos, que el tiempo se consume a partir de que se utiliza para realizar una acción, ya sea individual o colectiva.

Este tiempo se impone a partir de que se visualiza un tiempo de elaboración y entrega del producto. En nuestro caso, se considera desde el momento en que se establecen las fechas de reinscripción, hasta el momento en que se da por terminado este proceso.

Como lo vimos en el apartado anterior, encontramos que los días establecidos para la reinscripción, presentaron un atraso de una semana. Por otro lado, ya hablando del *tiempo de acción*, que *"Es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal"*.(Moles:1982, p50) El DSE, para desarrollar

dicho trámite, según la convocatoria emitida por éste, requiere cuatro días y cinco horas diarias para la reinscripción.

Como recordaremos <sup>1</sup> en un promedio global hubo un atraso de casi media hora para iniciar el trámite. Por otro lado, de un total de 711 alumnos recibidos en los cuatro días, 569 terminaron el trámite, por lo cual 95 alumnos faltaron por terminar el trámite y por ello se tuvieron que ocupar otros dos días para terminar con la reinscripción.

Por ello, debido al atraso que se presenta al iniciar con dicho trámite, vemos que los actos individuales de cada uno de los integrantes de este departamento se atrasan y terminan trabajando horas extras, inscribiendo en fechas extemporáneas e incluso laborando en sus días de descanso, como fue el caso de la persona encargada del control de pagos.

De tal manera que el tiempo programado para realizar dicha actividad se vuelve insuficiente por los atrasos que se presenta y por ello se vuelve un costo temporal.

Otra valoración es el denominado *Costo psicológico* que para Moles es

*"La movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento."* (Moles:1982, p53)

De tal suerte que en el DSE este tipo de costo es muy frecuente derivado de la excesiva carga de trabajo que tiene a cada uno de los actores que intervienen en el proceso.

Lo anterior, en buena medida, es como consecuencia de la deficiente infraestructura con la que cuentan <sup>2</sup>de tal manera que llega el momento en que personas, como las encargadas de la oficina, las secretarías y la responsable del control de pagos, se ven agotadas por tanto ajeteo, visualizados en horas extras sin ningún tipo de retribución.

También se ve reflejado en los errores que se suscitan, como es el caso del que no se entregue la documentación completa, o el capturar mal los datos.

---

<sup>1</sup> Ver capítulo 3, punto 3.2.2

<sup>2</sup> (Ver capítulo dos, punto 2.6.2)

Por otro lado, se detectó que los actores que tienen un contacto más directo con los usuarios, tienen en ocasiones un comportamiento hostil y malhumorado al verse presionados por tantos estudiantes desesperados por reinscribirse, y su respuesta es el mal trato a éstos y por lo tanto mal servicio.

También existen los famosos "bomberazos" los cuales se detectaron en la semana posterior del periodo de reinscripciones, cuando se detectó un fraude y se les pidió a tres de los empleados del DSE que revisaran el número de referencia de cerca de 1200 bauchers y compararlas con las listas que emitió la institución bancaria donde se hizo el depósito en tan sólo cuatros horas.

El resultado fue que no se acabó con el trabajo y por la presión hubo algunas equivocaciones y tuvieron que dedicarle otro día para recomenzar el trabajo.

Otro caso similar, sucedió en esa misma semana, cuando a la secretaria del DSE, se le pidió que elaborara las credenciales de casi 600 alumnos en tres días, esta labor consistía en capturar todos los datos de los alumnos, asignarles un número de cuenta, enmarcarla y por último entregarlas.

Dicha persona no terminó en el tiempo especificado y por ello se le pidió apoyo al Departamento de Servicios Bibliotecarios, (DSB) sin embargo no dio resultado porque lo realizaron mal, lo que contribuyó a que se rehiciera el trabajo con la ayuda de otra persona y se creara enemistad entre las personas del DSE y DSB.

De esta manera vemos que el costo psicológico es el que se presenta con mayor medida en nuestro objeto de estudio.

Este factor se hace presente en los actores por medio del estrés, angustia, enojo, desesperación y algo muy curioso; de las ocho personas que laboran en el DSE, cuatro se enfermaron de gripe en la semana del periodo de reinscripción.

También, nos damos cuenta que para entender a nuestro objeto de estudio es necesario tomar muy en cuenta algunos factores como *"La agresión, la ansiedad, el miedo, el odio, el deseo sexual no tienen sentido oficial"* (Morgan: 1991, P2217)

El teórico Gareth Morgan en su obra "Imágenes de la Organización", hace alusión a este problema denominado por él como "La cárcel psíquica" en la cual encontramos que la organización es humana y que a menudo los actores actúan con supuesta racionalidad que con frecuencia contiene irracionalidad disfrazada.

Por lo antes descrito, deducimos que los actos humanos no sólo son motivados por el tiempo, la energía o el dinero, sino por otras razones que a lo largo del presente trabajo se expondrán.

De esta manera, Moles admite que a la unión de los diferentes tipos de costos podemos encontrar uno generalizado *"Donde el precio o la energía son los elementos a menudo mínimos frente al tiempo, y sobre todo al esfuerzo representado por la secuencia de tareas sucesivas y programables, al desprenderse necesariamente de la definición de la meta a cumplir, es decir, de la cadena de miniaciones necesariamente ligadas a la acción principal."* (Moles:1982, p61)

Ello implica que los miembros de la SSE y DSE para cumplir con el proceso de reinscripción, es a través del costo psicológico de este periodo que dura casi dos semanas y que para lograrlo es necesario trabajar más horas e incluso como ya se mencionó privarse de sus tiempos de descanso.

Esto es en cuanto al problema medido pero ¿Cuáles son los factores que intervienen para que suceda esto?

#### 4.1.2 TIPOS Y COSTOS DE LAS CAUSAS

Las causas detectadas en el diagrama "Causa – Efecto"<sup>3</sup> las dividimos en tres niveles: infraestructurales, estructurales y superestructurales.

Por causas infraestructurales, denominaremos a todas aquellas que tienen que ver con los recursos materiales con las que cuenta nuestro objeto de estudio para poder realizar su trabajo en tiempo y en forma.

---

<sup>3</sup> Ver capítulo 3: punto 3.3

En este nivel, encontramos que las fallas en el sistema de cómputo provocan el atraso del sistema de reinscripción porque es obsoleto e insuficiente, contribuyendo a que sea más lento este proceso.

Por otra parte las instalaciones de este departamento no son las más idóneas para tal acto, ya que son pequeñas en proporción con los alumnos que se reciben para reinscribirse.

En consecuencia éstas causas originan, de alguna manera, un costo temporal porque se tiene que utilizar más tiempo que el que se señala en las convocatorias, es decir, si en la manera formal, se deben utilizar cuatro días cubriendo un horario de cinco horas, en la práctica se utilizan seis días con cinco horas y media cada uno.

Además de mantener un desgaste energético, por las arduas cargas de trabajo que se hacen más visibles en este problema.

Lo anterior no se puede cumplir por el deficiente sistema de cómputo y por ello, se tienen que trabajar cinco días más con una jornada de ocho horas.

Por otro lado, en la parte de la estructura, entendida ésta como la manera de diseñar, distribuir y operar el trabajo, se manifiesta que la carga de trabajo sólo es dividida en dos personas y la parte del control de pagos en una, por lo cual se incentivan las quejas por parte de los alumnos y que para resolver los conflictos que se suscitan en el transcurso del proceso, se pierde tiempo aumentando el desgaste físico y por tanto se llega a un costo psicológico.

De igual forma se detectó que el manual de procedimientos, al operacionalizarlo no se cumple totalmente, ya que éste es más complejo al ponerse en práctica y no es tan eficaz como se plantea en el documento, porque en algunas ocasiones provoca que se dupliquen las funciones, como es en el caso de la revisión de los documentos.

Además, este procedimiento es vulnerable porque existen fugas de información y también de tipo monetario al hallarse un fraude por casi 150 mil pesos.

También se encontró que el número de alumnos atendidos por día es muy bajo y que conforme pasan los días este número va disminuyendo, es decir,

conforme pasa el tiempo, los actores no logran ajustarse adecuadamente para superar los contratiempos y esto a la larga es contraproducente, porque finalmente en los últimos dos días el proceso se hace menos ágil y por tanto inoperante.

En lo cual encontramos que algunas de las causas son de orden estructurales, como la manera de trabajar y aplicar el manual de procedimientos.

Asimismo, encontramos que existen causas que tienen que ver con las representaciones, los contratos psicológicos <sup>4</sup> comportamientos y acciones. Éstas serán denominadas, superestructurales.

Por representaciones entendemos a aquellas *"ideas formadas acerca del mundo. Pero estas ideas, para ser "sociológicamente" Representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social"* (Beriain, en Revilla: 2001, p5)

De forma sencilla diremos que son aquellas que esta en lugar de la cosa.

De tal manera que encontramos que las representaciones que tienen las personas de la SDE y el DSE son muy diversas, desde el momento en que se presenta conflictos que llevan a crear enemistades entre ellos mismos y con empleados de otras áreas.

Como ya se dijo, en las causas estructurales encontramos que no hay una adecuada distribución del trabajo y que por ello algunos actores presentan una mayor carga de trabajo, esto ocasiona que se sientan descontentos con su labor al sentirse explotados por la institución.

Es por ello que cuando el subdirector pide a sus subordinados que tienen que permanecer más tiempo en sus labores ellos lo ven como una agresión y falta de respeto al no cumplir con su horario de trabajo.

Esta idea es encontrada, porque la representación que tiene la autoridad en sus empleados es que no son responsables con su trabajo y éstos a la vez piensan que su jefe los utiliza para hacer las actividades de éste.

---

<sup>4</sup> ver capítulo 2, punto 2.8.1

Estos motivos se reflejan en el hacer de los actores, es decir, la manera de ejecutar su trabajo no es del todo exacto en tiempo y forma. Factor que representa un costo temporal para la institución y para los mismos actores; ya que, por una parte la organización pierde tiempo al no tener en el momento las reinscripciones, los estados de cuenta por el pago de la cuota cuatrimestral y las estadísticas que pide la SEP de altas y bajas de la matrícula.

Esto es muy importante porque a partir del comportamiento de la matrícula, sobre todo en el mes de septiembre, depende la asignación del presupuesto estatal del próximo año.

El no realizar bien el trabajo no sólo representa un costo temporal para la institución, sino también para el actor, ya que éste tiene que aumentar su jornada de trabajo y por lo tanto también un costo psicológico, por el desgaste intelectual y físico que representa este atraso.

Existe otro tipo de representaciones como el compañerismo, no sólo de esa área, sino de los otros dos departamentos que pertenecen a la subdirección.

Como ya se dijo antes, intuimos que algunos actores, como la persona responsable de elaborar las credenciales, creen que es mucho trabajo para ella sola y que es necesario la ayuda de otras personas que también pertenece la al Subdirección, pues de alguna manera también les corresponde este trabajo.

Sin embargo, al recibir la ayuda, se da cuenta que lo encomendado está mal y suponemos tomando como referencia su discurso, creen que éstas personas son irresponsables y egoístas porque no se comprometen con el trabajo encomendado.

Esta acción, los actores la toman como algo personal y el costo psicológico recae en que "yo no les caigo bien y por eso no me ayudaron", "ahora cuando ellas necesiten de mí yo no les voy a ayudar"

Al igual cuando la joven que está encargada de los bauchers, al no ver que la ayudan cree que si pide ayuda está demostrando "que no sé"

Este tipo de expresiones provocaron que existieran conflictos con este departamento y ahora casi es nula la comunicación entre estas personas.

Otra causa es la tardanza al proporcionar el servicio, ya que casi fue de 20 minutos diarios, lo cual como ya se dijo, fue un factor determinante para que el proceso se atrasara.

Suponemos, que es por la misma cultura organizacional que se esta generando al interior de este sistema y que nos pudimos percatar por comentarios de pasillo, en los cuales las empleadas argumentaban su tardanza al exponer que ellos habían salido el día anterior tarde y que no les pagaban horas extras.

Esta práctica fue un acuerdo que tienen los subalternos con el subdirector, sin embargo, la reciente encargado del DSE no estaba de acuerdo con ello y por eso tuvo algunos conflictos con el personal a su cargo.

También podemos encontrar a aquellas representaciones que tienen que ver con la ideología la cual *"Debe ofertar una explicación plausible y fácilmente reconocible de la manera en que está organizada y funciona la sociedad o aspectos concretos de ésta, donde se hallen indicaciones más o menos claras de cómo se espera que cada sujeto se conduzca en situaciones factible y aceptadas."* (Martín en Revilla:2001,p10).

En nuestro caso, suponemos que los actores no se han percatado o no tienen en claro que es lo se debe hacer o que espera la organización que hagan.

De tal manera que deducimos que la representación que tienen los empleados de la institución es hasta cierto modo negativa porque como ya se dijo se piensa que sólo los explota y no los alienta ni los motiva a realizar en tiempo y forma su trabajo. Se dice que les ofrece es un trabajo seguro, pero bajo un costo psicológico para éstos.

Argumentan "es tan bajo el salario en comparación con los que nos piden hacer" y quizás por esta causa y otras no se sienten identificados con los objetivos de la organización y una manera de responder, es edificar constructos que les permita permanecer dentro de ésta.

Asimismo vemos que el periodo de reinscripción se logra a partir de generar costos muy altos que perjudican directamente a los actores y en consecuencia a la organización.

Toda vez que las interacciones entre los actores se dan a partir de la comunicación, nos vemos en la necesidad de estudiar las causas comunicativas que contribuyen al problema en cuestión.

#### 4.1.3 LAS CAUSAS COMUNICATIVO/INFORMATIVAS

Después de especificar las causas que contribuyen para el atraso del periodo de reinscripción y inoperante ejecución. Vemos que en el diario hacer organizacional se pueden generar verdaderos conflictos y deficiencias por subestimar o no considerar la forma en que se establece el proceso de comunicación y los efectos que éste tienen en todos los ámbitos: desde las relaciones informales hasta las cuestiones más concretas y medibles como se vio en el apartado tres de esta investigación.

Por tal motivo creemos que no se puede entender una organización sin comunicación, ya que esta es la parte mediadora para configurar los acuerdos que día a día se van generando para la supervivencia de la organización como un sistema vivo.

De tal suerte que si recurrimos a lo antes visto en el módulo dos <sup>5</sup> recordaremos que la comunicación es vertical y que es unidireccional, pues va en un solo sentido, es decir, la información se traduce en órdenes y mandatos de arriba hacia abajo sin la retroacción.

Para la comunicación se toma como referencia al organigrama, por tal motivo es de forma descendente de manera formal y es casi mínima la informal que va de abajo hacia arriba.

Esto ocasiona que los actores en el proceso de reinscripción al no tener la mínima información de cómo hacer el trabajo, elaboran su propio constructo para responder a estas exigencias y por la misma verticalidad descendente no pueden comunicar sus dudas o inquietudes sobre el proceso.

---

<sup>5</sup> ver capítulo 2 punto 2.9

Ello ocasiona que ese mínimo de información se torna insuficiente y por ello, los actores que operan dicho proceso, acuerda simplificar, ya sea adecuada o inadecuadamente el trámite,

Si consultamos el capítulo 2<sup>6</sup> nos daremos cuenta que la encargada del control de pagos es aprendiz en la materia por su inexperiencia en el puesto y por la inadecuada comunicación al no informarle el cómo se suponía que tenía que hacer los vouchers y el número de referencia, repercutió al grado de que se generaran costos económicos.

Intuimos que esto sucedió porque nadie le dijo como hacerlo y ella desde su misma lógica resolvió el problema, la cual no fue tan acertada.

Por tales motivos expresamos que las causas comunicativas/informativas son a raíz de tener una comunicación de forma vertical, unidireccional de arriba hacia abajo sin retroacción, lo que provoca retrasos en el trabajo, duplicidad de funciones, enojos entre los actores por la mala distribución de la información, ya que esta es dada en forma de órdenes y mandatos y no por la vía de los acuerdos.

De tal manera que al final no se cumple en tiempo y en forma la meta que se buscaba cumplir y que si bien el servicio se lleva a cabo este se torna deficiente y sobre todo, a costos muy altos como ya se describió.

Ahora, si encontramos costos en la lógica de las causas de orden infraestructural, estructural y superestructural, también es pertinente, exponer los costos que se generan por la mala comunicación/información.

#### **4.1.4 EL COSTO DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN.**

Los costos por esta inadecuada comunicación son diversos, como los temporales ya que se le dedica más tiempo del que se cuenta para hacer determinadas actividades y por ende todo el proceso se atrasa.

También encontramos que se generan costos psicológicos al presionar y responder a los llamados "bomberazos", los cuales ocasionan, enojos, desgaste tanto físico como emocional que se reproduce en consecuencia en el hacer de los

---

<sup>6</sup> ver página punto 2.7.1

empleados, es decir en las actitudes que se toman frente a los alumnos y dando un mal servicio, comportándose hostiles y malhumorados.

Debido a la presión también hay un bloqueo mental por parte de la encargado del control de pagos al ver a los alumnos desesperados por la tardanza del trámite.

Esto se traduce en las equivocaciones que se suscitaron en esto.

Finalmente nos damos cuenta que nuestro objeto de estudio no es contingente a las exigencias que se le presentan, aunado a horas extras sin paga, fraudes por casi 150 mil pesos, poner en riesgo el presupuesto anual otorgado por parte del gobierno estatal y de alguna manera la frustración de los empleados de la SSE y el DSE al no reconocerles su esfuerzo por salir adelante desde en términos de su misma representación.

De tal manera que el costo generalizado si somos un poco extremista llevará a nuestro objeto de estudio a un posible quiebre organizacional. Retomando a Fernando Flores (Flores:1989) entendemos quiebre como aquel conflicto que impide que la organización funcione.

Por ello, a partir de estudiar los costos del problema y sus causas, inferimos nuestro objeto de estudio son focos rojos que requieren mayor atención para todo el sistema.

## **4.2 LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS (CONFLICTOS Y PROBLEMA )**

Dado que la comunicación es la trama, la causa y el reflejo de la estructura interna del grupo, sustentada en las relaciones interpersonales, ya sean amistades y enemistades, en los acuerdos o desacuerdos, la cooperación o la competencia. De tal manera que estas cuestiones se tornan esenciales porque influyen de manera directa en el funcionamiento de nuestro objeto de estudio.

Por ello es preciso definir lo que se entiende por comunicación, concepto sencillo en su estructura pero bastante complejo en su definición.

A la comunicación la entendemos como *“La capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información”* (Martín:1992,p12)

De tal manera que a partir de esta capacidad se asignan tareas, coordinan actividades, controlan recursos, evalúan resultados y sobre todo se construyen los acuerdos.

Para Martín Serrano, es necesario que existan cuatro elementos vitales para que se establezca la comunicación, los cuales a continuación se describirán.

Por actor de la comunicación entendemos a *"Cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información."* (Martín: 1992, p13)

Estos actores deberán tener las aptitudes necesarias para comunicarse, al igual de manifestar expresiones entendidas éstas como *"Aquella modificación (o modificaciones) que sufre la materia de la substancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego, gracias a la cual (o las cuales) se le confiere a la propia substancia expresiva, o se le transfiere a otra materia, un uso relevante en la interacción comunicativa"* (Martín:1992,p15)

Otro factor importante son los instrumentos de comunicación, es decir, aquel conjunto *"de órganos biológicos o tecnológicos que aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo de Ego y el trabajo perceptivo de Alter"* (Martín: 1992, p19)

El último elemento vital son las llamadas representaciones, las cuales para Martín Serrano (Martín:1992, p20) son la capacidad del actor de referirse a los objetos y no sólo de manejarlos, es decir, el actor es capaz de representarse las cosas, los seres y (en algunos casos) las situaciones como objetos de referencia de la interacción comunicativa.

Este mismo autor explica que para que exista comunicación deben de estar presentes estos cuatro elementos y además *"la participación de al menos dos actores."* (Martín:1992, p23)

Si partimos de estos factores y hacemos énfasis de que los seres vivos se comunican intercambiando información, ello implica que al hablar de comunicación también hablamos de forma articulada de información como insumo de la comunicación.

Ya que la información es aquel *"Orden de datos que permite preveer y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de una organización."* (Serrano:2001, p61)

En nuestro objeto de estudio, las personas involucradas serán los llamados actores de la comunicación que interactúan de múltiples maneras, con diferentes recursos y allegados al proceso de trabaja con un balaje de conocimientos, experiencias, sentimientos y expectativas, acumuladas en las representaciones, que en la mayoría de las veces no son compatibles o adecuadas con el resto del personal que labora en este mismo departamento.

Tal es el caso de la secretaria de la SSE, que por las diferencias en sus representaciones con la recién encargada del DSE, provoca que sea casi nula la comunicación.

Otro ejemplo es cuando entienden los actores encargados de operar el proceso de reinscripciones, que la comunicación para intercambiar información es vital para salir adelante en su trabajo no lo hacen, como lo es con la responsable del control de pagos que, como ya lo dijimos, no tiene la experiencia suficiente para ejecutar su tarea al interior del departamento y por falta de comunicación los demás entienden que ella sabe o tiene la idea de cómo lo tiene que hacer.

Incluso, suponemos que los demás actores tienen la representación de que ella sabe como hacerlo, pues finalmente es su trabajo, por lo cual a esta empleada le provoca incertidumbre y para salir adelante, construye constructos con la idea de "nadie me dijo como hacerlo y yo lo voy a hacer como lo entiendo que es".

Por lo expuesto, encontramos que si bien los actores cuenta con la capacidad comunicativa, ésta no se realiza eficazmente porque no se tiene la aptitud comunicativa, es decir, no tienen el mismo propósito de comunicarse y a causa de éstos, la información no permea de la misma manera o incluso hasta puede estancarse en una sola persona.

Por ello creemos que la organización por la misma naturaleza del organigrama establece de manera deliberada los procesos generales de comunicación, sin embargo, el estilo de dirección, los vínculos informales y los

propios acuerdos – los cuales se establecen a través del tiempo- otorgan un carácter único a la comunicación y en consecuencia a la información.

Por tales motivos, para corroborar lo que ya se dijo en el siguiente punto expondremos como son las redes de información que se tejen en la SSE y el DSE.

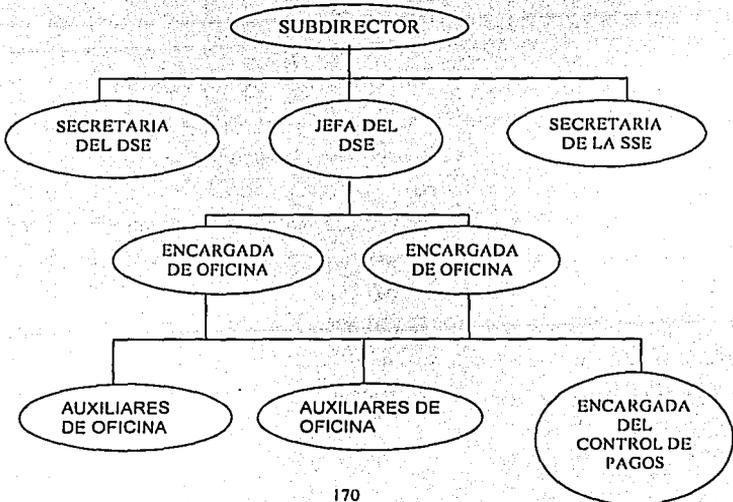
#### 4.2.1 FLUJOS INFORMATIVOS

Como ya se dijo, los flujos informativos se dan de manera vertical y que su traslado es unidireccional, pues va en un solo sentido, es decir, la información se traduce en órdenes y mandatos de arriba hacia abajo sin la retroacción.

Ya lo dijo Flores al hablar que la manera en que se genera la información *"puede revelar puntos susceptibles de fallas comunicativas, lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías"* (Flores:1989, p56)

Para la transmisión de información se toma como referencia al organigrama, por tal motivo es de forma descendente de manera formal y es casi mínima la informal que va de abajo hacia arriba.

Si elaboramos un esquema de este flujo de información, se representaría así:



Como vemos, en este diagrama la información se transmite en un solo sentido y que no tienen una retroacción de abajo hacia arriba.

Sustentado en la Teoría de Redes Serrano nos explica que las redes de información pueden ser *"en serie/cadena, radiales, cíclicas y radiales cíclicas, formales o informales, y dependiendo de su interacción: dependientes o interdependientes."* (Serrano:2001, p101)

Cabe destacar que entendemos por red comunicativa a *"el conjunto de conexiones o canales de comunicación codificada que se encauzan de modo que la información se transporte lo más directa y eficazmente posible del emisor al receptor dentro de una organización"* (Serrano:2001, p101)

Como vemos desde la lógica formal e informal la que más se asemeja a nuestro objeto de estudio es la radial porque va en una sola dirección y no hay un flujo de retroalimentación

Además, quienes tiene la información inmediata de alguna manera no entran directamente en el proceso, como lo son las secretarías y la jefa del DSE, ya que quienes operacionalizan son los encargados de oficina y la responsable del control de pagos.

Como consecuencia, los actores en el proceso de reinscripción al no tener la mínima información de cómo hacer el trabajo, lo interpreta de acuerdo a sus constructos para responder a las exigencias y por la misma verticalidad descendente no hace saber sus interrogantes sobre el proceso.

Por lo cual ocasiona que poca información se torne escasa y por ello, los actores que operan dicho procedimiento, acuerdan simplificar, ya sea apropiada o inapropiadamente el trámite.

Como recordamos<sup>7</sup> la encargada del control de pagos es inexperta en la materia por su incompetencia en el puesto y por la inadecuada comunicación al no informarle el cómo se suponía que tenía que hacer los *baucher* y el número de referencia, que trajo como consecuencia generar costos económicos.

---

<sup>7</sup> Ver capítulo 2, página 29

Sospechamos que fue a consecuencia del no saber como desarrollarlo y lo manipuló de acuerdo a lo que ella pensaba que era correcto, pero finalmente resultó todo lo contrario.

De tal manera que la información se da de forma unidireccional de arriba hacia abajo sin retroacción, lo que provoca retrasos en el trabajo, duplicidad de funciones, enojos entre los actores por esta inadecuada distribución de la información, ya que esta es dada en forma de órdenes y mandatos y no por la vía de los acuerdos.

Esto repercute directamente en dicho proceso porque la meta no se cumple en tiempo y en forma, obligando así a que los actores no presten adecuadamente el servicio pues se torna deficiente y sobre todo, a costos muy altos como ya se describió.

Por otra parte la información la tienen aquellos que en cierta medida tienen poder (como se observó en el capítulo anterior) y no los que la deben de tener, que en este caso sería los actores operativos, ya que algunos, como lo son los auxiliares de oficina, que tienen escasas semanas de haber ingresado a este departamento, no conocen a ciencia cierta sus tareas y en consecuencia, inferimos que no conocen los manuales de procedimiento existentes.

De tal suerte que la información no corre de manera idónea y que se genera escasamente en los mandos operativos.

Lo anterior tiene repercusiones de orden personal al producir interacciones conflictivas, como se verá en el siguiente punto.

#### **4.2.2 INTERACCIONES CONFLICTIVAS**

Si partimos que la comunicación permite acuerdos y hemos expuesto que la comunicación es insuficiente y la información es casi nula, pues se traduce en órdenes y mandatos, entendemos entonces que hay conflictos comunicativos al interactuar los actores de nuestro objeto de estudio.

De tal manera que visualizamos que el problema es de fondo, pues se tiene que rediseñar la estrategia comunicativa, ya que esto permitirá *"reorganizar las formas de vida o los modos que tenemos para relacionarnos con las cosas."*

(Flores:1989,p54) , esto permitirá evitar algunas incidencias dentro y fuera de nuestro objeto de estudio.

Los conflictos que se suscitan a partir del problema expuesto, recaen entre los actores que cuenta con la información de manera directa; es decir estamos hablando del subdirector, la secretaria de éste y la jefa del DSE.

Si retomamos el diagrama del flujo de información, veremos que éstas personas están casi a la cabeza de la información; pues el que la genera es la autoridad y quienes están encargados de transmitirla son las que pueden ejercer poder.

Detectamos que hay un conflicto de poder entre la secretaria y la encargada del DSE, ya que de alguna manera se siente desplazada por ésta última y por ello deducimos que la siente como una enemiga.

Cabe resaltar que la secretaria cuenta como recursos de poder, a la experiencia y a la antigüedad que tiene en la SDE, ella sabe el movimiento, tanto de la SDE como del mismo departamento de SE.

Además, derivado de la experiencia del investigador, parece ser que ella hacia las funciones que ahora tiene esta persona, esto ocasionó que en el momento en que llega la nueva encargada se vea desplazada y en riesgo su poder.

Por otro lado, las relaciones que tiene con el subdirector se han ido desgastando desde el momento en que se cubre la vacante antes señalada, ahora el subdirector ya no le consulta algunas cuestiones pues los arreglos los hace con la encargada del DSE

De tal manera que la secretaria al tener la información de cómo realizar el trabajo no se la transmite a la encargada, generando incertidumbre en ese departamento.

Además se sabe que ahí han tenido algunos altercados e incluso se ha llegado al extremo de casi no hablarse y por lo tanto los documentos que lleguen a necesitar se la piden a un intermediario, el cual es el subdirector.

Por otro lado, la jefa del DSE por la misma incertidumbre acude a los demás actores para obtener información, sin embargo, no está muy de acuerdo en

como se distribuye el trabajo y quiere cambiar las funciones de cada empleado, aunque no ha dado mucho resultado, porque se están generando conflictos entre los mismos actores por esta distribución.

De esta manera, la secretaria del DSE ahora tiene que hacer credenciales cuando en la parte formal le corresponden a los encargados de oficina y por ello piensa que esta haciendo el trabajo que no le corresponde.

También cabe destacar que los conflictos que se tienen también son al exterior del subsistema, porque como ya lo explicamos existen problemas con el Departamento de Servicios Bibliotecarios al no cooperar con el trabajo encomendado, así mismo con las divisiones académicas, pues éstas no les envían a tiempo los concentrados de calificaciones por lo cual obstruye el procedimiento al no saber si los alumnos están dentro del reglamento interno de permanencia<sup>8</sup>

De tal manera que en ocasiones no se sabe a ciencia cierta si los alumnos tienen derecho o no y tienen que comunicarse con las divisiones para obtener información.

Por ello, al ver a la comunicación como factor determinante para el buen funcionamiento de toda organización, al ahorrar energía y permitir los acuerdos que tienen como propósito generar ajustes para responder a su medio ambiente y ser entonces contingentes a los cambios.

Lo anterior da pauta para abundar en las causas del porque los actores se comportan de diversas maneras, sus múltiples y diferentes representaciones de la realidad en las cuales sustentan sus constructos para salir adelante y sobrevivir porque "*las representaciones pautan a la interacción comunicativa*" (Revilla:2001,p43)

Es por ello que en el siguiente apartado se vislumbrarán los pareceres de los diferentes actores inmiscuidos en el conflicto organizacional.

---

<sup>8</sup> ver cap2 punto 3.5

### 4.3 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS (MÉTODO Y TÉCNICAS USADAS)

Después de revisar los factores que afectan a las personas, los grupos y por ende a la organización misma, es menester construir un conjunto de herramientas para proponer alternativas de respuesta el conflicto antes descrito.

En este análisis de la realidad social para Orti *"no sólo se encuentra con hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también con discursos de individuos y grupos."* (Orti en García:1986, p171)

De esta manera, para comprender la lógica en la que están vinculados los actores comunicativos no es suficiente analizar los hechos, sino también es indispensable bajo la lógica de Orti, conocer sus propios discursos en situaciones de comunicación más o menos controladas, *"como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo."* (Orti en García:1986, p171)

De esta manera podremos integrar los hechos ya descritos en los puntos anteriores con los discursos de los actores en conflicto para articular y configurar los diferentes comportamientos que nos lleven a construir los acuerdos.

Ya que para efectos de esta investigación, analizar el comportamiento organizacional es imprescindible porque de éste se deriva la resolución o no de los conflictos que enfrenta la organización.

Ya que si bien la organización puede estudiarse desde un punto de vista racional –como se hizo en el capítulo dos- también es nuestro cometido, estudiar aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que nos permitan rediseñar y crear nuevos modelos de organización más acordes con las exigencias de su medio ambiente.

Para este cometido hemos determinado, por la naturaleza de nuestro objeto de estudio, utilizar una técnica cualitativa porque ésta nos permitirá *"una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional (intencionalmente) profunda de los actores sociales, en su orientación interna -creencias, valores,*

*deseos, imágenes preconscientes, movimientos afectivos*". (Ortí en García:1986, p185)

De tal manera que, en nuestro caso analizaremos el discurso que construye cada actor desde su propio mundo de representaciones para identificar los factores que los llevan a comportarse de diferente manera.

La técnica que utilizaremos es la entrevista semidirigida, porque este tipo de técnicas cualitativas *"Se orientan (de modo intencionalmente específico) a captar (de forma concreta y comprensiva), analizar e interpretara los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y / o grupos investigados."* (Ortí, en García:1986, p195)

Este tipo de entrevistas *"Entrañan un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y/o grupos investigados, en condiciones controladas."* (Ortí, en García:1986, p195)

De acuerdo con Serrano nuestro objetivo al aplicar este tipo de herramienta es *"analizar los deseos, las reservas, así como las preocupaciones de los miembros de la organización."* (Serrano:2001, p81)

La metodología fue la siguiente:

Se realizaron cinco entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- Al subdirector, que como ya lo dijimos representa la autoridad en nuestro objeto de estudio, además de ser el principal generador de información.
- A la secretaria de éste, pues es la que tiene conflictos el ejecutar el proceso en estudio.
- A la Jefa del Departamento de Servicios Escolares (DSE) pues es la que tiene conflictos con la secretaria y además es la que recibe en primer instancia la información.
- Una encargada de oficina, pues ella ejecuta la parte operativa del proceso
- La encargada del control de pagos, pues es la parte donde se detectaron mayores incidencias.

A los cinco administrativos se le aplicó la entrevista en su lugar de trabajo, cabe destacar que los mandos operativos sentían cierto temor para charlar, por lo

que se tuvo a criterio del investigador, no informarles que ésta conversación fue grabada e incluso no quisieron hablar fuera de las instalaciones de la universidad

Por parte de los directivos, nos percatamos que el subdirector estaba un tanto nervioso y que si le expresábamos que la charla se grabaría el grado de incidencias iba a aumentar por eso se decidió que se hiciera de manera oculta.

Las entrevistas tuvieron un promedio de duración entre 25 a 40 minutos, debido a que se elaboraron en su área de trabajo, circunstancia que ocasionó que no fuera lo más extensa posible por sus múltiples ocupaciones.

Cabe destacar que la entrevista que se le aplicó a la encargada del control de pagos fue muy corta porque es muy parca al hablar, sin embargo se logró analizar algo sobre los tópicos que a continuación se describen.

Los tópicos utilizados fueron:

**La relación con los demás empleados,** ya que creemos de gran relevancia la percepción que tienen de sus compañeros y si hay conflictos personales entre éstos.

**La importancia de la comunicación para la organización:** porque necesitamos estudiar si para ellos es importante comunicarse y también como se comunican y para qué se comunican

**La cooperación:** este tópico fue seleccionado para estudiar como ven ellos la cooperación, como la entienden y si ellos la practican.

**El trabajo:** Es de vital importancia vislumbrar como ven su trabajo, si lo ven relevante o si se sienten satisfechos con éste. Si tienen problemas para ejecutarlo y que tipo de problemas son.

**Los problemas que se tenían al interior de la organización:** como bien sabemos estamos analizando un problema que se deriva de otros, y para hacer una comparación entre lo que para ellos es un problema y si hay coincidencias hacerlo notar.

**Las posibles soluciones a éstos conflictos:** es interesante saber, como, desde su constructo elaboran estrategias para resolver los problemas y en que dimensiones, desde su misma lógica pueden tener solución.

#### 4.3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis de los resultados, para efectos de comprensión e integración de datos se por presentarlos en tres cuadros.

En el primer cuadro se exponen las frases claves que nos sirven de referente para conocer a partir de su discurso su forma de pensar en torno a los tópicos que hemos explicado.

En la primera columna izquierda sobresaltan los tópicos o ítems que sirvieron como base para elaborar la entrevista, las siguientes cinco columnas integran los discurso emitidos por los actores.

Posteriormente, creímos pertinente elaborar un segundo cuadro en el cual se sintetizara el parecer de cada actor, a partir de las frases claves, con el propósito de tener una idea más específica de los temas tratados en la entrevista.

De esta manera lograríamos tener un esquema que señalara la idea que englobara su representación a partir de los ítems antes manejados.

En el tercer cuadro se establece un esquema de diferencia o similitud en cuanto a los tópicos establecidos, para vislumbrar las contraposiciones que guardan las representaciones de cada empleado en torno a su vida organizacional.

Cabe destacar que en este esquema es más concreto en las representaciones pues a partir de las diferencias se encuentra los elementos sobre los cuales se construyen los constructos y a partir de ello nos dimos cuenta cuanta diferencia son las opiniones en comparación con las similitudes.

Las diferencias que encontramos a partir de la entrevista son aquellas que se encuentran relacionadas con la comunicación, es decir, todos los actores expresan que este factor es muy importante para la organización.<sup>9</sup>

Sin embargo, paradójicamente, algunas empleadas argumentan que no existe tal factor y que por ello no se realiza bien el trabajo.

---

<sup>9</sup> ver cuadro dos

En esa lógica los mandos superiores se contraponen a los argumentos de sus empleados al manifestar que si hay comunicación e intuimos que por esta causa creen que si existe la cooperación.

Otra diferencia la encontramos en el momento en que el subdirector dice que no es un problema los atrasos del proceso de reinscripción en oposición a las empleadas operativas quienes si lo ven como un conflicto.

Por otro lado, el subdirector percibe como contrariedad, el hecho de que las trabajadoras no vean a los alumnos como "clientes" y en oposición, éstas perciben que las dificultades se dan por la excesiva carga de trabajo.

De esta manera, a partir de las entrevistas encontramos que las diferencias son más numerosas que las similitudes y que por ello las representaciones son en ocasiones muy encontradas sobre todo, cuando se habla de cuestiones que se derivan de la forma de trabajar y cooperar.

De esta manera nos damos cuenta que éstas diferencias ayudan a no suscitar el acuerdo y que al contrario son como una barrera para que haya comunicación.

A continuación se presentan los cuadros mencionados, con los datos que arrojó la entrevista semidirigida.

### 4.3.2 LO QUE DIJERON LOS ACTORES

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

(cuadro 1)

TÓPICOS	SUBDIRECTOR	JEFA DEL DEPTO	SECRETARIA	ENCAR. DE OFIC.	ENCAR. DE
	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	PAGOS RESPUESTAS
RELACIÓN CON LOS DEMÁS EMPLEADOS	"Es muy importante relacionarte bien con los demás, claro no quiero decir que andes atrás de las personas, o sea que seas barbero.." "Nos llevamos bien"	"yo trato de llevarme bien con todos" "Yo vine a aprender" "Hasta el momento yo veo que hay un buen ambiente de trabajo"	"no era la misma relación.." "éramos más amigos, nos ayudábamos más y no había divisiones ni envidias." "ya no tenemos la misma confianza" "se como pedir las cosas y responder de buena manera"	"son agradables, buenas compañeras" "nadie se mete con nadie" "tratamos de llevarnos bien" "...si no te llevas bien con ellas luego hay problemas" "..pues que haya envidias, que no te ayuden o se molesten contigo"	"Pues apenas si los conozco" "me llevo bien con ellas" "a lo mejor porque somos casi de la misma edad"

				porque eres cumplidad o amable con tus superiores. "	"son buena onda"
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA	"A mi me gusta comunicarme e incluso que me digan mis errores..." "La comunicación es esencial" "..sin ella se pueden dar malos entendidos"	"si uno no le dice a los demás como quiere que se haga el trabajo entonces no lo va hacer, por eso es importante comunicarse" "Yo veo que si nos estamos comunicando bien" "esta el momento no hemos tenido ningún tipo de fricción"	"...nos comunicamos menos" "el ingeniero nos reunia y nos poniamos de acuerdo en cómo íbamos a hacer el trabajo" "nosotros no sabemos que cosntestar porque no se nos ha informado" "... si es importante la comunicación" "si no provoca confusión" "..debes estar enterada de los problemas del área porque a ti también te afectan".	"Trabajábamos más en equipo y nos comunicábamos" "antes...en las reinscripciones..nos ponfamos de acuerdo en cómo lo íbamos a hacer" "..Ahora pues ya la encargada se pone de acuerdo con el subdirector y a nosotros solamente nos dicen que nos toca hacer."	"yo creo que nos falta confianza para comunicarnos más" "con el paso del tiempo se irá dando ésta"
LA COOPERACIÓN	"Para mí es ... es colaborar con los demás, ayudar para que todo salga bien y no porque yo no	"yo les dije: todos somos un equipo" "tenemos que ayudarnos" "pues ahora que	"éramos más cooperativas, porque, bueno, con todo y lo que tu quieras, el Lic.	"creo que poco a poco nos hemos ido acoplando" "ya no hay la misma cooperación"	"pues no sé como era antes, pero yo veo que como que cada quien se mete en su trabajo"

	soy el subdirector yo soy el responsable, porque todos somos un equipo."	están los nuevos muchachos se cooperan más al enseñarles como se hace el trabajo"	Vargas nos enseñó a ayudarnos" "necesariamente tenemos que ayudarnos mutuamente para sacar el trabajo"		" a veces si nos ayudamos"
EL TRABAJO	"A veces estamos acostumbrados a no ser responsables con nuestro trabajo y mucho menos a aceptar nuestros errores"	"No es lo mismo decir has esto que hacerlo" "yo las voy a andar molestando porque a cada rato les voy a preguntar como hacen su trabajo para que yo me de una idea." "es fácil decir a los alumnos no sé, que explicarles" "sucede...por la forma de trabajo"	"entonces cuando llega el ingeniero y nos ve como trabajamos, nos dice "saben que, vamos a cambiar la forma de trabajo" reinscribirse y cada quien va a saber bien cual es su trabajo" "si así hemos trabajado siempre y no hemos tenido ningún problema porque lo vamos a cambiar nuestra forma de trabajar" "Y bueno pues, como quien dice "donde manda capitán no manda marinero" "se distribuyó de otra manera el	"cada quien hace su trabajo" "...a veces tus compañeras se enojan quizá porque tienen mucho trabajo" "no estamos de buenas por la presión de que tienes mucho trabajo" "estábamos acostumbradas a hacer solas nuestro trabajo...pero en equipo" "ya tenemos quien nos supervise nuestro trabajo" "ahora ya cada quien hace su trabajo" "ahora solamente cumplimos órdenes"	"pues si es pesado" "yo apenas me estoy acoplando" "al principio me sentí muy nerviosa" "y pues ni modo, tuve que venir sábado y domingo a trabajar"

182

			<p>trabajo" "se cual es mi trabajo" "si antes no trabajábamos en equipo, ahora menos con la llegada de Maricruz" "esta señora ni sabe como se trabajar ya quiere cambiar la forma de trabajar " "con esta persona no me gusta trabajar"</p>	<p>"tu lo haces y luego no les gusta como lo haces"</p>	
<p>183</p> <p>LOS PROBLEMAS EN EL ÁREA</p>	<p>"Algunas no saben tratar a los alumnos y bueno es un punto que hay que resolver.." .."tenemos que ver al alumno como un cliente" "No es propio de la Universidad que algunos de sus trabajadores no se identifiquen con ella" "falta equipo e instalaciones"</p>	<p>"a veces se daban mal los requisitos" "eres de servicios escolares y no sabes el control del departamento" "se les olvidaba en el momento en que se les preguntaba y les decían que no sabían" "era más cómodo mandarlos con otra persona" "por supuesto que</p>	<p>"..no se nos informa bien lo que vamos a hacer... y por eso hay tantas quejas por parte de los alumnos" "el trabajo..es mucho" "las computadoras parte de viejas, inservibles" "no nos alcanza el tiempo para todo" "no se distribuye bien el trabajo" "a algunas se les</p>	<p>"falta de comunicación entre los jefes y nosotros" "no se dice nada y pues en determinado momento eso perjudica tu trabajo" "son los elementos que cuentas para trabajar" "no sirven para tu trabajo" "Computadoras de 3.1 ...casi las tenemos que</p>	<p>"como yo casi soy nueva pues no me percato de ellos" "a lo mejor, claro es algo muy personal, pero como que a veces todos estamos enojados y presionados" "pues la verdad, falta equipo" "aveces los alumnos te desesperan" "casi no hay control en la información de los pagos, o sea</p>

	<p>"falta un mayor control de datos"</p> <p>... "otro sería la actitud de las muchachas con respecto a los alumnos"</p> <p>"hay que tratarlos bien"</p>	<p>también falta equipo para que esto funcione bien"</p>	<p>deja más que a otras y no es justo"</p> <p>"si le pides ayuda.... no se comprometen para hacerlo bien"</p> <p>"falta mayor comunicación para que todos sepamos lo de todo"</p>	<p>apartar para ocuparlas"</p> <p>"que seamos más cooperativos"</p> <p>"que se respete tu horario de trabajo para que tu no te sientas presionada y por ello hagas mal tu trabajo"</p> <p>"que no te pidan las cosas de un día para otro"</p>	<p>con los número de referencia"</p>
<p>POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS</p>	<p>"..para el otro trimestre estrenamos oficinas"</p> <p>"renovar el equipo"</p> <p>"sensibilizar a las empleadas para que vean a los alumnos como un cliente..."</p> <p>"entre ellas puedan trabajar en equipo"</p> <p>"comunicarse un poco más"</p>	<p>"que se identifiquen más con la misión y visión de la universidad"</p> <p>"que se empapen de los nuevos precedimientos"</p> <p>"que conozcan el modelo educativo, las carreras, los horarios, los requisitos para que puedan dar los infoemes correctos y no los den mal o diferentes"</p> <p>"cambiar de equipo de cómputo"</p> <p>"trabajar más en</p>	<p>"trayendo equipo nuevo y que sea suficiente"</p> <p>"que nos comuniquemos más"</p> <p>"sobre todo que se haga trabajo en equipo como antes se hacia"</p> <p>"que hubiera mayor compañerismos"</p> <p>"que se contraten por lo menos una persona más para nos ayuden a trabajar bien"</p> <p>"no tengamos excesivas cargas de</p>	<p>"que se nos comunicara más de lo que se va a hacer para que tu te organizaras mejor en tus tiempos"</p> <p>"que te informen a tiempo"</p> <p>"que fuéramos un poco más solidarios con los demás."</p> <p>"que hubiera equipo de cómputo más actualizada ...y que fuera suficiente"</p> <p>"que contrataran más personal"</p>	<p>"que haya más control"</p> <p>"que nos den más equipo"</p> <p>"que todos nos pongamos más de acuerdo"</p>

		equipo" "unificar datos para que todos sepamos lo mismo" " una persona que se dedique a archivar documentación de los alumnos"	trabajo" "que esta nueva persona no se meta en nuestro trabajo y que aprenda a pedir las cosas"		
--	--	--	--	--	--

#### 4.3.1 LO QUE DIJERON LOS ACTORES

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

(cuadro 2)

TÓPICOS	SUBDIRECTOR	JEFA DEL DEPTO	SECRETARIA	ENCAR. DE OFIC.	ENCAR. DE PAGOS
	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
RELACIÓN CON LOS DEMÁS	es muy importante relacionarte bien	Se relaciona bien	Para ella no es la misma relación de antes que la de	Trata de llevarse bien con los demás	Aunque apenas las conoce (a sus compañeras) se

185

			ahora		lleva bien con ellas
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA	La comunicación es esencial	Cree que se están comunicando bien	Cree que se comunican menos y que es importante la comunicación.	Cree que antes se comunicaban más y ahora sólo recibe órdenes.	Les falta confianza para comunicarse más"
LA COOPERACIÓN	Es necesaria porque todos son un equipo."	Si se coopera	Cree que antes eran más cooperativas que ahora	Cree que no es la misma cooperación"	Ve que cada quien se concentra en su propio trabajo y en ocasiones se ayudan
EL TRABAJO	Cree que no son responsables con su trabajo y no lo aceptan	Se sabe inexperta y que necesita de los demás	No le gusta la nueva distribución del trabajo, piensa que no se trabaja en equipo y no se siente contenta con su trabajo	Piensa que aveces no le gusta su trabajo a sus superiores	Se le hace pesado y apenas está aprendiendo el funcionamiento
LOS PROBLEMAS EN EL ÁREA	Falta de atención para con los alumnos Los trabajadores no se identifican con la universidad Cree que hace falta equipo para desarrollar bien el trabajo. Poco control	Que se informa mal a las personas No se sabe del movimiento del departamento Falta de equipo	Que no se les informa de los cambios Que el trabajo es mucho y no se distribuye bien el trabajo Falta de equipo Falta comunicación	falta de comunicación entre los jefes y las empleadas. Carestía de infraestructura La cooperación. Los trabajos de un día para otro.	Argumenta que por el poco tiempo que tiene no se ha percatado de ellos. Ve que a veces todos están enojados y presionados Falta de equipo Los alumnos porque los desesperan No hay control en la

					información de los pagos
POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS	Estrenar oficinas. Renovar el equipo Hablar con las empleadas. Trabajar en equipo Comunicarse un poco más Tener un poco más en el control de documentos	Que se identifiquen más con su trabajo. Que sepan más sobre la universidad Que conozcan los procedimientos y los requisitos. Contratar a otra persona	Equipo nuevo Comunicarse más Trabajar en equipo Mayor compañerismo Que contraten a más personal Que la nueva encargada no se meta en sus labores	Mayor comunicación Que se informe a tiempo Mayor solidaridad Equipo de cómputo eficiente Contratar más personal	Mayor control en los pagos Que les proporcionen más equipo Mayor acuerdo

#### 4.3.1 LO QUE DIJERON LOS ACTORES

#### ANÁLISIS DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

(cuadro 3)

TÓPICOS	SUBDIRECTOR	JEFA DEL DEPTO	SECRETARIA	ENCAR. DE OFIC.	ENCAR. DE PAGOS
	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
RELACIÓN CON LOS DEMÁS	Similitud (se lleva bien)	Similitud (se lleva bien)	Diferencias (no es la misma relación)	Similitud (se lleva bien)	Similitud (se lleva bien)
LA IMPORTANCIA	Similitud (si existe)	Similitud (si existe)	Diferencias (no hay)	Diferencias (no hay)	Neutral (si hay pero)

LOS DEMÁS	bien)	bien)	la misma relación)	bien)	bien)
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA	Similitud (si existe)	Similitud (si existe)	Diferencias (no hay comunicación)	Diferencias (no hay comunicación)	Neutral (si hay pero no mucha)
LA COOPERACIÓN	Similitud (trabajan en equipo)	Similitud (si se coopera)	Diferencias (casi no hay cooperación)	Diferencias (casi no hay cooperación)	Neutral (no dice si existe o no)
EL TRABAJO	Diferencias (no son responsables)	Neutral (es inexperta)	Similitud (es mucho trabajo)	Similitud (es mucho trabajo)	Similitud (es mucho trabajo)
LOS PROBLEMAS EN EL ÁREA	Similitud: hace falta equipo y control Diferencias: no cree que es un problema el proceso de reincipción	Similitud: falta de equipo Diferencias: cree que no saben su trabajo	Similitud: falta de equipo Diferencias: No hay información Es mucho el trabajo Falta comunicación Está mal distribuido el trabajo	Similitud: falta de comunicación y cooperación. Diferencias: piden trabajos de un día para otro.	Similitud: Falta de equipo y control
POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS	Similitud: Renovar el equipo Comunicarse un poco más Tener más control Trabajar en equipo Diferencias: Estrenar oficinas.	Similitud: Contratar a otra persona Trabajar en equipo Renovar el equipo Oposición: Que se identifiquen más con su trabajo.	Similitud: Renovar el equipo Comunicarse más Trabajar en equipo Que contraten a más personal Oposición: Que la nueva encargada no se meta en sus labores	Similitud: Renovar el equipo Comunicarse más Trabajar en equipo Que contraten a más personal Oposición: que se informe a tiempo	Similitud: Mayor control Renovar el equipo Oposición Mayor acuerdo

#### 4.3.2 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

Después de analizar los cinco discursos emitidos por diferentes actores que participan en el devenir de nuestro objeto de estudio, es necesario elaborar un diagnóstico que de pautas de intervención para mejorar o detener en palabras de Fernando Flores "un quiebre organizacional" (Flores:1989, p53)

En los discursos de los cinco actores dejan entre ver sus puntos fuertes, cuales son sus principales problemas y si existe determinadas contradicciones en la forma de su hacer en contraposición de su decir.

En consecuencia encontramos que en su discurso existen similitudes en cuanto a la importancia de mantener buenas relaciones con los demás pues su representación indica que para trabajar bien es "necesario llevarse bien con sus compañeros."

Otro caso similar pasa en la idea que tienen sobre uno de los problemas estructurales que presenta la organización, específicamente la "falta de equipos de cómputo."

Sin embargo, inferimos, a partir de este análisis, que hay numerosas diferencias y que por lo tanto, encontradas representaciones.

Es decir, las empleadas operativas piensan que no hay cooperación y ésta la ven como un factor importante para el buen desarrollo de su trabajo y que por falta de ésta, el trabajo no se distribuye de manera adecuada; en contraposición, las autoridades piensan que la cooperación si existe y no representa un problema para ellos, pues todos "forman un equipo"

Con lo anterior nos damos cuenta que el principal factor que determina las diferencias es todo lo relacionado a la información que se genera a partir del trabajo, tal como se vio en los cuadros dos y tres de este capítulo.

Ello implica que uno de los puntos que hay que atacar son los flujos de información que se están gestando y que se muestran deficientes a partir de las representaciones que tienen cada uno de los integrantes sobre este componente vital para la misma organización.

Otro factor, son los problemas en el área, ya que los directivos piensan que sólo es un problema infraestructural (falta de equipo) y no ven como un problema la falta de cooperación que expresan sus empleadas.

Lo que es vital comentar es lo que los mandos operativos están de acuerdo en que no se comunican, con lo cual suponemos que por este motivo realizan su trabajo según sus representaciones.

De tal manera que expresan que la única información que reciben es sólo para ordenar, sin dar especificaciones de cómo realizar las actividades encomendadas y que por lo tanto no tienen la seguridad, al terminarlo, que les guste su trabajo a los directivos.

Por otro lado, para el subdirector una manera de solucionar los problemas es estrenar oficinas, en contraposición con las empleadas operativas que piensan que una de las soluciones es que contraten más personal, derivado de la carga de trabajo que existe en el área.

Esto da pie a pensar que la gente se siente desprotegidos al no tener la información y que por lo tanto se genera incertidumbre, dado que ésta se encuentra concentrada en una sola persona y que los actores que la pueden tener con mayor rapidez, contrariamente no entran en el proceso de manera directa y a diferencia de ellos, quienes operan el proceso no tienen los elementos necesarios para hacerlo.

De tal suerte que a partir del análisis de las entrevistas encontramos que la raíz principal de los conflictos que se suscitan es la manera en que se produce la comunicación y en consecuencia la información.

Como ya lo hemos expresado, la información no se genera con precisión, ni se transmite a las personas apropiadas, es decir, la comunicación se trunca en el momento en que se produce la información y por ello la comunicación no puede reproducir los códigos que permiten entender los datos que se generan al interior de la organización.

Para algunos, como la encargada del control de pagos, es a causa de la falta de confianza y para otros es por que no se ponen de acuerdo, e incluso es por cuestiones personales, como la secretaria de la SSE y la encargada del DSE.

Esto provoca que la comunicación sea unidireccional de manera descendente y que la información va de manera formal pero se vuelve informal cuando llega a los operativos y no se tiene la capacidad o los medios de reproducir este mismo proceso.

En este nivel, creemos pertinente intervenir con algunas propuestas para coadyuvar en la solución del conflicto.

#### 4.4 SOLUCIONES AL PROBLEMA

Como ya se dijo, se prevé que de no solucionar o minimizar el problema antes descrito puede ocasionar un quiebre organizacional, ello implica entonces, tomar líneas de acción a partir de lo que ya conocemos, es decir, los haceres y decires de los actores que presentan cierta incidencia dentro de nuestro objeto de estudio.

Para ello, Fernando Flores (Flores: 1989, p53) nos recomienda que si queremos anticipar dichos quiebres, necesitamos estar mejor equipados y organizados para hacer frente a los conflictos.

Pero ¿cómo logramos una mejor organización?

Es un hecho que en las sociedades actuales se han generado procesos dinámicos que cambian el entorno en el que se mueven las organizaciones, nuevas formas de comunicación, surgimiento de herramientas computacionales con diversidad de aplicaciones, en si un nuevo entorno que exige flexibilidad en cuanto a la forma de trabajar.

En las sociedades contemporáneas el buen desempeño de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad de adaptarse a los cambios del medio que les rodea: Dinámica y transformación que de alguna

manera creemos que eso es lo que determina la vida de las organizaciones en la actualidad.

De tal modo que la organización se ve en la necesidad de crear procesos regulares que le permitan no sólo ser receptiva de su entorno sino que también le ayuden a interactuar con dicho entorno y sobre todo reproducirlo.

Si recordamos que comunicación es una capacidad para relacionarse con otros a partir del intercambio de información y si el problema que presenta nuestro objeto de estudio es por la falta de información, entonces eso quiere decir que estamos frente a un problema comunicativo

Ante esta lógica, "la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales. Así, los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados-controlados-verificados por la emisión- recepción de señales, por el intercambio de información" (Ávila: 1997,p27)

De tal suerte que por medio de la comunicación podemos establecer las diferencias para poder pasarlas y transformarlas a un mundo de acuerdos , además de que la comunicación economiza energía y "*propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones*" (Ávila:1997, p279)

Ello implica que permite la construcción de una organización "flexible, adaptable, realizante" (Ávila; 1997, p27) como la que exige el siglo XXI

De tal manera que la comunicación ya no sólo se utilizará como medio para retransmitir órdenes y mandatos, sino también en una forma más especial, se practicará para construir acuerdos a partir de las diferencias.

Partiendo de ello, aterrizándola en nuestro objeto de estudio y como fue analizado en nuestra investigación, casi todos los actores que estan inmersos en el problema, coinciden que hace falta comunicarse más.

De tal modo que influye mucho el como se comunican y que es lo que se comunican y que de acuerdo a su discurso les hace falta mayor información

sobre como tienen que hacer las cosas dialogando siempre con los acuerdos y no con las imposiciones.

Es decir que el problema que se vive en la SDE y el DSE es la falta de información o mejor dicho, falta de redes informativas que permitan transmitir la información.

Si retomamos los conceptos hasta ahora manejados, diremos que información es la que produce y coordina la acción, y si la lógica de la organización es ser productiva, entonces, sólo con la información podrá lograrlo.

De este modo entonces, si la comunicación la entendemos como la capacidad de algunos seres vivos de relacionarse con el propósito de intercambiar información, eso quiere decir que la comunicación reproduce los códigos que permiten entender y producir datos.

Pero ¿cómo lograrlo?

Serrano nos recomienda: *"la comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización"* (Serrano:2001,252) Lo anterior nos indica que por la vía de la comunicación es posible lograr el desarrollo de la organización e impulsarla para su conservación.

Como lo hemos dicho, no podemos ver a la comunicación (reproducción) de manera aislada de la información (producción) pues éstas dos lógicas intervienen directamente en la vida de la organización.

Así pues, si nuestro objeto de estudio presenta problemas por la no comunicación y por ende la no información, entonces eso quiere decir que hay que realizar un diseño, entendido este como *"todas las prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres"* (Flores:1989, p54)

Este diseño se fundamentará en tres áreas retomando el planteamiento de Fernando Flores.

- **Competencia comunicativa**, la cual se refiere a *"la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de*

*compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan"*  
(Flores:1989,56)

- **Construcción de redes de conversaciones**, es decir que los actores deben estar involucrados en un conjunto de conexiones para exponer peticiones y propuestas que permitan construir los compromisos. También esta red fungirá como medio para informar sobre los sucesos que afectan a la organización.
- **Procesos de llegar a una resolución**, el cual nos indica que deben deliberar los actores a partir de diversas propuestas con el compromiso de respetar las diferencias.

Cabe destacar que la comunicación ayuda sólo si se toma la voluntad del otro, pues opera, como ya lo hemos explicado, por medio de las representaciones de las cosas, ya que a partir de ésta, el sujeto se explica lo que está pasando.

De esta manera, proponemos alternativas para solucionar los problemas comunicativos - productivos que enfrenta la SDE y el DSE.

#### 4.4.1 LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA

Después de reflexionar sobre importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, las cuales tienen como meta adaptarse a los cambios del medio y no sólo eso, también se ven en la necesidad de reinventarse cada día para poder sobrevivir.

En esa perspectiva, nuestro objeto de estudio como exigencia de su medio tiene que cambiar o rediseñar su modelo comunicativo que le permita permear a todos sus integrantes.

Cabe destacar que la comunicación es diferente en la medida en que los instrumentos de comunicación tales como los entiende Martín Serrano (Martín:1992,p19) son diferentes porque no aseguran el acoplamiento entre el trabajo expresivo y el trabajo perceptivo de los dos actores, un ejemplo de ello es la infraestructura con la que se cuenta para poder comunicarse

Esto implica que si bien contamos con los elementos que considera Martín Serrano, (Martín: 1992, p22-25) como indispensables para establecer una adecuada interacción comunicativa, éstos componentes, especialmente en la lógica de las representaciones, se da una producción diferente, desde el momento en que se tornan opuestas unas con otras en puntos específicos que determinan la acción al interior de la organización.

Recordemos que en el análisis de las entrevistas percibimos que hay diferentes "pareceres" en lo relacionado con el trabajo y por ende la cooperación.

En esta misma lógica también nos podemos dar cuenta que la información se distribuye inadecuadamente al transmitirla a personas que en si no operan directamente el sistemas y por tanto de la misma manera, se percibe que esta mala administración de la comunicación existe también un conflicto.

Ello supone que los actores no se ajustan a sus propias necesidades comunicativas y en consecuencia no existe retroalimentación para precisamente adecuar estos mensajes, como en el caso de las empleadas operativas en el momento de realizar su trabajo y que tienen la incertidumbre de si éste va a satisfacer a sus superiores o no.

Otro ejemplo es, cuando la encargada de control de pagos no tiene la confianza para expresar o preguntar cuestiones de cómo desarrollar su trabajo.

Casos como los anteriores, dan pie a que los integrantes no construyan algún mecanismo para evaluar como se están comunicando y así poder ajustarse según sus necesidades comunicativas.

Creemos que la comunicación, bajo el propósito de intercambiar información a través de la interacción y que para que se de en cierta manera, deba de ser circular, porque este tipo de comunicación, permite que se incluya todos los actores que interactúan al interior de la organización, toda vez que exista la voluntad, es decir, actitud, como lo establece Martín Serrano: (Martín:1992, p23)

Hacemos hincapié en lo anterior porque es indispensable tomar en cuenta la voluntad de los otros para generar acuerdos y que esto será posible en la medida en que utilicemos las redes de conversación, antes referidas. Para

construir puentes que permitan exponer las diferentes posturas de los actores, pero al mismo tiempo e construyan los consensos y/o acuerdos para obtener de éstos, un mejor desarrollo derivado de los canales de comunicación que justifique y cubra los objetivos personales de los actores, y los mismos de la organización.

Es decir, en la SSE y el DSE la comunicación no se administra de manera adecuada ya que no se genera la información necesaria para optimizar el desarrollo de las actividades laborales.

Como ya lo dijimos, la comunicación es mediadora y sólo ésta podrá generar objetos, modelos y representaciones que ayuden al sujeto a ajustarse a la estructura y la cultura que se desprende de la organización, ello implica que sea un *"indicador del grado de efectividad de la mediación y del grado de libertad que tienen el sistema para encarar diferentes aconteceres"* (Serrano:2001, p179)

De tal suerte que esta lógica evitará conflictos entre los integrantes de la SDE y el DSE y que como ya lo dijimos, necesita atender éstos problemas y así prevenir un "quiebre"

Es decir, es necesario reorganizar las redes comunicativas que permitan a la información permear de manera idónea a todos los integrantes de la SSE y el DSE a través de la vía de los acuerdos.

Por lo tanto es menester identificar las redes y canales que se utilizarían en un momento dado para que se incorporen los datos de acción, por lo cual inferimos que los miembros del área no han podido identificar estas redes y canales que se utilizan para transmitir información.

Ello implica que la comunicación, como ya se expresó, no se utiliza al interior de nuestro objeto de estudio como una forma de mediar las contradicciones y conflictos que se generan, sino se utiliza como una forma de ordenar e imponer, sin importar el otro a quien va dirigido el mensaje.

Por lo cual innovar dispositivos encaminados a comunicar e informar para hacer frente de manera contingente a los conflictos que se suscitan día con día en

el área. Un ejemplo lo podemos encontrar en las hojas de inspección<sup>10</sup> en las cuales se señaló que los actores no eran contingentes pues no se ajustaban al medio.

Es decir, conforme pasaba el tiempo aumentaban las quejas y los atrasos en el proceso de reinscripción, lo que indica que no adecuaban sus acciones, provocando que en lugar de minimizar las incidencias aumentaban éstas y al mismo tiempo producían más costos. Bajo esta lógica podemos concluir que todo lo anterior se gesta a partir de no ver a la comunicación como una forma de optimizar, economizar y ganar acuerdos.

#### 4.4.2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Si consultamos el capítulo uno, veremos que la manera de comunicarse es a partir de la estructura formal, es decir, la base de la comunicación se traduce de manera jerárquica a partir del organigrama general de la UTFV.

De tal manera que si lo comparamos con el de la subdirección, nos daremos cuenta que es la misma lógica para todas áreas que integran dicha universidad. Por tal motivo, inferimos que el problema que vive la SDE es a nivel micro un reflejo de lo que sucede a nivel macro.

Elo conlleva a replantearse ¿qué tan efectiva es la comunicación en la UTFV?, es decir, nos estamos frente a un problema que se suscita a partir de cómo se administra la comunicación.

Encontramos que el tipo de comunicación que se genera al interior de dicho organismo, es de manera radial, lo que significa que los flujos informativos van desde la cúpula hasta los niveles operativo generando información formal- por parte de los directivos e informal – por parte de los operativos-, es decir las autoridades transmiten información entendida esta como ordenes y mandatos por la vía del oficio, circular y demás documentos institucionales sin dejar que exista una respuesta a este tipo de documentos, en el momento de que el empleado

siente la necesidad de expresarle algo lo hace de manera informal y por ello intuimos que los altos mandos hacen de alguna manera caso omiso a las inquietudes de sus subalternos.

Es por ello que un factor determinante es que no hay un enlace de retroalimentación, pues la información que se genera es por la vía del mandato y no por el lado de los acuerdos.

Como ya lo hemos visto, los acuerdos son esenciales para que la organización salga adelante de los conflictos que se generan día a día en el medio ambiente y que sólo construyen los convenios a partir de generar flujos de interacción, retomando la definición de comunicación, ya que hay comunicación mientras tanto haya interacción comunicativa a través del intercambio de información.

Sin embargo, si la información se centra en unas cuantas personas, hay que entender que de ellos depende la construcción de redes informativas, es decir, deben tener la voluntad de querer interactuar con los demás integrantes del organismo.

Es decir los actores de toda organización en ocasiones no se identifican con el ideario de la universidad y por ello no ven como algo personal el buen funcionamiento de ésta. Por lo cual, no sienten la necesidad de que de ellos dependa la buena imagen de dicha institución y por ello no entran en la lógica de "somos la imagen de la organización"

Dado que la información es céntrica y unidireccional, es necesario replantear que los flujos informativos dependen de las personas que están en la cúpula, y que éstos actores tendrán la función de unir voluntades para lograrlo.

Es decir, los directivos no ven la necesidad de crear una imagen interinstitucional que propicie un acercamiento más eficaz con los empleados para lograr acuerdos, aún los altos mandos están en el entendido de que sólo se dirigen al subalterno para ordenar.

---

<sup>10</sup> ver capítulo 3 , punto 3.2.2

Es decir, si metafóricamente, llamamos a los directivos como células que producen información, entonces de ellas dependen que la comunicación y en consecuencia la información se reproduzca para articular mecanismos que traigan consigo una toma de conciencia sobre la importancia de generar acciones que permitan resolver de manera contingente los conflictos de su entorno.

De esta manera, estamos articulando, los objetivos personales e institucionales a partir de la acción comunicativa que une estas dos variantes para generar la idea según Mayntz "Ganar –ganar" (Mayntz, 1990)

Esto se alcanzará a partir de generar flujos y redes comunicativos, que por una parte produzcan las necesidades y que por otra se generen alternativas de solución.

Por lo cual es necesario que se planee y administre la comunicación a partir de los compromisos y acuerdos como se verá en el siguiente punto.

#### **4.5 ESTRATEGIA COMUNICATIVA (ESTRATEGIA, PROGRAMA Y ACCIÓN)**

Después de analizar los diferentes problemas que atraviesa nuestro objeto de estudio, hemos diseñado una estrategia para hacer frente a las vicisitudes del entorno que le rodea.

Cabe destacar que son alternativas propuestas a partir de las reflexiones que hemos elaborado a lo largo de esta investigación.

Esta estrategia contiene una serie de programas que van desde aspectos estructurales, hasta aspectos comunicacionales, este último de gran relevancia por el peso de su intervención en el buen funcionamiento de la organización.

De tal manera que se exponen una serie de alternativas que incite a la acción de los actores para lograr estos cambio colectivos.

En el planteamiento de la acción se expone de manera detallada el como se deben instrumentar los programas y quienes serán los responsables de éstos.

Así mismo se plantea que tipo de acción específicamente se requiere y cómo se puede alcanzar, este tipo de acciones son incluyentes es decir, son para todos los integrantes de la organización en estudio.

A continuación se exponen las alternativas ya mencionadas.

#### **4.5.1 SOLUCIÓN A PROBLEMAS ESTRUCTURALES**

La solución que proponemos para los problemas estructurales para que se subsane la falta de equipo es por vía de la concientización por los directivos a los mandos superiores de que la misión que tienen la SDE y el DSE es proporcionar un buen servicio al "cliente" y que de ésta subdirección depende en gran medida de la imagen institucional de toda la universidad ya que es el primer contacto que tiene el "cliente" con la institución.

De no lograrlo, entonces elaborar un calendario de actividades para ocupar los instrumentos que se tienen y así optimizar tiempo de espera, quizás sería conveniente, que todos realizarán un plan semanal de actividades y con el se organizaran tiempos de trabajo.

Definir un horario de atención para los interesados y cuidar mucho la puntualidad para que no se susciten conflictos que, como hemos visto pueden generar grandes problemas.

Por otro, por otro lado hay que redistribuir el trabajo de acuerdo a la experiencia y aptitud para que los empleados se sientan con la capacidad de poder sacar adelante el trabajo y no se presenten temores por la mala o buena ejecución de éste.

Intentar ser cooperativos por la vía de los acuerdos para fomentar el trabajo en equipo, claro siempre precisando que entienden por trabajo en equipo.

Por último, si casi cinco años ha logrado sobrevivir la organización, eso quiere decir que se pueden optimizar los recursos al máximo y no hacer propios los recursos para uso personal, por eso se recomienda que se haga una planificación de trabajo especificando lo que se requiere para realizarlo.

#### 4.5.2 SOLUCIÓN A PROBLEMAS COMUNICATIVOS

Dado que la comunicación funge como mediadora de la realidad por medio de las representaciones que como hemos visto motiva a la acción de los integrantes de la organización, es vital entonces establecer las diferencias para plantear el compromiso que lleve a la corresponsabilidad de los actores en la problemática que se genera en la UTFV y específicamente en la SSE y el DSE.

De tal suerte que proponemos modificar los "decires" en relación con los "haceres", es decir, que se busque congruencia entre estos dos aspectos, a manera en que se articulen y lleguen así a intervenir en los aspectos no solo comunicativos, sino también en los administrativos como lo son los aspectos económicos y generadores de un servicio a la comunidad estudiantil.

Para ello se propone que se genere la suficiente información para el desarrollo de las actividades laborales, y esto podrá ser a partir un manual que no sea tan rígido, es decir, que su estructura permita ajustes según las necesidades de cada proceso y que se entreguen a cada persona encargada de operar dichas actividades.

Por otro lado, también es necesario una articulación con las representaciones a partir del contrato psicológico que se genera entre ambas partes, la organización y el actor.

Esta acepción nos remite a que toda organización hace particular la manera de producir, y transmitir su propia información.

En este caso, puede ser una alternativa el que se exhorte al diálogo interpersonal a partir de localizar las redes y canales para que ofrezca cierto tipo de información que puede fluir por esos medios. Puede ser de tipo oficial como circulares, avisos u otros o también encontrar a una o varias personas que tengan buena relación con todo el personal para que funja como un medio para lograr las redes informativas.

Esto funcionará toda vez que la interacción comunicativa sea eficaz, y será posible en la medida en que se busque un mayor acercamiento entre los actores.

De tal suerte que la estrategia se sustentará en mantener una comunicación interpersonal pues este tipo de interacción permite una mayor identificación entre los actores por vía del mensaje, el cual deberá de ser adecuado al contexto en que está inmerso el actor.

Sin embargo esta eficacia dará resultado en tanto que exista credibilidad en la fuente, por ellos retomando los discursos, algunos empleados expresaron que no hay confianza el interior de nuestro objeto de estudio y que por ello no había una comunicación eficaz, por lo tanto es preciso generar confianza a partir de la apertura al diálogo.

Por ello, recomendamos que se acuerde realizar un programa de retroalimentación, es decir planear reuniones informales que permitan, como ya se dijo, expresar inquietudes y problemas pero también que sirva como vía para encontrar los acuerdos que produzcan soluciones.

Recordemos que a los seres humanos nos gusta ser escuchados y tomados en cuenta por ello se recomienda este tipo de reuniones; no sólo cuando se susciten los conflictos sino también para prevenirlos.

Por lo cual, la dinámicas de estas reuniones no la decidirán los directivos sino se irán rotando responsabilidades entre todos los integrantes para que se generen los compromisos "compartidos."

De esta manera se entenderá que todos tenemos el mismo derecho de escuchar y ser escuchados, lo anterior le dará mayor credibilidad a los directivos por su disponibilidad de escuchar a los "no escuchados"

También se recomienda que este círculo de conversaciones no se preste a los engaños y que por ello, el mismo grupo establecerá las reglas del juego, ya sea explícita o implícitamente.

Un factor importante para que de resultado la estrategia, es que los participantes estén en la plena disposición de lograr acuerdos.

Otro medio que se propone es que se elaboren informes para cada reunión especificando los logros y la carga de trabajo que se genera para así hacer una planeación entre todos y lograr la cooperación

También se puede realizar un periódico mural interno en el cual se plasme la productividad que logró en cada periodo y cargo de quien estuvo esa actividad, para que sirva de alguna manera como incentivo o reconocimiento a su trabajo.

Otra manera de prevenir conflictos, pero en relación con los alumnos, es el instalar un buzón de quejas y sugerencias en torno al servicio que se presta, siempre y cuando estos comentarios se tomen en cuenta y se discutan en estas redes de conversaciones.

Cabe resaltar que únicamente dará resultado si todos acuerdan que paradójicamente no hay acuerdos.

Con base en todo el proyecto comunicativo es pertinente mencionar que si no se realiza una estrategia, el futuro de la UTFV es incierto, porque como lo hemos estado estudiando desde el principio de esta investigación, las acciones que se ejecutan no son del todo eficaces, es decir las intervenciones de los actores en ocasiones no se planean o se ajustan para generar el cambio.

#### **4.5.3 COMUNICACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Si a la comunicación se le presenta como estructura de realidades, es necesario situarnos en el entramado en el cual están insertos los actores de nuestra organización.

Si retomamos la idea de que el actor se comporta en la manera en que se representa su realidad, entonces para poder interactuar con los demás actores necesariamente deben de compartir esa realidad.

De tal suerte que si bien es claro que existen problemas al no existir acuerdos sobre la realidad, también es cierto que la organización en estudio ha logrado mantenerse por casi seis, la duda se expresa así ¿cómo lo ha logrado?

Necesariamente estamos frente a una organización que ha creado un estilo propio de gestión y que esta misma la han llevado en responder a su medio ambiente, ya sea de manera eficaz o no.

Queda claro que los actores actúan conforme a sus constructos y como lo vimos en el capítulo tres, en determinados momentos son construidos de manera colectiva.

Lo anterior da pie a pensar que un constructo se erige a partir de un cuerpo de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y por supuesto fines que hacen posible la vida de los actores.

Si analizamos esto podríamos decir que existe un patrón de significados, que como hemos visto se encuentran agrupados en símbolos que comunican las personas para poder construir la acción.

Esto indica que estamos hablando de cultura al interior de la organización es decir, por cultura organizacional entendemos al *"conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido/apropiado"* (Robbins:1987, p13)

Ante esta definición encontramos que efectivamente existe cultura organizacional que se transmite a partir de la comunicación.

Esta cultura es acordada por los actores que se revela, como ya se dijo, a partir de los comportamientos, actitudes y otros elementos, por lo cual no sólo la organización produce bienes o servicios, sino también cultura.

De esta manera creemos que la comunicación es el lazo entre la cultura organizacional y la misma organización, de tal manera que la comunicación permite el cambio y ajuste entre estas dos lógicas.

Además de que *"inevitablemente remite a las culturas en las organizaciones, que no son sino la concreción de una cultura nacional"* (Serrano:2001, p251)

De tal suerte, como se propuso en los apartados anteriores los acuerdos se darán en el mundo de las representaciones y queda de manifiesto que la comunicación es quien las construye. *"Preguntarse por la cultura es cuestionarse sobre las pasiones subjetivas y los consensos que las hacen viables. Por eso, la comunicación es un acción clave en la sociedad. Es el vehículo para exteriorizar y aceptar las diferencias propias y de los otros, así como establecer los compromisos que integran las diferencias"* (Serrano:2001,p251)

Por lo tanto la cultura organizacional va de la mano con la comunicación pues de ella se deriva que se pacte o no y en nuestro caso nos vemos en la necesidad de articular la comunicación con la cultura de la misma organización para que nuestro objeto de estudio pueda resolver sus problemas.

Es decir que los encargados de los flujos comunicativos deben replantearse como están haciendo uso de esta y si es la adecuada para la cultura que se esta gestando al interior de la organización.

Por último, en palabras de Serrano, es vincular la cultura organizacional con la comunicación es *"Una pretensión que reconoce la complejidad del quehacer organizacional y las condiciones inestables en que vive, porque acepta que la estructura y arreglos que la configuran no son definitivos ni pueden ocurrir sólo por mandato. La habilidad estriba en última instancia en entenderse abierta al futuro"* (serrano:2001,p257-258)

De esta manera al ver que la comunicación forma parte fundamental en el devenir de la UTGFV es necesario hacer un análisis de cómo se comunica la cultura organizacional, móvil del siguiente capítulo

## CAPÍTULO V

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN)

*"Respondiendo a quienes pretendían presentar la cultura organizacional como un todo unificado y monolítico, en efecto, algunos pensamos que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples, solapadas y a veces, conflictivas entre sí."*

Ruiz:

#### 5.1 LA NATURALEZA Y DINÁMICA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Después de haber visto a la comunicación como el medio o la vía más eficaz de ganar acuerdos dentro de una organización vista desde la lógica de la habitabilidad dentro de un sistema y que es la parte mediadora entre éstas y los actores, los cuales producen y reproducen hábitos dentro del devenir de la organización como medio de supervivencia y que esta forma de vida se da mediante la cultura.

De tal manera, que hablar de cultura en las organizaciones implica reconocer la necesidad de entender a este orden social desde un punto de vista integral y que por tanto no se perciba una variable más de la organización. Más bien, apreciar y comprender que en grados mayor o menor de madurez, las organizaciones producen por sí mismas cultura, concebida como una forma de manifestación de la conciencia humana, expresada mediante aspectos simbólicos.

En la actualidad la cultura parece ser un tema de moda dentro de la teoría de las organizaciones. Para algunos teóricos quizá ocurre lo mismo que lo que sucedió con otras variables organizaciones como la tecnología, el poder, el medio ambiente, la estrategia y la estructura, entre otras.

De tal suerte que si parafraseamos teórico Edgar Morin (1972) la veríamos como un cuerpo complejo de normas, símbolos, mitos e imágenes que penetran dentro de la intimidad del individuo, estructuran sus instintos y orientan sus emociones.

Incluso podemos pensar, retomando Allaire Abravanel, (Abravanel:1992) que este intercambio de valores se efectúa con arreglo a procesos mentales de proyección e identificación polarizados sobre los símbolos, mitos e imágenes de la cultura, así como sobre las personalidades míticas o reales que emanan sus valores.

Es decir, algunas veces los supuestos, creencias, y comportamientos regidos por normas son compartidas por todos y que los acuerdos que se generan a partir de esto determinan la cultura o las subculturas como lo explica José Ignacio Ruiz *"Respondiendo a quienes pretendían presentar la cultura organizacional como un todo unificado y monolítico, en efecto, los investigadores más recientes han intentado buscar indicadores que demuestran que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples, solapadas y a veces, conflictivas entre sí."* (Ruiz:1995,p237)

Si tomamos como plataforma el anterior criterio, nos obligaría a replantear que la cultura no es única y que se transforma conforme pasa el tiempo y que incluso en ésta se gestan subculturas.

Esto tiene como consecuencia que en ocasiones existan conflictos por la diferencia de conductas y comportamientos, pero ¿qué factores intervienen para que sean diversas las pautas de comportamiento y sobre todo de representación? Esto se explicará en el siguiente punto.

### 5.1.1 EL HABITAD DE LAS ORGANIZACIONES

Para responder el anterior cuestionamiento nos basaremos en las propuestas que nos ofrece la teoría de sistemas al señalarnos que las organizaciones son concebidas como un sistema el cual *"es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado*

*es mayor que la suma de sus partes*" (Fernández:1991, p 49). Como podemos ver, las organizaciones no se pueden concebir como una sola pieza, sino como conjunto que para poder ser finalmente una unión, necesita de la interrelación.

En este mismo concepto encontramos que algunos teóricos tienen la concepción de que los sistemas (organizaciones) para poder subsistir tienen que tener la capacidad de relacionarse con su medio ambiente ya que *"La organización existe en un ambiente dinámico"* (Michel en Méndez:1990, p76), además de que las organizaciones en su interior, como ya se dijo, conlleva que los subsistemas estén en interacción continua, pero ¿cómo lograr esto?

Es muy cierto que las organizaciones son diferentes entre sí, porque precisamente cobijan a cierto número de subsistemas y si retomamos que en el apartado anterior vimos que de la cultura se desprenden subculturas, ¿al hablar de sistemas o subsistemas estaremos refiriéndonos al mismo tiempo que en éstos se desprende las subculturas?

Esto da pie para pensar que en la manera de interrelacionarse estos subsistemas en esa medida se intercambian las costumbres, valores, normas y pautas de comportamiento, pero ¿qué pasa cuando no es eficaz esta interrelación? ¿Serán las mismas pautas de comportamiento?

¿Quién genera esta misma interrelación?

Lo anterior implica reconocer que las unidades que forman o integran a la organización poseen unidades con propiedades comunes sin embargo *"El estado de cada unidad se encuentra limitado, condicionado o dependiente del estado de las otras unidades"* (Johansen:1979 p17)

Esta la interrelación la generan los mismo subsistemas en su afán de conservarse dentro de la organización. Pero no sólo es prioridad interactuar con los subsistemas, sino también, al concebirse a las organizaciones como sistemas relativamente abiertos en donde *"La típica respuesta de un sistema abierto a las presiones o intromisiones del medio es la modificación o el cambio de su estructura hacia un nivel más alto o más complejo"* (Johansen:1979 p27)

De esta manera, entendemos que las organizaciones son influenciadas por su medio a tal grado de que se ven en la necesidad de modificar su estructura para poder dar respuesta a los estímulos del medio ambiente.

Es decir que sus ideas, costumbres u otras practicas culturales de alguna manera se van modificando conforme la organización es influenciada por su medio ambiente.

¿Pero qué es su medio ambiente?

Para Fernández Collado éste está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones (Fernández:1991)

Esta toma de decisiones dependerá, como ya lo hemos visto, de la información que proviene del ambiente exterior, si estos cambios generan transforman las formas de pensar y los patrones de conducta que impone la cultura y por ende las subculturas de las organizaciones, estaremos hablando de que el medio ambiente interviene de manera directa en la cultura de la organización al generar información que provoque la gestación de nuevas respuestas por parte de los actores del sistema para poder mantenerse dentro del todo.

Cabe destacar que es muy importante la decodificación del medio ambiente, entendida esta como *"traducir los signos de un mensaje a largo que tenga significado para nosotros...es saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización en información de facto"* (Fernández: 1991, p286) ya que de éstas depende la visión del individuo frente al entorno. Ello implica que el medio ambiente sea un factor determinante para el funcionamiento de las organizaciones.

El problema radica en, cómo las diferentes subculturas decodifican a la información que genera su entorno relevante y como a partir de la comunicación construyen y acuerdan los constructos para desarrollar su capacidad de respuesta.

Además, el ambiente de cada organización se configura por su grado de incertidumbre y por ende por la claridad de la información de éste, de ahí radica que la decodificación de ésta información sea diferente para cada subsistema.

Si regresamos a la idea de que la cultura organizacional emerge de los sistemas y que constituye un conjunto de creencias, criterios de valoración y de comportamiento, entonces podemos decir que el medio ambiente relevante de cada una de las organizaciones concebidas como sistemas influyen en las prácticas, al generar cambios y toma de decisiones que repercuten en la manera de actuar de los integrantes de cada una de las organizaciones, y que de alguna manera su acción va ligada de acuerdo al grado de información que tenga sobre las expectativas del cliente o la opinión del servicio que ofrece la organización y que es lo que se tiene que saber (información) para formular mejores posiciones dentro del ambiente relevante y así ganar espacios estratégicos que fortalezcan al sistema.

Por otro lado, Johansen (Johansen: 1979) nos plantea que los sistemas guardan una estructura definida jerárquicamente, pero, salta la duda ¿este factor es inherente a toda organización? y si es así ¿qué tanto influye sobre ésta?

### 5.1.2 LAS ORGANIZACIONES EN BUSCA DEL INALCANZABLE ORDEN.

La idea de Johansen, es que existen estructuras que definen orden a las organizaciones, para Renate Mayntz, estructura de la organización no es otra cosa que *"el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social.* (Mayntz:1996, p105)

Ello implica pensar que la estructura se traduce en relaciones, actividades, derechos, y obligaciones, *"y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas"* (Mayntz:1996, 105). Esta estructura implica niveles jerárquicos, como ya se vio con Johansen, y que éstos se supone que son el reflejo del orden que pretenden alcanzar las organizaciones.

Así mismo existe una formalización que busca el orden, y este factor se mide de acuerdo a los reglamentos o normas que el sujeto debe seguir para mantenerse dentro de la organización.

Esto implica que exista una estructura de autoridad, en donde la coordinación de actividades exige que unos manden y otros obedezcan y que casi siempre no se permite el consenso sobre lo que se tiene que hacer.

Parfraseando a Graeme Salaman, (Salaman: 1984) entendemos también que la estructura es el resultado de las maneras en como se enlazan y se controlan los acontecimientos, es decir actividades, responsabilidades, autoridades entre otros factores organizacionales.

Pero ¿para qué buscan el orden?

Se supone que una organización busca cumplir un objetivo, el cual sirve de guía para tomar las decisiones, orientar el acontecer, las actividades y los procesos.

De tal suerte que el cumplimiento de este objetivo atraviesa a la cultura de la organización al dotar modelos de comportamiento para cumplir una misión dentro de la organización, que en otras palabras Elliott (Fernández: 1991) nos habla de metas que a grandes rasgos no es la ganancia, sino la producción eficiente de mercancías y servicios. ¿Qué pasa entonces cuando no se tiene en claro la visión, metas u/o el objetivo?

Quizás lo que se provoca es que no se tenga fundamentada la cultura deseada desde el momento en que las mismas organizaciones no proyecten el futuro a las personas que integran dicho organismo, y que de esta manera no se puedan identificar en lo que hacen y el problema es cómo lo hacen, ya que la manera en que realizan el trabajo es de acuerdo a su hábitos y costumbres que han aprendido a lo largo de su experiencia dentro de la organización.

El teórico Salaman (1984), ha comprobado que los miembros de las organizaciones suelen percibir sus empleos y actividades en términos de su concepción de lo que ellos *deben* estar haciendo.

Es decir, implica como se hace la distribución del trabajo, que como sabemos es de acuerdo al conocimiento que se tenga de las habilidades y saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa, en este punto concuerdan Salaman, Morgan y Mayntz al establecer que el trabajo se distribuye a partir de la aptitud el hombre y que se supone que éste tiene la suficiente información para realizarlo, pero ¿es verdad esto?

Si nos damos cuenta de aquí se deriva un factor fundamental de la cultura organizacional, ya que los actores, tienen un deber hacer que algunos llamarían manual de procedimientos en la parte formal pero ¿cuántos actores en realidad siguen al pie de la letra esta ordenanza?

Mayntz nos habla de que *"esta ordenanza programática no coincide exactamente, desde luego, con la ordenación de los modos de proceder y las actividades que rigen de hecho en la organización. De una parte, siempre hay reglas que no se cumplen o se cumplen de una manera esporádica, y de otra parte, en toda organización hay relaciones y modos de proceder estable que no han sido reglamentados."* (1996, p105)

Estos comportamientos que de alguna manera son informales, producen cultura dentro de las organizaciones, ya que por una parte hay división del trabajo que en determinado momento esta delimitado por un proceso formal pero que en la practica los actores finalmente deciden como estructurarlo.

Además, por medio de la comunicación informal los actores transmiten estas formas de trabajar y que además delimitan a la autoridad y en determinado momento ceden el liderazgo a determinados actores, los cuales son los encargados de mantener estos procesos informales y sobre todo de llevar la información que se genera para hacer dinámico el comportamiento, que como ya se dijo la cultura es activa y que se transforma a partir de su medio ambiente o el ideario de cada organización.

¿Qué pasa cuando se necesitan más adeptos en la organización?

De alguna manera las organizaciones deberlan tener como objetivo primordial que los nuevos integrantes de ésta se encuentre sensibilizados sobre el

ideario de la organización ya que de esto depende la actitud del miembro frente al objetivo o meta que se tiene fijada, por lo cual esto contribuirá a que se tenga la disposición de participar y de buscar los cambios que ayuden a la preservación y conservación de la organización.

En la manera de que se haga esto se logrará la unificación de criterios y no vean de manera desarticulada los objetivos personales con los objetivos de la organización.

Los problemas que ocasiona el que no exista un reclutamiento activo, selección, inducción, sociabilización, y la no comunicación es que se genere un clima de no identificación con la organización y que su actuar sea diferente al que espera ésta y que por ello no persiga la interrelación con los demás subsistemas, lo que ocasiona que los criterios valorativos, las pautas de comportamiento sean tan radicales unos de otros. La pregunta es ¿en realidad con esta actitud de la organización se busca la unificación de comportamientos?

Cabe destacar que los nuevos miembros de las organizaciones, en la mayoría de las veces aprenden como trabajar y como reaccionar ante diversas situaciones a partir de su experiencia diaria y que las organizaciones han dejado de lado la inducción y sociabilización para que el nuevo integrante se identifique con los valores, objetivo, misión y visión de la empresa.

Pero ¿quién es el encargado de comunicar lo que hemos descrito? De alguna manera la estructura de la comunicación atraviesa fuertemente a la cultura organizacional porque a partir de esta se transmiten los procedimientos y acuerdos a los que llegan los integrantes de las subculturas en toda la organización, sin embargo encontramos si retomamos a Morgan (1991), Manytz (1990), y Robbins(1992), entenderemos que en la mayoría de las organizaciones sólo se utiliza a la comunicación para dar órdenes, informes, quejas y que se bosqueja en el organigrama.

Esta comunicación se da en un sentido horizontal, es decir, de arriba hacia abajo, dejando de lado la capacidad de respuesta, creando así cuellos de botella donde se ve la jerarquía pero no las redes de comunicación e intercambio

provocando con ello la falta de información mínima para regir el actuar de los integrantes de la organización

Lo anterior implica que exista un arreglo selectivo de la información, es decir, no todos deben enterarse de todo, y por ello la libertad de acción es restringida y mínima ya que el poder de decisión es centralizada, es decir, la autoridad es jerarquizada y por ello a veces se tiende a controlar más que a acordar.

De tal suerte que si bien según la autoridad hay grupos formales de trabajo, es también cierto que a partir de éstos se generan los grupos informales, ya sean primarios o secundarios, y encontramos que regularmente en estos últimos grupos se reflejan las diferencias entre sus necesidades como individuos y las necesidades de la organización.

Elo implica que estos grupos van delimitando la cultura organizacional al identificarse ya no por el trabajo sino por sus ideales e intereses personales, qué sucede cuando entre cada grupo informal existen diferencias que trastocan su interrelación.

Podemos decir que por ello existe una gran disyuntiva porque los miembros buscan la autonomía y las organizaciones el control, de esta manera una organización para unificar criterios debe tender a una mayor comunicación que implique compromiso con los miembros, paradójicamente más organización y por ende menor vigilancia que ocasione cuellos de botella.

De tal manera que sería muy interesante preguntarnos que les motiva a los miembros de las organizaciones a adoptar personalidades diferentes es decir *"Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común también con grupos y organizaciones"*. (Morgan: 1991, p10)

### 5.1.3 LO QUE GUÍA EL COMPORTAMIENTO DE LOS ACTORES AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

En la actualidad puede ser que sea tan diversa la cosmovisión del ser humano derivado de la globalización en el que está inserto, En el ámbito organizacional no es la excepción parece ser que una de las premisas es ser competitivos para conquistar mercados, para las cuales los instrumentos y las personas son recursos que representan costos y cuyo propósito final es generar utilidades.

Como ya lo hemos visto, podemos entender que la organización también comprende un sistema de valores y que por lo tanto también va limitando la acción, ya que en palabras de Crozier ésta es un *"conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de acción de los actores y de esa manera permiten resolver los problemas de cooperación."* (Crozier:1990, p44)

Esto implica que de alguna manera la organización restringe y limita la acción, pero ¿puede ésta restringir la acción? o ¿en qué momento ésta es limitada por el actor?

Ahora ¿Cómo ve el actor que está dentro de esta visión a su misma organización?

Sin lugar a dudas se pone de manifiesto que el actor abre su margen de libertad en la medida que aprende las costumbres, tradiciones o reglas que imponen los otros integrantes del subsistema.

De esta manera entendemos el grado de libertad que tiene cada individuo influye en la cultura organizacional desde el momento en que puede decidir si se adapta o no, lo anterior nos expresa que en la manera en como ve el actor a la misma organización ya sea de forma positiva o negativa puede entonces actuar de manera ofensiva cuando se trata de aprovechar oportunidades o a la defensiva si se trata de conservar su posición al interior de la organización.

Lo mismo sucede con la cultura organizacional ya que si un cambio muy radical de orden o estructura afecta de manera directa en la representación entendida esta como algo que ésta en lugar de la cosa que sirve como referencia para entender los acontecimientos.

Pero finalmente, qué es lo que permite mediar entre las realidades y los actores.

#### 5.1.4 LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR HUMANO

Si partimos que la comunicación influye en gran medida en el modo de ver las cosas ya que ésta es la permite representar la realidad de acuerdo a nuestros constructos, en este entendido, parafraseando a Martin Serrano, (Martín:1978) la comunicación es la capacidad que tienen algunos seres vivos para interactuar por la vía del intercambio de información.

Ello implica que las organizaciones son sistemas que están en continua interacción, entonces podemos decir que la comunicación nos permite mediar entre las diferentes subculturas que emergen de este sistema, pero ¿con qué propósito?

Autores como Habermas nos expresan que la comunicación tiene como uno de sus propósitos el difundir códigos para entender los datos, es decir, también transmite los códigos, entonces podemos pensar que a partir de la comunicación también heredamos los patrones culturales.

Si bien es cierto que las organizaciones son diversidades y que por ende generan subculturas que son heterogéneas podemos decir que en la medida en que éstas se comunican efectivamente podemos encontrar homogeneidad para tratar de tener las mismas representaciones entre los mismos actores.

Esto da pie a pensar que en la medida en que nos comuniquemos con efectividad podemos vivir bajo un mismo techo en donde habita la heterogeneidad en cuanto a costumbres y tradiciones pero que se hace la homogeneidad cuando se acepta en conjunto estas diferencias.

De tal suerte que la cultura organizacional es el motor de la organización, porque si bien no está escrita en el aspecto formal, quizá es lo más formal que existe al interior de una organización, en donde se unen códigos que no se escriben pero se transmiten y se reproducen de acuerdo a las necesidades de los diferentes actores, con el único fin de conservarse como tal.

## **5.2 DIAGNÓSTICO (desde cuatro puntos diferentes) EN EL MEDIO AMBIENTE**

De acuerdo a lo visto en torno a las organizaciones hemos detectado rasgos culturales que intervienen en la producción efectiva de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez. Dado que es una institución gubernamental el entorno influye en gran medida en su desarrollo, sin embargo, según se detecto en el capítulo uno éste no se toma en cuenta al decidir las estrategias y las acciones contingentes que se deben adoptar para contrarrestarlo cuando se torna turbulento y hostil.

### **5.2.1 EN LO FORMAL**

Otro punto importante por destacar se encuentra en la parte formal donde aún no se ha logrado estructurar el trabajo en equipo y la importancia de las relaciones humanas para el buen desempeño del empleado. De tal suerte, encontramos que es mínima la inducción y como consecuencia la persona que ingresa aprende, desde sus representaciones, los modos de trabajo y convivencia y así mismo aprehende la cultura que la propia organización genera.

En este mismo orden y en tanto que la UTFV tiene una planeación formal, sustentada en los diferentes documentos referidos en el capítulo dos, según se muestra en el análisis del clima organizacional, posteriormente realizado, nos damos cuenta que ésta no es difundida y proyectada hacia dentro del sistema ya que la mayoría de los empleados no saben el ideario de la organización, aún

cuando en él se funda la identificación institucional y da cabida a que los empleados encuentren en ella la manera de desarrollar un proyecto de vida personal.

### 5.2.2 EN LO REAL

Detectamos también que por falta de información y por ende de canales de comunicación que pongan en común los datos necesarios para el ejercicio de la acción colectiva, los actores organizacionales se guían por intereses personales, principalmente los altos mandos, y esto se ve reflejado en la centralización de decisiones, provocando que sea mínimo el rango de libertad que tienen aquellos miembros de la organización que están en niveles inferiores, ello implica que se tenga una representación de la organización a partir de las actitudes y acciones de las autoridades.

Por otro lado, después de casi siete años de haberse formado la UTFV y los diferentes procesos que ha vivido en busca de la certificación ISO9000, apenas se pretende crear una identificación institucional, soportada en la coacción de sus miembros y no en la participación activa y voluntaria de éstos. Encontramos como consecuencia y según lo analizado en el capítulo tres descontento general, ya que la ven – la identificación - como una imposición y no como una necesidad que se tiene que satisfacer para lograr el bien común.

Lo anterior ha generado que se fortalezcan antivalores como revanchismo, irresponsabilidad, ineficiencia, individualismo y división que van desplazado paulatinamente valores como lealtad, responsabilidad, solidaridad, cooperación en grupo, unión; entre otros, que van delimitando la cultura dominante y que se reproducen poco a poco en las subculturas existentes.

#### 5.2.4 EN LO COMUNICATIVO

Esto se ve reflejado en el comportamiento de los actores en su ambiente de trabajo, donde prevalecen, según las entrevistas realizadas a los actores, las ideas "entre menos trabajo mejor" y "si le quito a la organización que más da".

Además por esos factores, los actores en su trabajo cotidiano generan creencias y costumbres al realizarlo a partir de los constructos culturales para el desempeño del mismo, puesto que en pocas ocasiones toman en cuenta el nivel formal, porque "el trabajo es como yo lo hago".

Esta actitud frente a la acción colectiva construye una barrera entre los actores y de ahí se deriva la formación de subculturas entrañadas en los grupos primarios. Sin embargo, al interior de estos nos está muy bien configurada la figura del líder, lo cual justifica que no se organice "objetivamente" el trabajo y sea deficiente la comunicación para lograr que estas diferencias sean mínimas o se pongan en común.

Como consecuencia los flujos comunicativos se convierten en cuellos de botella que se originan con la información para la toma de decisiones en los altos mandos y atorarse ésta en los mandos medios para sólo transmitir estos órdenes y deberes a los operativos, según convenga, obstaculizando, por tanto, la interacción entre autoridad y empleado. Esto queda plasmado en el organigrama de la institución y en el diagrama de redes de comunicación presentados en el capítulo dos, observándose en este último que no hay manera de retroalimentación o comunicación bidireccional.

#### 5.2.4 RASGOS ORGANIZACIONALES

De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que los rasgos organizacionales, soportados a su vez en rasgos culturales, que marcan la vida de la Universidad Tecnológica Fidel Velázquez son:

- **Centralismo.** Según lo expuesto por Jaime Pérez en 13 rasgos organizacionales de algunas empresas y organizaciones mexicanas "todo depende, todo se otorga, todo se decide desde el centro de la organización y las consecuencias de esto es que se convierte en rigidez (burocratismo), en la que nada se puede mover sin la voluntad o conocimiento del jefe, por supuesto esto redundaría en la poca capacidad de acción de la organización en todos los niveles y en todas sus áreas, provocando la inmovilidad, pasividad e incluso su decadencia y crisis por su desajuste en relación con un entorno dinámico, agresivo y competitivo." (Pérez: 3). Partiendo de esto la UTFV al insertarse en el modelo institucional mexicano burocratizado tiende a centralizar la toma de decisiones y a concentrar esta en la rectoría para de ahí delegar el cumplimiento de ellas a los jefes de departamento y subdirección, previa autorización del rector.
- **Liderazgo autoritario.** "la representación más generalizada de un líder es aquella en la que se ejerce el poder sin ninguna consideración. El líder supervisa todo, básicamente por temor a los otros, principio de desconfianza a las intenciones o desempeño de los empleados por su bajo rendimiento o mala calidad de su trabajo" (Pérez: 1998,3). En la UTFV el Rector, reconocido como líder por la autoridad formal que ejerce decide los tipos de procesos y como se deben de ejecutar, olvidando la promoción de proyectos, ideas y capacidades de los demás actores, sin diagnosticar las necesidades de los otros actores, coaccionando a la participación en la acción colectiva. Ello da pie para insertarla o configurarla dentro del siguiente rasgo.
- **Organización/coacción:** " es la que tiene que ver con el ejercicio del poder, precisamente la coacción, la presión y la supervisión en el entendido de que si no hay esta vigilancia estricta y este jaloneo constante duro y coactivo hacia el cumplimiento de los objetivos del trabajo, la organización y más concretamente las personas que trabajan para la organización, no funcionan." (Pérez: 1998). Derivado de la creciente burocratización del sistema educativo mexicano y de las instituciones públicas, la UTFV se ve jaloneada hacia el logro de objetivos

por encima de la "habitabilidad" que pudiera ofrecer a sus miembros, mediante el trabajo mal distribuido, remunerado y obligado que los niveles inferiores tienen que realizar para el cumplimiento de metas personales de los jefes inmediatos.

- Control de información. "la información se vuelve uno de los recursos más valiosos, se le controla y más que eso se le guarda. Esta acción aparte de generar una situación de incertidumbre dentro del contexto interno puede constituirse en un problema de imagen pública" (Pérez: 1998,4). El que converjan todos los flujos informativos hacia la rectoría y otras áreas donde se ejerce la toma de decisiones los actores operativos no tienen la información mínima para trabajar, nadie sabe a ciencia cierta lo que tiene que hacer y como realizarlo (retomamos lo visto en el capítulo tres).
- Comunicación descendente. "la comunicación que determina el funcionamiento de una organización es la vertical descendente (funciones de dirección-conducción)" (Pérez: 1998, 4), por tanto en la universidad que nos ocupa y según el organigrama y diagrama de los procesos comunicativos vemos que al emitirse desde la Rectoría como llevar a cabo las diferentes actividades, esta va permeando y perdiéndose al mismo tiempo en los diferentes niveles y no tienen cabida las sugerencias sobre la manera de optimizar el trabajo, lo cual constriñe la posibilidad de acciones de corrección y mejoramiento, fragmentando a la institución al no haber un lazo que ponga en común a los integrantes de ella.
- Cuellos de botella en la información. "la información que se necesita para hacer mover a la empresa se detiene, se filtra, se selecciona, se reinterpreta en los mandos medios" (Pérez: 1998, 5). Líneas arriba hemos señalado reiteradamente la formación de cuellos de botella que filtran aquella información que los mandos medios consideran pertinente para operar las decisiones tomadas, dándole el matiz necesario para no ver afectados sus intereses o el de su jefe inmediato.

- Falta de énfasis en la importancia de los recursos humanos, según Pérez "lo profesional es algo que se exige pero en lo cual no se invierte, o bien que es sólo un criterio político para desechar y elegir entre los afines. En todo caso lo profesional no es importante en sí mismo es sólo un valor útil para el corto plazo (es lo que se conoce comúnmente como ordeñar la vaca). Es esta institución educativa, según lo observado, diagnosticado y medido en el tercer módulo del presente reporte de investigación, se deja de lado la capacitación y actualización del personal, pues sólo es una parte del proceso, que no tiene que ver con las alternativas de superación y desarrollo de la misma organización.
- Nulas o pocas condiciones de trabajo. "uno de los factores que inhiben la participación de los sujetos en su organización es el pago por honorarios, lo cual implica que no hay derecho a prestaciones como las del Seguro Social, también es muy común la inexistencia de pagos de pago de horas extra, prima vacacional-dominical y de reparto de utilidades." (Pérez:1998,6) Lo anterior nos lleva a considerar a la UTFV como una pieza más del sistema educativo que maquila trabajadores sin importar quienes son y que buscan en la misma, además de condicionar su permanencia en esta mediante contratos individuales y bajo régimen de honorarios asimilados a sueldos que le proporcionan mayores beneficios fiscales y menores compromisos con sus integrantes.

### 5.2.5 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Por lo anterior para visualizar estrategias es imprescindible la participación de las autoridades, es decir, que haya congruencia entre su hacer y su decir para que exista una identificación institucional por parte de los actores. Por otro lado hay que buscar un medio por el cual se difundan los valores y objetivos que persigue la universidad para lograr que exista claridad organizacional y con ello vean los actores a la organización como parte de un proyecto de vida que les

ofrece ser mejores y sobre todo que se busca un bien común y no de unos cuantos.

Otro punto a atacar son los flujos de comunicación para que permene en todos los subsistemas y no sólo se conviertan en órdenes sino también en propuestas por parte de los operativos.

Para lograr lo anterior hay que fortalecer la imagen institucional, el ideario y sobre todo, hacer énfasis en la importancia de los recursos humanos para lograr los acuerdos de los desacuerdos y solo se alcanzará por la vía de la comunicación.

De esta manera hay que elaborar productos comunicativos y sobre todo algunos códigos para mediar entre las diferencias para lograr los consensos.

En esta medida encontramos que la organización tiene fortalezas que le ayudaran a coadyuvar la problemática que se vive en la UTFV.

Una de las fortalezas es que tiene una estructura formal, es decir, tiene una planificación (pero que no se cumple), aunque sólo sea en el papel, esto ayudará porque es la parte medular de la organización, solamente habrá que idealizar un plan para reafirmarla y mantenerla.

Por otro lado encontramos debilidades como lo es el aspecto formal, porque si bien la estructura esta bien plantada, las autoridades sólo se han abocado a implantar estatutos y reglamentos y no otras formas de convivencia que ayuden a la producción, de esta manera la organización se convierte al mismo tiempo en debilidad en el momento es que sólo es una orden y no una planificación para mejorar.

Otra debilidad es que los líderes existentes no han sabido guiar a sus grupos, es decir, no esta bien definido este personaje y por ello no existe la adhesión entre los grupos, provocando con ello desunión al interior de la organización.

También no existe un factor que contribuya a incitar a la identificación con la institución, ya que todos velan primero por sus intereses personales, incluso han generado antivalores como lo son la hipocresía, competencia desleal, el rumor corrosivo, la intolerancia, deslealtad, apatía y sobre todo la negación al trabajo.

Una debilidad también es que tienen como totem a la figura de Fidel Velázquez, el problema está en que tienen una mala representación de él porque identifican con él a las autoridades y los ven como corruptos, ávidos de poder sin importar como destruye a la organización además que los empleados sienten que es como un desprestigio para la Universidad llevar este nombre porque se el ve como un hombre carentes de toda ética. De tal suerte que es necesario que se elabore una estrategia que nos ayude a realizar intervenciones sustentadas en los siguientes problemas.

La información que genera el medio ambiente no se expande al interior de los subsistemas y por ende no se toma en cuenta para la toma de decisiones.

No hay inducción, sociabilización, capacitación ni motivación para los integrantes de la organización, además de que los perfiles para los puestos no están definidos.

No existe claridad organizacional

Hay centralización en la toma de decisiones

No existe identificación organizacional

Existe poca comunicación y se da en una sola dirección ya que el flujo de ésta se convierte en un cuello de botellas, sólo se utiliza como vía para hacer llegar órdenes.

Para contrarrestar estos problemas hemos diseñado lo siguiente.

### **5.3 ESTRATEGIA (PROPUESTA DE INTERVENCIÓN)**

Para iniciar este apartado es importante definir algunos conceptos que vamos a utilizar en el desarrollo de este punto.

Por estrategia entendemos a aquel conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible, también a aquellas acciones aplicadas a toda clase de situaciones competitivas para colocarse en ventaja. Hace alusión a la correlación de fuerzas. (Pérez:1998, p1)

De esta manera nosotros elaboraremos una estrategia como fuente de soluciones a los problemas detectados en nuestro objeto de estudio y para ello necesitaremos elaborar *un curso de acción prevista con antelación*, es decir, *un proyecto general de actividades*, es decir un plan (Pérez:1998,p1)

Este proyecto es el que indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas." (Pérez:1998, p1)

En nuestro caso, después de analizar los problemas que se presentan en la UTFV, nos enfocaremos a diseñar una estrategia que nos permita enfrentar la problemática detectada.

Si partimos que ésta es una identificación y ponderación del conjunto de acciones que pueden hacerle frente con cierta ventaja a los conflictos que acontecen a nuestro objeto de estudio.

Esta estrategia comunicativa - organizacional esta sustentada en los diagnósticos previos sobre el medio ambiente, estructura formal, funcionamiento real y finalmente desde el aspecto comunicativo. Lo anterior da validez y pertinencia a dichas medidas de intervención, sin embargo, hay que considerar que la comunicación por sí sola no resuelve problemas es decir, será viable si solo si, esta fundamentada en la estrategia organizacional, en la cual todos los actores vean a la organización como habitable.

También es importante destacar que la vía propuesta trabajará con las fortalezas que se tienen y que esta tendrá sus limitaciones en la parte infraestructural ya que como se vio en el capítulo cuatro, en ese nivel es muy difícil mediar a través de la comunicación porque son cuestiones de presupuestos financieros, motivos por los cuales salen del alcance de la mediación propuesta.

Nuestra estrategia será: **Crear medios para que la información se canalice hacia todos los miembros de la UTFV mediante la consolidación de sus fortalezas y la dotación de medios adecuados y oportunos para el mejor desempeño productivo de los actores de dicha organización.**

Como ya de dijo, esta propuesta de intervención contiene planes que nos ayudaran a determinar a través de que mecanismos lograremos alcanzar nuestros

objetivos, de tal suerte describiremos los planes organizacionales para después describir nuestros programas de acción. También es pertinente retomar el vocabulario que se utilizará en las frases que motiven al personal, pues tendrá como contenido aquellos conceptos que se han ido manejando en la certificación los cuales fueron retomados del ideario organizacional.

### **5.3.1 PLANES**

El plan será nuestro curso de acción prevista a partir de la definición de la estrategia, así como se muestra en los siguientes puntos.

- 1.- Dar a conocer a los actores de la UTFV, los objetivos, metas y misiones, tanto de la Subdirección de Servicios Escolares como de la misma organización, así como la filosofía, valores y creencias de la misma que conceda a los actores una identificación con la institución.
2. Presentar algunos comentarios que permitan mejorar la propuesta de organización
3. Plantear la elaboración de un perfil de puestos, un proceso de selección de personal y un proceso de inducción que permita contratar y contar con las personas idóneas.
4. Proponer métodos o formas de motivación tanto para el personal con estudios universitarios como para el resto de los miembros.

### **5.3.2 POLITICAS DE COMUNICACIÓN**

Para lograr lo anterior es pertinente instrumentar una serie de acciones comunicativas y organizacionales ya que los conflictos que se detectan corresponden a ambas, por ello se presenta una sola estrategia que proporcione los medios, tanto organizacionales como comunicativos que requiera la misma institución.

1. Para lograr identificación y compromiso se debe mostrar a los directivos la importancia que tiene que los integrantes de la organización conozcan los

objetivos, filosofía e ideario de la organización, así como hacerles presente que esto influye en el buen funcionamiento de sus áreas de trabajo; y por tanto de la organización ya que si el personal sabe hacia donde se dirige la UTFV, su acción estará encaminada a mantenerlos y alcanzarlos.

Para ello es necesario dar a conocer los resultados de las encuestas de clima organizacional (aplicado en el tercer capítulo) en el cual se refleja el grado de satisfacción dentro de la organización para que ellos comprendan la necesidad de que el personal tenga acceso a esta información que ellos en determinado momento consideran confidencial mostrando las mejoras que se pueden lograr con la difusión.

Se procederá a realizar una plena identificación de los valores y creencias que deben darse a conocer a los actores los cuales servirán para reforzar su identificación y compromiso con la organización.

Además se propone establecer un perfil adecuado para las personas que solicitan ingresar a la universidad, donde también se consideran las características culturales y valores que le permitan adaptarse al ambiente de la organización

Aunado a la reordenación del proceso de reclutamiento, se realizará un proceso de inducción que permita a la dirección presentar a los nuevos integrantes la historia, conformación estructural, objetivos, filosofía e ideario organizacional para lograr una socialización plena entre los miembros.

### **5.3.3 ACCIONES QUE SE TIENEN QUE REALIZAR**

Por lo señalado en los cuatro diagnósticos de nuestra organización estas acciones que se sugieren son pertinentes y viables puesto que surgen a partir de datos verificados y detallados, es decir, se proponen a partir de los que ya está dentro de la Universidad y que ésta tiene la capacidad de aceptarlos e instrumentarlos sólo es cuestión de reestructurar, modificar o innovar.

Con base en ello planteamos lo siguiente:

## **Proceso de reclutamiento e inducción**

Realizar entrevistas que permitan conocer aspectos tales como: qué esperan de la organización, qué están dispuestos a ofrecer, cuales son sus aspiraciones, metas y proyectos de vida, entre otros.

### **Proceso de sociabilización**

Elaborar un programa de procedimiento de inducción que incluya las actividades que deben realizarse, para sociabilizar a los nuevos integrantes, (estas actividades pueden planearse en cuatro días) ya que sirven para presentar a la organización y sus integrantes, así como para que se interiorice en las actividades que realizará el nuevo miembro, los instrumentos con que trabajará y su lugar de trabajo.

### **Programa de capacitación**

En este programa es necesario dar a conocer el reglamento interno que rige a la universidad para que tenga presente cuales son sus obligaciones y derechos, cabe recalcar que se tiene que dejar en claro quién le puede proporcionar dicho documento y donde lo puede hallar en caso de consultas posteriores.

Elaborar un manual de bienvenida que le informe sobre la historia de la organización, aspectos administrativos, lo que se espera de él y recalcar nuevamente el ideario organizacional.

### **Formas de motivación.**

Promover ascensos que permita a los miembros sentirse parte de la institución, trabajar en conjunto y facilitar el trabajo.

### 5.3.4 VOCABULARIO RECTOR

Por vocabulario rector entendemos a aquellos conceptos que la UTFV debe de infundir en sus miembros y deben referirse primeramente a: Calidad, Servicio, Excelencia y Avance Tecnológico, ya que sobre éstos se sustenta el ideario de la organización. Estos son indispensables en la elaboración de frases que permiten motivar a los actores.

Las frases que deben estimular a los actores de la UTFV para que realicen su trabajo con gusto y calidad deben contener conceptos como:

**Equipo:** los miembros deben estar conscientes que trabajar en equipo es aceptar diferencias para alcanzar un objetivo común, además entender que todos forman un cuerpo y que si bien no tienen la mismas funciones, éstas al unirse se convierten en logros y avances.

**Responsabilidad:** Cada miembro deberá tener en cuenta que día con día adquieren y asumen responsabilidades, es decir cada quien tiene una tarea específica que cumplir en tiempo y forma y lo importante es hacer lo que le corresponde para que todo salga de la mejor manera.

**Puertas abiertas:** este concepto debe quedar muy claro tanto para las autoridades como para los empleados, es decir, entender que no existen barreras para que los miembros puedan relacionarse de forma efectiva con sus superiores, además de que las autoridades con esto demuestran a los demás actores de la organización su buena voluntad para abrirse a la opinión de los demás.

**Iniciativa:** Todos los miembros tienen la capacidad de proponer alternativas o soluciones ante los problemas que se susciten, además de idear nuevas formas de optimizar el trabajo, teniendo cierto margen de libertad de acción.

**Cooperación:** Los integrantes deben unir esfuerzos para lograr el bien común y se debe entender que todos necesitan de todos tanto para el progreso individual o colectivo.

**Respeto a los demás:** Es necesario aceptar y respetar las diferencias culturales y sociales de cada uno de los miembros para mantener un clima habitable dentro de la organización.

**Espíritu de trabajo:** Es necesario trabajar con compromiso, respeto, cordialidad, amabilidad para con los demás, ya sea al interior o al exterior de la misma organización.

Estos conceptos están dirigidos básicamente a los actores de la organización ya que ellos son los que van a adquirir y a practicar los valores propuestos en esta estrategia.

### 5.3.5 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

Los programas que se exponen a continuación están relacionados con las políticas que antes se presentaron y en las cuales se describen las actividades que se llevarán a cabo para la realización de los programas específicos.

#### **Programas:**

- **Difusión de ideario organizacional** (Misión, Visión, Objetivos, Filosofía etc.)
- **Perfil de puesto:** definición de éstos y mostrar los beneficios que se obtendrán al definir estos puestos.
- **Selección de personal:** Determinar por áreas las necesidades de personal con base en el perfil de puestos y verificar cuantas vacantes de tiene, informar al departamento de Recursos Humanos las necesidades de personal para que gestionen el trámite correspondiente.

Elegir el medio para cubrir las vacantes

Determinar los requisitos y el tiempo en que se debe entregar la documentación.

Planear una entrevista con el jefe del departamento o área que solicite el personal.

Someter al aspirante a exámenes culturales, médicos y psicológicos.

Planear una entrevista de contratación y presentar la futura relación laboral.

Elaborar un proceso de inducción que permita a los nuevos integrantes adaptarse, integrarse e identificarse

•

• **Programa de inducción**

Presentación de los nuevos integrantes

Organizar un recorrido por las instalaciones y explicar funciones, historia y composición orgánica.

Planear una conferencia para exponer el funcionamiento de la organización.

Presentación informal para mostrar el departamento o área donde se va a laborar, actividades, compañeros y lugar de trabajo (espacio de trabajo)

• **Curso de capacitación:**

Mostrar los reglamentos que debe acatar y lineamientos de la organización, así como explicar en donde los puede consultar en caso de duda o aclaración

Elaborar un sistema de evaluación que permita conocer a los directivos los problemas que enfrentó el nuevo integrante y sus opiniones sobre el trabajo y la organización.

• **Motivación**

Perifoneo mural con logros alcanzados por los departamentos y participación de los elementos destacados de cada área.

Realizar frases que permitan la difusión del ideario encaminadas al enriquecimiento profesional de los actores y la organización.

Fomentar reuniones informales entre jefes y subordinados para establecer comunicación permanente y así mantener lazos estrechos para atender las necesidades de los miembros.

Para lograr esto hemos diseñados productos comunicativos que nos ayudarán a hacer instrumentales estos programas, cabe destacar que sólo se presentarán de manera general, es decir, la indole del producto, a quien va dirigido, objetivos y cuales son sus requerimientos, puesto que ya se especificó en los programas, la duración y estructura.

### 5.3.6 PRODUCTOS COMUNICATIVOS

**Producto Comunicativo: Periódico Mural**

Dirigido a /Objetivos : Todos los miembros de la organización para informarlos de los logros obtenidos por el departamento o área y el personal destacado, así como presentar frases que ayuden a mantener motivado al personal, tales como: "Nosotros nos comprometemos con la calidad", "Nos identificamos con la Excelencia", "Ayudamos a fomentar la tecnología al servicio del país"

Lineamientos: Este lo debe realizar cada departamento de acuerdo a un rol de participación, mismo que lo elaborará el departamento de Promoción y Difusión Universitaria.

**Producto Comunicativo: Conferencia**

Dirigido a /Objetivos: Dirigido a todos los miembros de la UTFV con el objetivo de difundir el ideario organizacional

Lineamientos: Este lo debe realizar el Departamento de Promoción y Difusión Universitaria.

Debe contener de forma amena y con imágenes la información necesaria para cumplir el objetivo. Deberá ser presidida por el rector y en caso de no poder por algún director de área. La presentación estará a cargo del director de Extensión Universitaria. Se realizará en algunos de los auditorios de las diferentes divisiones.

**Producto Comunicativo: Folleto**

Dirigido a /Objetivos: Dirigido a todos los miembros, y que tenga la función algunas veces de revisa interna que presente la vida de la organización, que muestre el espacio donde se está trabajando. Además deberá contener frases de motivación.

Lineamientos: Lo elaborará el Departamento de Prensa y Difusión.

Será quincenal y tendrá información sobre alcances y logros de la institución, metas para esa quincena, avisos, convocatoria, fechas de cumpleaños, además también tendrá mini reportajes sobre la vida cotidiana de la universidad y se tendrá que cuidar que no tenga un matiz de institucional.

Su estructura será media carta y quizás de ocho páginas a tres colores con fotografías.

Las secciones que tendrá son: presentación, reportaje de la quincena, alguna biografía de algún miembro destacado, sin importar el rango, que se describa sus actividades, logros y metas.

También otra columna donde se informe sobre los avances alcanzados en esa quincena, además de los objetivos a cumplir, sección de avisos, convocatorias, felicitaciones o recados. Así mismo, un buzón donde se manden sugerencias o inquietudes en torno al folleto o al aspecto laboral.

**Producto Comunicativo: Perfil de puestos**

Dirigido a/objetivos: Personal de Recursos Humanos encargado de selección de personal. Con el objetivo de determinar las características que debe poseer y las actividades a las que se dedicará.

Lineamientos: Lo elaborará el Departamento de Recursos Humanos y las características que debe cubrir son :

Encabezado, título del puesto, clave, ubicación, jerarquía y contactos, herramientas de trabajo, cualidades y valores que debe poseer para desempeñar el trabajo.

**Producto Comunicativo: Proceso de selección**

Dirigido a/Objetivos: Personal del Departamento de Recursos Humanos encargado de la contratación.

Objetivo: proporcionar una técnica que permita proveer del personal adecuado para la organización.

Lineamientos: Lo elaborará el Departamento de Recursos Humanos

**Producto Comunicativo: Proceso de inducción**

Dirigido a/Objetivos: Personal de nuevo ingreso con el objetivo de sociabilizar e integrar.

Lineamientos: Lo elaborará el Departamento de Difusión Universitaria y se tendrá que buscar un ambiente de confianza y entusiasmo.

Actividades a realizar: recorrido por toda la escuela señalando cada área y el funcionamiento general de la institución, explicación sobre las condiciones de trabajo, reglamento y actividades propias.

**Producto Comunicativo: Manual de Bienvenida**

Dirigido a/Objetivos: Nuevos integrantes con el objetivo de mostrar el ideario e historia de la UTFV.

Lineamientos: Lo elaborará el Departamento de Prensa y Difusión y la presentación será breve pero sustancioso, contendrá nombres y fotografías de los principales funcionarios, historia de la organización, ideario, estructura orgánica, beneficios y deberes y el exhorto para buscar la excelencia y calidad.

Esta propuesta de intervención tiene sus desventajas ya que sólo se podrá aplicar con los departamentos ya especificados ya que precisamente esta es su función en el ideario de la universidad.

Cabe destacar que los programas tendrán que irse modificando según las necesidades de los propios actores para comunicarse, por ello es importante realizar periódicamente una crítica de éstos y si son operables o no y por supuesto proponer otras formas de comunicación.

## CONCLUSIONES

Después de desarrollar el presente trabajo, hemos comprendido que la sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana dado que la evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia.

Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce, es por ello que día a día se vuelve más interdependiente, lo que implica que su estudio sea cada vez más interesante.

De esta manera podemos mirar a las organizaciones como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para realizar objetivos específicos, características que la convierten en estructuras complejas porque coordinan acciones humanas, y por ello algunos teóricos como Morgan (1991), Mayntz (1990) y Abravanel (1992) entre otros especialistas las consideran como fenómenos complejos que pueden ser entendidos de distintas formas.

Cada enfoque, cada perspectiva, enfatiza distintos elementos de la vida organizacional, a partir de diferentes supuestos para entender este fenómeno. En consecuencia, en esta investigación hemos resaltado que el estudio de las organizaciones no sólo debe enfocarse a la investigación de la racionalidad, sino también deberá adentrarse en los aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el diseño y la creación de nuevos modelos de organización,

En términos de la cultura en el entorno actual, las sociedades nacionales tienden a ser más complejas y diversas. Esta diversidad obedece a factores de diferente índole, desde los contrastes geográficos y racionales, hasta los niveles económicos y educativos, además de otras condiciones como la edad, el género, la ocupación y el sitio de residencia.

En conjunto, estos factores propician la formación y reproducción de grupos sociales más o menos estables y delimitados que desarrollan elementos culturales a partir de los cuales refuerzan los vínculos internos y construyen su propia identidad colectiva, contrastante y excluyente, de ahí se deriva que la cultura organizacional es producto de la interacción de la estructura y los procesos entre otros elementos, ya que el objetivo que persigue la organización a través de estos elementos es llegar a predecir lo que hará la gente, con quién, que decisiones tomarán, que información recibirán, cuándo, cómo y con qué frecuencia desempeñarán funciones y tomarán decisiones.

De esta manera, los altos mandos interactúan unos con otros, y con personas que poseen cargos distintos; se relacionan en ámbitos individuales y de grupo para establecer planes, políticas, procedimientos, reglamentos, descripciones y líneas de autoridad y comunicación.

Estos rasgos culturales en ocasiones se tornan dañinos cuando no se administran de forma adecuada la comunicación, la información y la autoridad, dado que éste último elementos en muchas ocasiones se presenta de forma autoritaria y centralizada en la toma de decisiones, perturbando de esta manera la eficacia de los individuos y grupos que integran la organización, los cuales al no

sentirse identificados con ella, tienen la sensación de verse como instrumentos de poder y no ser tratados como personas.

Bajo este marco, los factores básicos que determinan el comportamiento individual son las relaciones entre las tareas y la autoridad, y de acuerdo con la presente investigación, esta relación es mermada por la falta de comunicación ocasionando que la información se convierta en cuellos de botella que generan a su vez pensamientos y opiniones diferentes acerca de la propia organización. Lo anterior provoca que la misma mantenga una estructura rígida que le impide adaptarse a los cambios externos.

Además, hemos encontrado que no siempre coinciden los intereses y objetivos de la organización con los de sus integrantes, factor reflejado en la operatividad de su estructura y los procesos comunicativos. Esto último repercute en la toma de decisiones y las fuentes de información que sirven para lograr los pactos o convenios, generando que las decisiones sean unidireccionales y centralistas, puesto que la comunicación se da como orden, mandato o regla, llegando a creer que la organización es rígida, porque los flujos comunicativos no van encaminados al diálogo y/o acuerdo sino al mandato sin posibilidad de ninguna negociación.

Sin embargo, encontramos que los integrantes de estos sistemas aceptan las reglas y las decisiones de la autoridad asumiéndolos pero bajo costos humanos o económicos, en consecuencia hallamos que en realidad lo que los une con la organización no es lo estipulado en el papel o documentos oficiales, sino vínculos que no están explícitos ni definidos; al contrario se manejan pactos o

mejor dicho contratos psicológicos desarrollados a partir de los constructos que van se van generando, ya sea a nivel individual o grupal.

Lo anterior se da en un ambiente de poder, conflicto, liderazgo, identificación y sociabilización porque estos procesos también constituyen la dinámica de la organización y cada uno de ellos permiten conocer la cultura organizacional.

Por tanto cada relación social involucra poder, el resultado de éste es el conflicto, aunque no es resultado inevitable del poder, siempre deriva en el segundo. Ambos – poder y conflicto son aspectos importantes en las organizaciones, así como las actitudes y valores que intervienen en la detección y solución de los problemas que enfrentan las organizaciones.

El liderazgo y la comunicación parecen ser la solución para algunos problemas que enfrentan las organizaciones y por tanto, la falta de estos elementos provoca acuerdos estructurales inapropiados, la distribución del poder que bloquea las acciones afectivas, carencia de recursos, procedimientos engorrosos y sobre todo la incertidumbre generada por falta de comunicación e información ya que afecta el comportamiento y las actitudes en los bajos niveles de las organizaciones, a falta de un liderazgo que considere a todos los actores de ella.

La toma de decisiones involucra la presiones inmediatas sobre quien decide, el análisis del problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas a partir del factor humano, como elemento que produce, reproduce y conserva la cultura de la organización, hecho que le permite sobrevivir ante las exigencias de su medio ambiente.

Sin embargo, muchas veces no se le da la importancia debida al factor humano, toda vez que en la mayoría de ellas se le ve como un objeto más de la organización sin tomar en cuenta sus intereses personales o profesionales y su papel dentro de la organización, provocando con ello una división entre los objetivos del sistema y el de los empleados, desconfigurando así la interacción social que se busca para lograr acuerdos y construir día a día vínculos que lleven a ser una organización virtuosa.

Lo anterior se ve reflejado, a partir de esta investigación, en la toma de decisiones para resolver conflictos, ya que se determina a partir de un sistema de valores de la autoridad dejando de lado aquellos valores explícitos e implícitos que comparten los demás actores de la organización. De esta manera, podemos ver que se llega a formar un sistema incongruente, porque no se toman las representaciones, es decir, aquellas ideas formadas a cerca del mundo que le permiten al actor abordar su realidad y capaz de representarse las cosas, los seres y en algunos casos las situaciones como objetos de referencia de la interacción comunicativa.

Estas representaciones modifican procederes, acciones y sobre todo resuelven conflictos, por ello al hablar de la cultura organizacional estamos hablando de representaciones porque éstas están el nivel de las tradiciones, costumbres, ritos y otros aspectos que dejan entrever como se rigen los constructos sobre los cuales esta cimentada la organización.

Lo anterior es posible a partir de la comunicación y en la medida en que se ve ésta como un factor humano puede ser la idónea para llegar a concentrar las diferentes representaciones y sean menos dispersas entre sí.

Por ello a la comunicación se le presenta como la constructora de realidades y por ello debemos tomar en cuenta el factor humano para identificar la razón de sus proceder.

Bajo este panorama, a partir de nuestro objeto de estudio, hallamos que las organizaciones gubernamentales se han ocupado más por crear un ambiente rígido a partir de reglas y normas, constriñendo la libertad de acción de cada uno de sus integrantes.

Es decir, no busca ver el lado humano de las organizaciones sino ser funcional, sin embargo, esto es ambiguo porque hallamos en nuestro objeto de estudio que a veces su funcionamiento es inoperante e ineficaz y se queda sólo con lo eficiente.

A raíz de lo anterior, a los directivos no les preocupa leer su medio ambiente para decodificar la información y traducirlo en decisiones, sino que buscan alcanzar objetivos personales y ven a la organización como escalafón para lograr una mayor retribución, no sólo económica sino también hay otras implicaciones como lo es el poder.

EL poder se ve reflejado en la toma de decisiones, que a la larga no son las más viables para solucionar los problemas que se van generando día a día. Las acciones para mantenerse se traducen para algunos directivos en la racionalización que apuntala al "orden" y se materializa en mandatos o en un sin fin de procedimientos, reglamentos y sanciones que en ocasiones obstaculiza la

estabilidad y confianza, unión y otros efectos negativos que produce "el quiebre organizacional", cáncer que se esta extendiendo en las instituciones y empresas mexicanas.

Por otro lado, encontramos que si bien las organizaciones tienen por meta cumplir objetivos, éstos no son transmitidos a sus integrantes dando pie a que no exista claridad organizacional, ocasionando que los empleados no encuentran en ellas la manera de desarrollar un proyecto de vida personal.

Esto implica que exista una creciente burocratización en el sistema educativo mexicano y en las instituciones públicas, y en base a esta investigación, creemos que este tipo de organizaciones van guiadas al logro de objetivos por encima de la habitabilidad que pudiera ofrecer a sus miembros.

Hallamos también que la en UTFV se controla la información con el propósito de generar incertidumbre y así no dar lugar a la negociación de los actores con esta institución, de tal manera que a partir de este recurso se tiene controlados a los miembros a partir de la información que se genera al interior y exterior de ésta y se manipula a conveniencia personal. Esto provoca, como ya se dijo, que se generen cuellos de botella en la información porque la que se requiere se detiene, se filtra, se escoge y se reinterpreta según los intereses personales de aquellos que la poseen, sin tomar en cuenta a la misma organización.

Aunado a lo anterior detectamos que las condiciones de trabajo son nulas o escasas, además de condicionar su fuente de trabajo mediante contratos individuales y bajo el régimen de honorarios que no dan una estabilidad económica y no se tiene compromisos laborales, entre empleado e institución.

Por tanto con la presente encontramos que el actor se comporta en la manera en que se representa su realidad y que para poder interactuar con los demás actores necesariamente debe compartir esa realidad, es decir, los constructos son elaborados de manera colectiva. De esta manera hayamos que la cultura se erige a partir de un cuerpo de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y por supuesto los fines que hacen posible la vida de los actores.

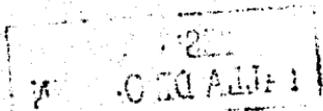
Por lo anterior estamos convencidos que la comunicación es la vía para descubrir y aceptar las diferencias propias, que como lo dice Serrano, esto no sirve para integrar diferencias a partir del compromiso.

Por tanto, la cultura organizacional va de la mano con la comunicación ya que de ella se deriva que se pacte o no, y una de las necesidades de las organizaciones mexicanas es la de articular la comunicación con la cultura de la misma organización para que se vean alternativas de solución a los problemas.

Es decir que los encargados de los flujos comunicativos deben replantearse el cómo están haciendo uso de ésta y si es la adecuada para la cultura que se esta gestando al interior de las organizaciones.

Por ello, al estudiarlas, es necesario elaborar un plan de trabajo en donde se incluyan varios aspectos sobresalientes de la organización en estudio, es decir, tenemos que plantearnos una metodología que nos ayude a realizar esta investigación.

En este reporte la metodología utilizada va desde investigación teórica hasta la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas, combinándolas para llegar a resultados teóricos – prácticos por ello es recomendable, porque abarca



aspectos importantes dignos de estudio y que por lo tanto hacen rico y ameno el trabajo, además de que se cuenta con un asesor que nos apoya en la elaboración de éstos diagnósticos, sin embargo, una de las limitaciones de este tipo de seminarios es el tiempo ya que se le dio muy poco espacio a cada capítulo y eso provoco que se hiciera de forma apresurada y faltara un poco más tiempo para la reflexión.

No por ello la lógica del seminario es mala, al contrario, es digna aplicarla a casos prácticos y de obtener resultados satisfactorios de la investigación.

En cuanto al título de este trabajo fue el resultado de muchas comparaciones, pero al leer a Mayntz cuando se refiere a las organizaciones encontramos que era algo semejante a lo que parecía ser la organización estudiada, y que en la forma de analizarla era la manera de explicarnos cómo veíamos a la organización, por ello este trabajo se tituló *"Una mirada profunda a un ente organizado"*.

Por otro lado, A partir de este trabajo estamos convencidos de que las organizaciones mexicanas han buscado ser empresas exitosas siguiendo o copiando modelos extranjeros, como es el caso norteamericano, japonés y francés y que a larga no ha dado resultados porque se deja de lado un factor determinante para el desarrollo de éstas, el cual es precisamente el factor humano visto a partir de los procesos comunicativos que establece con los demás integrantes de la organización.

Es por ello que al hablar de organizaciones tenemos que hablar de comunicación ya que para comprender el fenómeno organizacional es necesario analizar la practica de la comunicación ya que la estructura, amplitud y cobertura

de la organización esta determinada por la comunicación. Sin embargo por sí aol no resuelve nada sino es a partir del análisis organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAVANEL, Allaire. et. al. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, teóricos, prácticos y metodológicos. Legis Editores. Bogotá. 1992.
2. AVILA, G. Xavier I. Organización y comunicación, los modelos clásicos. Apuntes inéditos. 2001.
3. CROZIER Y FRIEDBERG. El actor y el sistema, alianza Editorial Mexicana, México. 1990.
4. D'APRIX. La comunicación, clave de la productividad. Limusa Noriega México.1992.
5. ETZIONI, Amitai y Eva (comps.) Los caminos sociales. Fuentes, tipos y consecuencias. Trad. Florentino M. Torner, 1ª. Ed. México, CFE, 1984, 455p.
6. FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Ed. Trillas, México. 1991
7. FLORES F, Carlos. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachete. Santiago, 1989..
8. HUSE, Edgar F. et. al. El comportamiento humano en la organización. Sitsa. México. 1980.
9. JOS S. Méndez, et. al. Dinámica social en las organizaciones, Mc Graw Hill. México. 1990.
10. JOHANSEN B. Oscar. La comunicación y la conducta organizacional. Diana. México. 1979.
11. MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México. ENEP ACATLÁN. 1992.
12. MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995.
13. MARX, Carlos. El Capital, Crítica de la economía política, trad, Wenceslao Ronces, vol. I, 2ª edición, 7ª reimpresión, México FCE, 1975.
14. MAYNTZ, Renate, Sociología de la Organización; Trad. José Díaz García, 1ª ed. 5ª reimpresión, Madrid, Alianza Universidad, 1990.
15. MOLES A, Rohmer E. Teoría de los actos. México. Trillas.1982.
16. MORGAN Gareth, Imágenes de la organización. México. Alfaomega/ra-ma, 1991.
17. OLMSTED, M.S. El pequeño grupo. Paidós. Buenos Aires. 1966.
18. PÉREZ Dávila, Jaime Diversidad y comunicación. Inédito 1998.
19. PÉREZ Dávila, Jaime, Recursos culturales de la organización. Inédito 1998.
20. PÉREZ Dávila, Jaime, 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas. inédito, 1997
21. REVILLA, Mario, Teoría de la representación. CADEC, tesis de maestría, inédito, 2001.
22. SALAMAN Graeme y Thomson, Kenneth, Control e ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, CFE, 1984, 367 p.
23. SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. Trad. E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

24. SERRANO Rafael. et. al. La organización habitable. Fecha comunicación. México. 2001.
25. WINKIN, Y. et. al. La nueva comunicación. Kairós. Barcelona. 1987.

#### OTROS DOCUMENTOS

GACETA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO No. 28, 29 de febrero de 2000

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES. 1999

SIGNO UNIVERSITARIO. Año 2000, No. 6 UTFV

REGLAMENTO INTERNO DE LA UTFV 2000

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA FIDEL VELÁZQUEZ. Presentación de la UTFV. Departamento de Vinculación. 1999

#### VIDEOGRAFÍA

DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN. Las Universidades Tecnológicas. Video. Duración 20 minutos

#### PÁGINAS ELECTRÓNICAS

<http://www.inegi.gob.mx>

# ANEXO 1

248

## COMO NOS COMUNICAMOS EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES

### Instrucciones para los directivos o empleados.

A continuación le presentamos 30 afirmaciones sobre la comunicación interna en la Subdirección de Servicios Escolares y el Departamento de Servicios Escolares. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información, no hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado, si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja. Le aseguramos que su respuesta será totalmente confidencial.

Instrucciones para los directivos: Son similares a las usadas para los empleados, excepto que en este caso, se deberá marcar el número que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes.

### A CONTINUACIÓN EL CUESTIONARIO.

1. La Subdirección de Servicios Escolares debería contar con un sistema formal por medio del cual empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.

1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
--------------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------------

2. La mejor manera de comunicación entre los directivos y los empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
--------------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------------

3. Los directivos debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
--------------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------------

4. En el momento en que se tomen decisiones por parte de los directivos deberían de ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
--------------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------------

5. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.

1 Total acuerdo	2 acuerdo	3 sin opinión	4 desacuerdo	5 total desacuerdo
--------------------	--------------	------------------	-----------------	-----------------------

6. La Rectoría debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre directivos y empleados.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

7. Cuando la Subdirección de Servicios Escolares informa de los cambios en las políticas es importante que también informe del porqué de esos cambios.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

8. Los directivos y empleados mejor informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

9. Es obligación del Rector y el Subdirector de Servicios Escolares, solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes coordina.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

10. La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

11. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al personal de la Universidad.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

12. La Rectoría debería informar acerca de la planeación general y específica tanto a corto como mediano y largo plazo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

13. El empleado se debería sentir en la libertad para consultar en cualquier momento a los directivos.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

14. Los directivos y los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal para la Universidad.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

15. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por los directivos.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

16. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

17. Los directivos deberían comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la Universidad, que afectan al empleo y su imagen pública.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

18. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

19. Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse en la libertad de hacerlo?

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

20. Esta Subdirección tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

21. La difusión informativa y noticiosa de la Universidad es indispensable para construir un sentimiento de participación entre los directivos y empleados.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

22. La participación activa de los directivos y empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la Universidad.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

23. La mayoría de los empleados de esta Subdirección entiende claramente los objetivos específicos de ésta.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

24. Hay una gran confianza entre directivos y empleados de la Subdirección.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

25. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo o pertenencia a la Subdirección y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la Universidad.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

26. Otras personas dentro de la Subdirección gozan de más atención a sus opiniones que yo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

27. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de organización de la cual forman parte.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

28. Tengo muy clara idea de lo que la organización quiere de mí.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

29. La Subdirección reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

30. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.

1	2	3	4	5
Total acuerdo	acuerdo	sin opinión	desacuerdo	total desacuerdo

*¡ Gracias por contestar !*

# ANEXO 2

## ENTREVISTA CON LA SECRETARIA DE LA SSE

ENTREVISTADOR: ¿Cuánto tiempo tienes de trabajar aquí?

SECRETARIA: Bueno, yo llegué en octubre de 1997, cuando estaba el licenciado Vargas, este, yo llegué a trabajar a este departamento, cuando todavía no existía la subdirección, entonces, pues era muy diferente.

ENTREVISTADOR: ¿Has notado cambios a partir de que tú llegaste aquí?

SECRETARIA: Sí, he notado cambios, bueno, cambios, cambios, no, este, como te explico, mira, los cambios son desde las personas que laboraban en aquel tiempo, muchas de éstas se fueron iliendo, unos aún están aquí, como Aristeo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles fueron las causas de su ida?

SECRETARIA: Este, bueno algunos fue porque ya no se sentían a gusto aquí, otros porque subieron de puesto como Aristeo, ahora él está a cargo de un departamento en Vinculación.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué no se sentían a gusto?

SECRETARIA: Bueno, lo que pasa es que el Lic. Vargas era algo especial, no con ello quiero decir que era mala persona pero en ocasiones era muy enérgico.

ENTREVISTADOR: ¿Cuándo llegó el nuevo subdirector esto cambio?

SECRETARIA: Este, sí, en cierta forma, porque bueno el Ing. Modesto pues tiene poco tiempo, casi un año y las demás muchachas tienen entre dos años y año y medio de estar aquí, y bueno pues no es lo mismo porque, no están las mismas personas, y es otro ambiente.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué este ambiente no es el mismo?

SECRETARIA: Pues, porque no es la misma relación porque, pues yo siento que antes éramos más amigos, nos ayudábamos más, y no había divisiones ni envidias.

ENTREVISTADOR: ¿Entonces hay envidias en este momento?

SECRETARIA: Bueno, osea, este, no es que haya envidias o algo por el estilo, sino que no nos comunicamos de la misma manera, osea, como te explico, antes si teníamos dudas o teníamos algún problema con nuestro trabajo, nos pedíamos ayuda y no nos daba tanto pendiente de que el trabajo estuviera mal o que porque no le correspondía no lo hiciera bien, ahora pues, cuando llegó el ingeniero, pues yo lo sentía como a la defensiva, incluso hasta cierto punto muy exigente, incluso nos dijo que quien no estuviera contento con su trabajo que el nos recomendaba en otra parte.

A las muchachas, pues les sorprendió el porque había llegado en ese plan. Me acuerdo que se estaba iniciando el periodo de reinscripción, a pues ya cumplió un año, fijate ¡qué rápido pasa el tiempo! Así, entonces pues nosotros pus trabajamos normal, fijate que yo siento que incluso, éramos más cooperativas, porque, bueno con todo lo que tu quieras el Lic. Vargas nos enseñó a ayudarnos, entonces cuando llega el ingeniero y nos ve como trabajamos, nos dice "saben que, vamos a cambiar la forma de reinscribir y cada quien va a saber bien cual es su trabajo".

Entonces pues yo dije, bueno si así hemos trabajado siempre y no hemos tenido ningún problema porque lo vamos a cambiar nuestra forma de ser.

Y bueno pues, como quien dice "donde manda capitán no manda marinero" y bueno tuvimos que cambiar.

Así, entonces, pues se distribuyó de otra manera el trabajo y como que cada quien se fue apartando cada vez más y bueno, ya cada quien se dedica a su trabajo y punto.

Incluso, cuando llegó el Ing. Modesto la manera en que se inscribían los muchachos era diferente.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo diferente?

SECRETARIA: Si, osea, mira, antes, los muchachos venían un día antes de que le tocara inscribirse y se ponían unas listas de lo que debían y el número de referencia, entonces, pues al otro día ya los muchachos venían con su baucher pagado y ya se inscribían.

Ahora no es así, porque ahora bienen el mismo día y ése mismos día verifican cuanto deben, se forma para recibir su baucher que nosotros tenemos que llenar -cosa que antes no hacíamos- y va a pagar al banco, regresa, se forma nuevamente y se inscribe.

A mí se me hace más tedioso y lento, y pues aveces sí te molestas porque algunos alumnos quieren que los trates como niños chiquitos.

ENTREVISTADOR: ¿Para ti esta tardanza del proceso significa un problema?

SECRETARIA: Definitivamente sí porque bueno, tanto tú como los muchachos se fastidian de que te hagan hacer tantas vueltas y como sea pues tú también tienes ratos de mal humor y aveces esto no lo comprenden los alumnos.

ENTREVISTADOR: ¿Y los alumno no se quejan?

SECRETARIA: Bueno pues aveces, pero en la mayoría de veces es porque no saben su número de cuenta y ni el número de referencia para pagar en el banco y bueno esto provoca que halla fallas, y como te dije, aveces quieren que los traten como niños.

ENTREVISTADOR: ¿El subdirector qué dice de esto?

SECRETARIA: Pues mira, yo me considero una persona educada y se cual es mi trabajo, se como pedir las cosas y responder de buena manera, nada más que dice el ingeniero, que aveces somos groseras porque les contestamos de mala manera a los muchachos pero pues no ve como son los muchachos, como es posible que algunos que ya van a salir no sepan su número de cuenta, les preguntó "dame tu número de referencia" y no lo saben, les digo "Bueno, tu número de cuenta" no lo saben, les digo "Bueno tu número de afiliación al seguro" y no lo saben, entonces les digo que como es posible que ya van a salir de la escuela y que todavía no se saben ni siquiera su número de cuenta.

Yo los regreso, porque nosotros esa información la ponemos en unas listas con dichos número y como es posible que en los que llegaron a pedir su baucher no se tomarán la molestia de anotar su número de cuenta, entonces pues yo si les digo "salte de la fila y regresas a formarte cuando ya tengas tu número de cuenta.

Eso para el ingeniero es falta de educación y ahora que llegó la nueva encargada del Departamento de Servicios Escolares peor, porque el primer día en que llegó empezó a juzgar nuestro trabajo, diciendo que no sabíamos hacer nuestro trabajo y que éramos muy groseras con la gente.

Esto si me molesto porque se fue a quejar con el ingeniero, en ese momento yo estaba con él y fue a decir que Criselda no sabía y que era grosera con los alumnos, yo no dije nada pero después de que se salió de la oficina, me dijo el ingeniero "como ves" y yo le dije "pues la verdad inge es su primer día y ya se está quejando"

ENTREVISTADOR: ¿Tú crees que esta persona este generando conflictos?

SECRETARIA: Si, porque si antes no trabajábamos en equipo, ahora menos con la llegada de Manicruz porque ella las tiene como vigiladas y no pueden salirse tantito porque ya las esta buscando, con decirte que hasta yo me siento vigilada.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué?

SECRETARIA: Pues porque nada más está viendo en que fallo para acusarme con mi jefe, además yo siento que no tiene educación porque llega y no te pide las cosas por favor, al contrario, piensa que a uno le esta haciendo el favor y no.

Yo si un día le dije a mi jefe que apenas tenía unos días y ya tenía problemas con las muchachas, porque ya ves a que Martha, su secretaria, le dijo que sabía hacer su trabajo, como sabe si ella nunca ha trabajado aquí.

Por eso no es del todo de mi agrado, pienso que una persona falta de ética ya que anda preguntando a todo el mundo que si yo siempre he sido así de grosera y altanera con los demás, como yo ya te dije, me considero una persona educada y si tiene algún problema conmigo, pues que me lo diga directamente, que tiene que andar preguntando a otros.

ENTREVISTADOR: ¿Y entre tú y tus compañeras se tratan igual?

SECRETARIA: No y sí porque a partir de que esta persona que te digo, llegó, ya no tenemos la misma confianza y como te digo, se siente vigiladas y pues se dedican su trabajo y ya y no como antes que aveces te pedían o les pedías ayuda. Ahora cada quien con su trabajo.

ENTREVISTADOR: Hace unos momentos dijiste que no habla mucha comunicación entre las personas de la subdirección y en consecuencia del DSE ¿por qué?

SECRETARIA: Pues porque antes, antes de que iniciaran las reinscripciones el ingeniero nos reunía y nos poníamos de acuerdo en como íbamos a hacer el trabajo y ahora solamente sabíamos las fechas de reinscripción pero no de las fechas extemporáneas, entonces vienen y nos preguntan de estas fechas y nosotros no sabemos que contestar porque no se nos ha informado.

ENTREVISTADOR: ¿Quién les tenía que haber informado?

SECRETARIA: Pues el subdirector pero no lo hizo

ENTREVISTADOR: En estas fechas de reinscripciones ¿tú crees que aumentan los conflictos?

SECRETARIA: Si definitivamente si, porque no se nos informa bien lo que vamos a hacer y con eso que andan cambiando los procedimientos pues uno no sabe ni que onda y por eso hay tantas quejas por parte de los alumnos, además como ya te dije, esta señora ni sabe como se trabaja y ya quiere cambiar la forma de trabajar y ahora esta más metida en controlar todo aunque ni sepa como se hace, nada más yo quisiera verla en las otras reinscripciones para ver si si sabe.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo quiere cambiar las formas de trabajar?

SECRETARIA: Si mira, ella cree que es muy fácil y no necesariamente tenemos que ayudarnos mutuamente para sacar el trabajo que siempre es mucho además de que las computadoras a aparte de viejas inservibles y que por eso no nos alcanza el tiempo para todo.

Ahora no se distribuye bien el trabajo porque a algunas se les deja más que a otras y no es justo. Además de que si les pides ayuda si te ayudan pero no se comprometen para hacerlo bien.

ENTREVISTADOR: Finalmente ¿tú cómo solucionarías estos problemas?

SECRETARIA: Pues trayendo equipo nuevo y que sea suficiente, que no comuniquemos más y que sobre todo se haga trabajo en equipo como antes se hacia, que hubiera mayor compañerismo y mayor control con los muchachos porque no sé si sepas que hubo algunos problemas financieros, aquí a nadie nos lo dijeron, la única que sabía es Angélica y eso es porque es la del control de pagos, sino ni en cuenta, entonces falta una mayor comunicación para que todos sepamos lo de todo.

Además de que se contraten otras dos personas para que nos ayuden a trabajar bien y no tengamos excesivas cargas de trabajo.

Y también pues que esta nueva persona no se meta tanto en nuestro trabajo y que aprenda a pedir las cosas, porque yo entiendo que aveces estamos de mal humor pero no por eso vas a ofender a los demás y mira hace unos días yo estaba pensando en cambiarme de área, pero desagraciadamente no hay ninguna plaza pero si pienso que en la menor oportunidad me cambio, y no es porque no me guste mi trabajo, me gusta, pero con esta persona no me gusta trabajar.

## ENTREVISTA CON EL SUBDIRECTOR

ENTREVISTADOR: ¿Cómo llegó a trabajar a esta universidad?

SUBDIRECTOR: Bueno yo llegué aquí como profesor investigador a esta universidad, pero al principio yo quería ser directivo de algún departamento o división académica, porque bueno lo que menos quería era dar clases, sin embargo, esto no se pudo y entonces... eh.. me quedé como profesor investigador, pero bueno me gustaba mi trabajo, después, el ingeniero Sotelo que era mi jefe inmediato, platicó conmigo y me dijo que a la mejor se abría una plaza, pero no me dijo en donde y que bueno, me estaba considerando para ocuparla.

Hasta entonces, bueno... pues yo no sabía en que departamento, cuando me dijeron que en esta subdirección, bueno me sorprendió porque en la universidad tenían la idea de traer gente externa que tuviera la capacidad y experiencia para ocupar las áreas administrativas.

Sin embargo, el director de Vinculación y la dirección académica- que también estaba recién creada- promovieron que se les diera una oportunidad a las personas que ya eran parte de la escuela eh.. y entonces el ingeniero Sotelo me propuso.

Hasta donde yo sabía eran varios candidatos, los cuales los fueron descartando, hasta que a mí me escogieron y bueno el rector habló conmigo y me quedé con la plaza.

Aunque yo no tenía conocimiento de la subdirección y el DSE... no quiero decir con esto que fui un improvisado, yo tenía la experiencia de tener un cargo de esta magnitud en mis anteriores trabajos y pues de esto se dieron cuenta estas personas y me llamaron.

Además, creo que es muy importante relacionarse con las demás personas, claro, no quiero decir que andes atrás de las personas, o sea que seas barbero, si me entiendes no.

Y entonces, bueno, a mí el rector me conoce y bueno de alguna manera yo me hacía notar en la división en la que estaba antes, incluso, eh.. hasta tenía cierto poder de decisión, pues yo me encargaba de las estadias y las prácticas y pues de alguna manera sí conocía el movimiento de esta subdirección.

ENTREVISTADOR: ¿cómo encontró a esta subdirección?

SUBDIRECTOR: Bueno, cuando yo llegué, pues... yo ya sabía algunos problemas que se tenía aquí, entonces cuando llegué, pues la gente hacía cosas como las entendía, desde algo muy personal, este ... como te explico, o sea, no tenían una manera específica de hacer su trabajo.

Entonces, cuando yo llegué, pues me dediqué a modificar todos los manuales de procedimiento, porque aunque había no se respetaban, entonces era un desbarajuste total.

Cuando yo llegué, el personal era muy individual, o sea, que estaban acostumbrados a hacer su trabajo y nada más, o sea, si yo era el encargado de los certificados, nadie más podía tocar los certificados mas que yo, porque yo era el encargado, entonces cuando yo llego, empiezo a detectar estos problemas, por así decirlo y hablo con estas personas para pues.. que cambiaran su actitud.

También me encontré con que nadie trabajaba en equipo, estaban acostumbrados a que nadie se ayudaba entre sí.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo tomó esto el personal?

SUBDIRECTOR: Pues mira, al principio fue muy difícil, obvio, no se puede cambiar de la noche a la mañana, pero poco a poco hemos tratado de modificarlo, sin embargo, a veces, claro, al principio, me encontré con que las personas seguían haciendo lo mismo que antes, o sea, me decían que sí pero seguían trabajando de la misma manera.

Entonces nuevamente hablé con estas personas para poner en claro lo que hablan de hacer al trabajar en equipo.

ENTREVISTADOR: ¿Para usted que es trabajar en equipo?

SUBDIRECTOR: Bueno para mí es colaborar con los demás, ayudar para que todo salga bien y que no porque yo no soy el subdirector yo no soy el responsable.

Porque fíjate que a veces estamos acostumbrados a no ser responsables con nuestro trabajo y mucho menos aceptar nuestros errores.

ENTREVISTADOR: ¿Ingeniero, qué hizo o qué medidas tomó resolver lo que ha mencionado. ?

SUBDIRECTOR: Bueno, primero hice que los manuales se modificaran y que en verdad se siguieran. Por ejemplo: antes se acostumbraba que la reinscripción se hiciera en la oficina del Depto de SE, como tu ves, está muy reducida y no tienen la capacidad para tanto alumnos, entonces yo pedí que se habilitaran salón de los que están acá atrás para agilizar el trámite.

Antes, también se acostumbraba a dar el baucher antes de la reinscripción a diestra y siniestra, ahora se tiene un mayor control de éstos, también, antes el alumno pagaba cada mes como tipo colegiatura y además pues ... pagaba lo que quería y no lo que debía, ¿no es hasta cierto punto ilógico?

Entonces también decidí que se hiciera un solo pago, es decir, por cuatrimestre y antes el baucher era llenado por nosotros con la cantidad que tienen que pagar los estudiantes.

ENTREVISTADOR: ¿Estas medidas ayudaron a ya no tener conflictos o todavía existen?

SUBDIRECTOR: Si, aún hay conflictos, como tu ves, la infraestructura es insuficiente y obsoleta, lo que provoca que se tengan fallas y atrasos, ¿cómo es posible que la computadora que lleva el concentrado de pagos se trabe y no funcione por falta de memoria? Así como lo escuchas son nuestros problemas.

ENTREVISTADOR: ¿Con la manera de trabajar de los empleados no hay problemas?

SUBDIRECTOR: Pues a veces porque algunas no saben tratar a los alumnos y bueno este es un punto que hay que resolver, porque ahora con lo de calidad tenemos que ver al alumno como lo que es, un cliente. Y bueno yo también fui profesor, me gusta ser profesor y dar clases y sé de lo importante que es tratar bien a los estudiantes.

ENTREVISTADOR: ¿Los atrasos que usted mencionó tienen que ver con el proceso de reinscripción?

SUBDIRECTOR: No, yo me refiero al rezago de trabajo, no al del trámite.

ENTREVISTADOR: Entonces ¿usted no ve ningún problema en el proceso de reinscripción?

SUBDIRECTOR: Bueno, si bien es cierto que antes era más rápido, ahora es un poco más tardado pero tiene un mayor control, es más yo diría que ha mejorado.

ENTREVISTADOR: Usted hace un momento expresó que un problema era que a veces el personal no ve al alumno como un cliente, por qué?

SUBDIRECTOR: Pues mira, no es propio de la universidad que algunos de sus trabajadores no se identifiquen con ella, pues como todos sabemos esto sucede en todos lados.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles cree que podrían ser las causas de la no identificación?

SUBDIRECTOR: Pues mira, influye mucho su salario, pues es muy bajo, además pues yo pienso que a veces ven a su trabajo como un trabajo y nada más, osea, este.. pues no lo ven como un gusto por hacerlo.

Además como ya te dije, algunos todavía son muy individualistas en su trabajo y les cuesta mucho trabajar en equipo y en todo trabajo es imprescindible trabajar así.

ENTREVISTADOR: ¿Cree que es porque no se comunican?

SUBDIRECTOR: Pues es relativo porque se comunican con sus amigas, además yo le he dicho que yo también tengo responsabilidad en el trabajo y pues a mí me gusta comunicarme, incluso que me digan mis errores porque yo también me equívoco y bueno tu sabes que la comunicación es esencial y no porque yo soy el subdirector a mí no me van a decir nada, porque ellas no son "mis empleadas" sino somos un equipo.

ENTREVISTADOR: ¿El equipo necesita comunicarse?

SUBDIRECTOR: Por supuesto, sin ella pues se pueden dar malos entendidos

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se comunican?

SUBDIRECTOR: Pues mira, cuando va a ver algo importante, como en este caso el periodo de reinscripción, hacemos una junta para ver lo de la planeación y así todos sabemos que es lo que vamos a hacer.

ENTREVISTADOR: En este momento ¿cuáles son las deficiencias que presenta la Subdirección?

SUBDIRECTOR: Este pues como ya te dije, falta equipo e instalaciones, falta una persona que se dedique especialmente a llevar las estadísticas de los ingresos y egresos, de las altas y las bajas, porque si en este momento me pidieran estos datos, te aseguro que no los tengo, entonces es muy importante tener estos datos para tener un mejor control, porque bueno yo siento que falta un mayor control de datos.

Otro sería la actitud de las muchachas con respecto a los alumnos, pienso que hay que mejorar el trato y bueno yo conozco a los muchachos porque fui profesor y los comprendo y bueno hay que mejorar esto porque es la primera impresión que tienen los estudiantes al venir a la universidad porque aquí hacen sus trámites y si los tratamos mal, se van, entonces bueno hay que tratarlos bien.

ENTREVISTADOR: Eso que acaba de mencionar sobre la primera impresión de los estudiantes sobre la universidad ¿por qué cree que la universidad no ha hecho mucho caso a los problemas infraestructurales?

SUBDIRECTOR: Bueno yo pienso que se nos tiene un poco descuidados y bueno hay otras áreas como Vinculación que cuidan mucho sus instalaciones y equipo, a lo mejor es porque allí se generan recursos y aquí no.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo resolvería estos problemas?

SUBDIRECTOR: Bueno pues lo de las instalaciones ya está más o menos resuelto, porque como tu ya sabes para el otro cuatrimestre estrenamos oficinas allá arriba por las canchas y digo más o menos porque también son pequeñas pero están en mejores condiciones pero bueno también de que nos sirve si vamos a tener el mismo equipo.

Por otro lado pues pienso que ahora con lo de calidad se tiene que sensibilizar a las empleadas para que vean a los alumnos como un cliente y que entre ellas puedan trabajar en equipo y así comunicarse un poco más.

Además, yo pienso que la forma en que se resolverían muchos de los problemas de este lugar, es que si ya están los manuales que no se cambien o que se cambie la forma de trabajo, es decir que si entrara un nuevo subdirector se respetara lo que ya está establecido, es decir que se haga como un estatuto eso de los manuales y la forma de trabajar para que no se cambie a cada rato y se des controle todo.

## ENTREVISTA CON UNA ENCARGADA DE OFICINA

ENTREVISTADOR: ¿Cuánto tiempo tienes trabajando aquí?

ENCARGADA: Año y medio

ENTREVISTADOR: ¿Cómo llegaste aquí?

ENCARGADA: Bueno, y o egresé de esta universidad y bueno yo conocía a una chica que estaba aquí, ya no está y ella me trajo para acá.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo te llevas con tus compañeras?

ENCARGADA: Bien, son agradables, buenas compañeras y creo que poco a poco no hemos ido acoplando, pues nos ayudamos cuando tenemos problemas y además pues cada quien hace su trabajo y nadie se mete con nadie.

ENTREVISTADOR: ¿Siempre a sido así?

ENCARGADA: Pues sí, siempre hemos sido así, bueno aunque ya no están las mismas personas, ahora acaban de entrar dos personas nuevas y pues tratamos de llevarnos bien

ENTREVISTADOR ¿El llevarse bien con tus compañeras es importante para que tu desarrolles tu trabajo?

ENCARGADA: Si por supuesto que sí porque si no te llevas bien con ellas luego hay problemas.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo que tipo de problemas?

ENCARGADA: Este, pues que haya envidias, que no te ayuden o que se molesten contigo porque eres cumplida o amable con tus superiores porque creen que con esto ya les estas haciendo la barba, cosa así.

ENTREVISTADOR: ¿Esos tipos de problemas no hay aquí?

ENCARGADA: Pues, como en todo, a veces tus compañeras se enojan quizás porque tienen mucho trabajo, o porque pues tienen problemas familiares y bueno hay que comprender esto.

ENTREVISTADOR: ¿Qué problemas entonces encuentras, o no hay problemas?

ENCARGADA: Pues es como te digo, a veces pues no estamos de buenas por la presión de que tienes mucho trabajo o que te salen mal las cosas, o que no le gusten a tu jefe cosas así.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué no le gustan a tu jefe?

ENCARGADA: Pues antes cuando no había encargada de este departamento, nuestro jefe inmediato era el ingeniero Modesto y bueno estábamos acostumbradas a hacer solas nuestro trabajo, bueno digo solas pero en equipo, o sea, este, no teníamos a quien reportárselo, es decir, nuestros avances, solo lo revisaba el ingeniero cuando estaba terminado.

Ahora ya no porque bueno ya llegó la encargada del departamento y bueno es nueva y ahora pues ya tenemos quien nos supervise nuestro trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Ahora como trabajan con esta persona? ¿Trabajan igual?

ENCARGADA: No ahora se redistribuyo el trabajo con la salida de dos chicas y la entrada de otros dos y bueno ahora ya cada quién hace su trabajo, es decir es más específico y bueno antes teníamos más contacto con yaqui, la secretaria del subdirector, incluso ella nos ayudaba y ahora no, como que estamos más divididos, claro, en cuanto el trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Te gusta esta nueva forma de trabajar?

ENCARGADA: Este..umm, bueno este. Pues sí y no porque bueno ahora ya sabes específicamente tus tareas, y no porque antes no las supieras sino porque ahora ya te dedicas o eres responsable de

una sola cosa, pero pues, ahora ya casi nadie te ayuda cuando tienes carga de trabajo porque se maneja que es tuyo.

ENTREVISTADOR: ¿Ya no se trabaja en equipo?

ENCARGADA: Bueno si pero ya no como antes, antes bueno sabíamos lo que se iba hacer por ejemplo en las reinscripciones y nos poníamos de acuerdo en como lo íbamos a hacer, ahora pues ya la encargada se pone de acuerdo con el subdirector y a nosotros solamente nos dicen que nos toca hacer.

ENTREVISTADA: ¿Entonces ya no pueden opinar?

ENCARGADA: Aja, ahora pues solamente cumplimos órdenes

ENTREVISTADOR: ¿Te gusta la nueva distribución del trabajo?

ENCARGADA: Pues...este.. umm.. la verdad no, porque como ya te dije trabajábamos más en equipo y nos comunicábamos más.

ENTREVISTADOR: ¿Ahora ya no se comunican?

ENCARGADA: Bueno si, pero antes declamos vamos a trabajar así y lo hacíamos y si había un problema o un atraso en el trabajo le echábamos montón y salía pero todas juntas y ahora no

ENTREVISTADOR: ¿Esto es un problema?

ENCARGADA: Pues si porque ahora si se presenta algo, un atraso, casi casi te la arreglas tu sola, entonces ya no hay la misma cooperación.

ENTREVISTADOR: ¿Crees que los atrasos en el periodo de reinscripción sea un problema?

ENCARGADA: Pues si, porque finalmente a todos nos afecta, porque si tu te equivocas provocas que todos se equivoquen y eso trae quejas de los alumnos y además con el problema que se vio de la falsificación de bauchers, pues es un relajo, porque aunque tu estés trabajando aquí nadie te dice nada y solamente te dicen ayúdales a tales personas a revisar los bauchers y lo tienes que hacer en tal tiempo y tu no sabes porque o que.

Después te enteras de la razón pero como chisme de pasillo, pues la única que estaba enterada era Angélica, la del control de pagos y ella fue la que nos dijo, pero ni el ingeniero ni Maricruz nos dijeron nada.

Entonces pues cuando vienen a preguntar sobre si se tienen que reinscribir los que no pagaron en el banco, sino dieron el dinero en otra parte, tu no sabes que contestarles.

Además no sólo es un problema para los alumnos sino para nosotros también porque tienes que arreglar el problema, entonces tienes que quedarte más tiempo, y el trabajo que tenías que hacer se te va acumulando y eso significa que tu trabajes más.

ENTREVISTADOR: ¿Qué problemas detectas en el área?

ENCARGADA: Bueno yo digo que es la falta de comunicación entre tus jefes y nosotros porque, como te digo no se nos dice nada y pues en determinado momento eso perjudica tu trabajo porque tú lo haces y luego les gusta como lo haces.

Además pues, también, son los elementos con los que cuentas para trabajar que aparte de ser pocos no sirven para tu trabajo.

Tenemos computadoras de 3.1 como tu sabes estás están para llorar y aparte sólo tenemos dos asignadas para nuestro trabajo, entonces, casi casi las tenemos que apartar para acuparlas porque son para cuatro personas que se encargan de dos carreras, entonces pues si es un problema grande.

Ahora también, pues que seamos más cooperativos y que se respete tu horario de trabajo para que tu no te sientas presionada y por ello hagas mal tu trabajo, y que también no te pidan las cosas de un día para otro, sino te digan con anticipación para que tu organices tus tiempos y puedas hacerlo.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo lo solucionarías estos problemas?

ENCARGADA: Pues en primera que nos comunicaran más lo que se va hacer, para que tu te organizaras mejor en tus tiempo, y claro que te informen a tiempo, porque si te lo dicen a la mera hora pus de nada sirve y que fuéramos un poco más solidarios con los demás.

También que hubiera equipo de cómputo más actualizado para que fuera más sencillo procesar la información y que sea suficiente, y yo siento que es insuficiente cuatro personas para ocho carreras entonces pues que al menos contrataran a otras dos personas para que no fuera tanta la carga de trabajo y así no te sintieras tan presionada.