





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.



Universidad Nacional Autónoma de México



Facultad de Estudios Profesionales
" A c a t l á n "

Contradicción Organizacional de la Universidad de Ecatepec

Análisis de la calidad académica de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura de la Universidad de Ecatepec, a través de un diagnóstico comunicativo y organizacional. Caracterización de la cultura, propuestas de intervención.

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
ELBA GALICIA MARTÍNEZ

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Octubre de 2004

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres,

Por darme la vida, por su amor incondicional
y por ser un ejemplo a seguir.

A mi esposo Rogerio Javier,

Por su invaluable apoyo y amor, por hacer todo más fácil.
Porque este logro también es suyo.

A mis hijos Sayely, David y Denise,

El más grande regalo de la vida,
mis verdaderos proyectos de educación,
porque todo lo que hago es inspirado en ellos.

A mis hermanos: María, Ricardo y Héctor,

Por ayudarme en los momentos difíciles.

A Linda,

Por ser un gran ser humano, una persona ejemplar.
Por su generosidad, apoyo y comprensión.

*A los profesores: Humberto Ramos, Jorge Pérez,
Fernando Martínez, Xavier Ávila y Martín Camacho,*

Por compartir sus conocimientos, todos excelentes personas
y aún más, excelentes profesores.

De manera especial a mi asesor Jorge Pérez,

Por su calidad humana, por su dedicación, su tiempo
y sobre todo, por sus acertadas observaciones.

A todos ellos mil gracias por colaborar con este logro.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Introducción..... | 9 |
| Capítulo I | |
| Entorno organizacional de la Universidad de Ecatepec..... | 13 |
| 1.1 Panorama histórico..... | 14 |
| 1.2 Sondeo organizacional de la Universidad de Ecatepec..... | 21 |
| 1.3 Análisis Sistémico..... | 34 |
| 1.4 Análisis Contingente..... | 41 |
| 1.5 Análisis Causal del Entorno..... | 52 |
| Capítulo II | |
| Teoría y práctica de la Universidad de Ecatepec..... | 55 |
| 2.1 Universidad de Ecatepec: Pertinencia e interpretación teórica..... | 56 |
| 2.2 Diagnóstico formal: Exploración y descripción de la Universidad de Ecatepec..... | 57 |
| 2.3 Estructura formal de la Universidad de Ecatepec..... | 73 |
| 2.4 Representaciones de los miembros desde la dimensión formal..... | 102 |
| 2.5 Expectativas de la Universidad de Ecatepec desde la dimensión formal | |
| 2.6 Definición básica de la cultura organizacional de la UNE..... | 112 |
| 2.7 Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados..... | 121 |
| Capítulo III | |
| Funcionamiento, grupos y actores de la Universidad de Ecatepec..... | 129 |
| 3.1 Proceso, problema y diagnóstico en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura de la UNE..... | 130 |
| 3.2 Los actores de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura de la UNE..... | 148 |
| 3.3 Clima Organizacional..... | 159 |
| 3.4 El poder y el actor..... | 171 |
| 3.5 El actor y el grupo..... | 180 |
| 3.6 Costos para la Universidad de Ecatepec..... | 185 |

| | |
|--------------------------|-----|
| 3.7 Análisis Causal..... | 189 |
|--------------------------|-----|

Capítulo IV

La comunicación en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-

| | |
|---|-----|
| Arquitectura de la Universidad de Ecatepec..... | 191 |
| 4.1 Detección de problemas de comunicación..... | 192 |
| 4.2 Modelos de comunicación en la Universidad de Ecatepec..... | 203 |
| 4.3 Componentes del proceso comunicativo..... | 213 |
| 4.4 Percepción, subjetividad y acción..... | 216 |
| 4.5 Importancia de las representaciones..... | 223 |
| 4.6 Interacción y conflicto en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación..... | 237 |
| 4.7 Planeación de la comunicación..... | 239 |
| 4.8 Diagnóstico de la comunicación de la Universidad de Ecatepec..... | 243 |

Capítulo V

Cultura organizacional de la Universidad de Ecatepec. Análisis y propuestas de intervención.....

| | |
|---|-----|
| 5.1 Campo de acción de la cultura organizacional..... | 246 |
| 5.2 Orígenes del estudio de la cultura organizacional..... | 247 |
| 5.3 Sentido e importancia de la cultura organizacional..... | 248 |
| 5.4 Modelos de evaluación de la cultura organizacional..... | 250 |
| 5.5 Diagnóstico cultural..... | 263 |
| 5.6 Sistematización de los diagnósticos..... | 264 |
| 5.7 Propuesta de intervención comunicativa..... | 273 |
| 5.8 Comentario de las propuestas comunicativas..... | 292 |

| | |
|-------------------|-----|
| Conclusiones..... | 295 |
|-------------------|-----|

| | |
|-------------------------|-----|
| Bibliohemerografía..... | 299 |
|-------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Anexo I Versión estenográfica de las entrevistas cualitativas..... | 303 |
|--|-----|

Anexo II Gráficas.....315

Anexo III Versión estenográfica del grupo de discusión.....329

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se han convertido en instrumentos de la sociedad ya que proporcionan un bien o servicio que satisfacen necesidades, su importancia en la sociedad contemporánea radica en que son el lugar donde se desarrolla la mayor parte de la vida de los individuos.

Por naturaleza, el hombre ha sido un ser gregario, sin embargo, es a partir de la Revolución Industrial donde las organizaciones cobran mayor relevancia ya que las labores son más diferenciadas y se requiere de un grupo de personas para alcanzarlas; su desarrollo ha sido tan grande que han invadido a la sociedad contemporánea.

Por ello, muchos investigadores han dedicado sus estudios a su análisis; el éxito es una aspiración para la mayoría de las organizaciones ya que muy pocas logran un lugar habitable para sus miembros debido a su complejidad.

A más de un siglo de desarrollo de la ciencia social, aún no existe una receta que indique el camino del éxito ya que las organizaciones cambian en función de quienes las integran, lo que puede ser bueno para una no necesariamente es ideal para otra, se requiere de un análisis del entorno, de su estructura formal, de su funcionamiento, de su comunicación y su cultura.

Así, los modelos impuestos por otros países a las organizaciones mexicanas no han dado los resultados esperados porque no comparten la misma cultura, el entorno es distinto y por supuesto los actores no comparten la misma cultura. Por tal motivo, cada día se hace más necesario el estudio de organizaciones en México que sienten las bases para mejores organizaciones que impulsen la creatividad de sus miembros y el crecimiento del país.

Para ello, es indispensable empezar a cambiar el modelo clásico de administración que impera en nuestro país, el cual pretende un sistema hegemónico por medio del cual los mandos superiores sólo mantienen la estructura de poder de forma rígida.

Los esfuerzos se deben dirigir a una comunicación organizacional eficiente donde la comunicación sirve como estrategia para resistir los embates de la globalización, para una productividad eficiente y para generar una cultura fuerte con grupos cohesionados.

Esa es la propuesta que aquí se presenta, sustentada por teorías de la comunicación y organización que permiten entender la lógica del funcionamiento de la Universidad de Ecatepec, objeto de estudio, de manera particular el análisis de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura. Para lo cual la metodología partió de un análisis de lo general a lo particular y de lo particular a lo general.

Esta investigación es resultado del Seminario taller extracurricular "Organización, comunicación y cultura" impartido en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de enero a octubre de 2004. El esfuerzo académico por cubrir con una investigación profunda tiene la limitación de información por parte de la administración de esta institución ya que no se autorizó su realización, motivo por el cual pudo dejar a un lado datos valiosos que pudieran ahondar en su estudio.

Sin embargo, el estudio está apegado a una rigurosa metodología y aplicación teórica que brinda un panorama completo de esta organización dividida en cinco capítulos. Cada uno explora, describe y analiza el funcionamiento que nos permite conocer la calidad académica de la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura.

Para ello, en el primer capítulo se presenta el ambiente en el que se desarrolla esta institución, no sin antes conocer su historia y su momento actual lo cual permite entender su evolución y la forma en que ha superados los obstáculos en los diez años de su existencia. En un mundo globalizado es imperativo que las organizaciones estén en constante búsqueda de información que les permita tomar las decisiones acertadas no sólo para sobrevivir, también para su evolución.

Sin embargo, las organizaciones generalmente son abiertas a la información, pero estructuralmente son cerradas es decir, cuentan con una estructura que no cambia. Por ello, en el segundo capítulo se realiza una exploración y descripción de la Universidad de Ecatepec, pero va más allá, se intenta conocer las representaciones de los miembros desde la estructura formal. Este diagnóstico permite conocer las expectativas de la organización y deja ver un esbozo de su cultura organizacional.

En el tercer capítulo se analiza su funcionamiento a través de herramientas de estadística y se compara con la estructura formal plasmada en el capítulo anterior para conocer la calidad académica de esta universidad. Además de analizar a los actores y la forma en que intervienen en el proceso medido.

Aunado a ello, se aplica una encuesta sobre clima comunicativo que permite identificar problemas comunicativos entre los docentes y el coordinador. Las técnicas aplicadas arrojan los costos económicos, psicológicos y temporales originados por el funcionamiento de la UNE y por una mala comunicación.

En el cuarto capítulo se diagnostica la comunicación de esta institución para lo cual se presenta un marco teórico de las teorías clásicas de la comunicación como el funcionalismo, estructuralismo y marxismo, además se presentan las nuevas teorías de comunicación que permiten conocer no sólo la forma en que se comunican sus miembros, también permite entender cómo se dan las relaciones intergrupales y de los grupos formales e informales.

Un aspecto importante que ayuda a las propuestas son las representaciones de los actores para lo cual se realizó un grupo de discusión que proporciona una gran cantidad de información. Con ellas, también se logra entender la cultura organizacional de esta universidad que se diagnostica de manera más específica en el capítulo quinto.

Dentro del último capítulo se hace la propuesta de intervención comunicativa para la Universidad de Ecatepec tomando como base los diagnósticos anteriores y considerando a la comunicación como la forma más eficaz y barata para hacer de las organizaciones un lugar habitable.

Con todo lo anterior se presentan las conclusiones que exhortan a la UNE a potenciar su recurso más importante: los docentes; además, se hace la invitación a la negociación para que esta institución empiece a trabajar como una verdadera universidad donde todos salgan ganando. Para lograrlo, es necesario conservar los aspectos positivos, potenciarlos pero, también se hace necesario cambiar los errores que viene arrastrando la UNE para mantener lo que tiene, incluyendo los docentes, de lo contrario, el prestigio de esta universidad estará muy lejano, peor aún, se puede llegar a la paralización de sus actividades.

Así, se hace la invitación a la lectura y reflexión de esta organización mexicana esperando aportar un estudio más para sentar las bases de una cultura organizacional acorde a las necesidades de nuestro país.

CAPÍTULO I

ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC

En este capítulo se analiza el entorno organizacional de la Universidad de Ecatepec (UNE) para conocer los efectos que tiene sobre sus decisiones y la forma en que se estructura, además de la manera en que modifica o adapta los planes de estudio para asegurar su supervivencia y que se refleja en su nivel académico.

Para ello es necesario hacer una revisión de su pasado y su estado actual para proyectar escenarios posibles. Conocer cómo surge, por qué y quién la funda, con la finalidad de analizar su proceso de transformación y la forma en que los factores externos han ayudado a su crecimiento. Además se lleva a cabo un sondeo del medio ambiente de la UNE, indispensable para saber los caminos por los cuales se puede ir ajustando a los cambios de su entorno ya que de ello dependerá su auge, mantenimiento o decaimiento.

En este sentido se habla de que una organización en un sistema abierto para lo cual se realiza un análisis a partir de la Teoría de Sistemas, en el cual se describe el ciclo de eventos, el ambiente que rodea a la UNE, así como su grado de interrelación con su entorno.

Asimismo, se incluye el análisis contingente que permitirá conocer el grado de adaptación de la UNE ante los cambios o contingencias para lo cual se identifica el nivel de turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración o escasez que presenta su medio ambiente.

En este mismo capítulo se incluyen las fuentes que le provocan incertidumbre y los mecanismos que utiliza para disminuirla o contrarrestarla a partir de una búsqueda de información. Esto con la finalidad de revisar si las decisiones son correctas respecto a la información del entorno.

Finalmente, con base en lo anterior, se plantean posibles escenarios de la UNE y las consecuencias de la forma en cómo interpreta la información de su entorno.

1.1 Panorama Histórico

Es necesario conocer el pasado para comprender el presente y proyectar el futuro. Esta es la intención de este apartado donde se describirán los orígenes de la Universidad de Ecatepec y la forma en que se ha desarrollado para comprender su situación actual.

1.1.1 Origen

La Universidad de Ecatepec (UNE) fue creada el 30 de junio de 1994 pero inicia su labor educativa hasta el 11 de octubre de ese año cuya finalidad es la enseñanza y llevarla a los lugares donde la sociedad le requiera, según consta en el ideario de esta institución. Perteneció al sector terciario o de servicios; su ramo es educativo y su giro es la docencia, investigación y difusión de la cultura.

Su fundador es Agustín Núñez Sánchez quien junto con un grupo de profesionistas y gracias a su esfuerzo y dedicación inician su labor en las áreas de Administración, Contaduría Pública, Derecho y Psicología. Agustín Núñez Sánchez es contador público, en ese momento, y hasta el año 2000, se desempeñaba como rector de la Universidad del Distrito Federal, queda al frente de la Dirección General el Licenciado Salvador Robledo del Río.

De acuerdo a información oficial, es decir, con base en su ideario (manual de bienvenida, mayo de 2003), la UNE inicia sus servicios académicos en un modesto edificio ubicado en la calle Adolfo López Mateos número 63 en el centro de San Cristóbal Ecatepec con sólo 15 profesores y cuatro empleados administrativos que atendía a 48 alumnos.

Antes de que se le otorgara el nombre de Universidad de Ecatepec, esta institución tenía como nombre original Centro de Estudios Profesionales Ecatepec, autorizado por la Secretaría de Educación Pública. Fue hasta el 31 de agosto de 1998 cuando tuvo la autorización del uso del nombre actual, así adopta el nombre del municipio donde se asienta cuyo significado es "cerro

donde están los vientos" y el lema "Educar por respeto al ser" (manual de bienvenida, mayo de 2003).

Los fundadores de la UNE deciden ese lema con base a los siguientes argumentos que expresan en su ideario. **Educar:** porque es la convicción de sus creadores, porque es la tarea más digna y noble y porque la educación y el conocimiento serán siempre aspiraciones del hombre. **Por respeto al ser:** por respeto a las creencias religiosas, ideológicas, posiciones sociales y económicas de cada individuo; además por respeto a los valores heredados de nuestros antepasados (www.unec.edu.com).

De acuerdo a una bibliografía (Ecatepec, 2003), en ese momento el municipio de Ecatepec ya contaba con prestigiasdas universidades públicas como la UNAM, el IPN y la UAEM, además del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec (TESE). Sin embargo, el ingreso a las tres primeras implicaba pasar por un proceso de selección por lo que los estudiantes no tenían garantizada su aceptación.

Esta situación le proporcionó a Agustín Núñez una visión del sector educativo privado. El hecho de ubicarse a tan sólo unas cuadras del palacio municipal le dio la ventaja de poder captar a todos aquellos alumnos rechazados de las universidades públicas sin tener que trasladarse a otros lugares además de que en este momento el municipio no contaba con muchas escuelas privadas a nivel licenciatura.

Cabe mencionar que, de acuerdo a cifras del INEGI (Disponible en www.inegi.org.mx), esta localidad es la más poblada del estado y la segunda a nivel nacional con una población de más de 3 millones de habitantes de los cuales el 65 por ciento son menores de 30 años lo que de alguna manera le proporciona un alto nivel de posibles estudiantes.

A pesar de eso y de la comodidad que representaba encontrarse en un lugar céntrico que le garantizaba la aceptación por parte de los estudiantes, su crecimiento fue lento al principio. Para explicar el motivo es necesario hacer una revisión del contexto político nacional que influyó de manera importante.

Para empezar, el año de su fundación, 1994, coincide con el último año de gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari. En enero de ese año había estallado en Chiapas el movimiento rebelde del Ejército Zapatistas de Liberación Nacional (EZLN), justo cuando entraba en vigor el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá.

La idea de la solidez de la economía y de que México pertenecía al primer mundo se desmoronó al terminar su sexenio "cuando las inversiones en la bolsa abandonaron al país y las grandes reformas económicas establecidas por Salinas demostraron estar manchadas por la corrupción y el autoritarismo" (Villalpando, 2003, p.216).

De tal forma que, de acuerdo a Villalpando (2003, p.217), al término de su mandato los mexicanos despertaron del sueño modernizador. Los créditos se hicieron impagables, las familias perdieron sus propiedades y la pobreza emergió con mayor brutalidad.

Por ese motivo, muchos alumnos no podían aspirar a una educación de paga ya que el factor económico mermó el poder adquisitivo, sobre todo de la clase media a la que está dirigida la Universidad de Ecatepec.

En ese contexto surge la UNE, quien por las condiciones políticas y económicas del país no tiene un rápido crecimiento durante los primeros años como se puede observar en el siguiente apartado.

1.1.2 Desarrollo

Como se menciona en el punto anterior, su crecimiento fue lento el principio, para comprender la forma en cómo se va desarrollando resulta indispensable hacer mención de acontecimientos importantes en el país porque determinan la lógica en que se mueve actualmente la Universidad de Ecatepec.

Unos meses después de que la UNE abrió sus puertas, en 1994, ocurrió el llamado "error de diciembre" que ocasionó la devaluación a tan sólo unas semanas de que Ernesto Zedillo tomara protesta como presidente de la república.

La UNE no quedó fuera de los estragos de la devaluación ya que eran pocos los jóvenes que podían aspirar a una institución privada, aún así logró mantener sus puertas abiertas pero su crecimiento durante el año 1995 fue mínimo debido a que "la crisis se reflejó en el dramático aumento de desempleo, el cierre de fuentes de trabajo y el incremento de la pobreza" (Villalpando, 2003, p.219).

Enríquez (2003, p.131) asegura que para que el país pudiera salir de la crisis fue necesario el "rescate" por parte del presidente de Estados Unidos, William Clinton, y de que otros países e instituciones financieras internacionales quienes autorizaron a México un crédito con lo que se vio obligado a ofrecer una serie de concesiones.

Es así como instituciones como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), "imponen criterios que influyen o determinan las políticas públicas para validar formas de organización, calidad y pertinencia de los servicios educativos, así como para orientar la enseñanza y el aprendizaje" (Ruiz, 2001, p.16).

Por ello la importancia de remontarse a la historia, porque permite ver la lógica en que se implementaron los planes de estudio de la UNE. Así, según consta en su ideario (manual de bienvenida, 2003), "los programas se realizaron con la pretensión de ser una institución siempre vigente, de tal manera que sus funciones de educar y difundir la cultura estén acordes con las necesidades del hombre en su momento histórico y lo preserven de dificultades futuras".

Es hasta el 20 de junio de 1995 cuando la Secretaría de Educación Pública (SEP) otorga el registro de la carrera de psicología y el 14 de agosto de ese mismo año las licenciaturas de administración, derecho y contaduría pública obtiene su respectiva clave, casi un año después de haber iniciado clases.

En 1997 las cosas mejoraron y en junio se incluye la licenciatura de Diseño Gráfico con el objetivo de formar un profesional en esta materia capaz de resolver los problemas de comunicación visual por medio del dominio de las técnicas de representación e impresión, haciendo énfasis en la tecnología. Además incluye los postgrados en Negocios y Derecho Penal.

El desarrollo de la UNE en ese año se debió en gran parte a las políticas en materia educativa implementadas por Ernesto Zedillo a través del Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, de tal manera que las instituciones privadas adecuaban la educación a las demandas de la vida productiva, esto como consecuencia de las condiciones a las que México se sometió al aceptar el crédito financiero, según lo menciona Amparo Ruiz (2001, p.93).

De tal forma que el sistema educativo nacional sufrió transformaciones, por ejemplo, los ejes fundamentales eran la adecuación de los planes y programas de estudio, de los contenidos de la enseñanza, así como la función de la docencia y la investigación a la denominada globalización económica.

Es indispensable mencionar que para poder pagar a esas instituciones internacionales el gobierno federal tuvo que recortar el presupuesto otorgado a la educación pública lo que le dio a la UNE la oportunidad de aumentar su matrícula como se describe a continuación.

Amparo Ruiz (2001, p.186) afirma que en el caso de la UNAM se estableció un recorte del 37.5 por ciento y describe que con este antecedente en febrero de 1999 se aprobaron las modificaciones al reglamento general de pagos que establecía el incremento de cuotas al cual se opusieron los estudiantes y desembocó en la huelga más larga de esa institución, que estalló el 20 de abril de ese año.

Es importante mencionar la huelga de la UNAM porque de cierta forma “ayudó” al crecimiento de la matrícula de la Universidad de Ecatepec, ya que los jóvenes vieron en ella una posibilidad de continuar sus estudios. Por un lado, los recién egresados y por el otro, quienes no esperaron a que se resolviera el conflicto y se decidieron por una nueva opción, que además quedaba cerca de sus casas.

Así, en su V Informe de Gobierno, Ernesto Zedillo anunció que con respecto a los datos globales, “la matrícula en universidades públicas había crecido en un 20 por ciento, mientras que en las privadas lo hizo en un 60 por ciento” (Ruiz, 2001, p.188). En este contexto, la Universidad de Ecatepec incorpora las carreras de Informática y Pedagogía el 13 de noviembre de 1998 y adquiere la clave para el postgrado fiscal.

El incremento de la demanda hizo pensar en un nuevo campus que se empezó a construir a unas cuadras, en la calle de Agricultura número 16. En el año 2000 incorpora la carrera de Mercadotecnia y empieza a vislumbrar los resultados de los programas iniciales y, en congruencia con las necesidades sociales, llevó a cabo el rediseño de los planes y programas de estudios de las hasta entonces siete licenciaturas.

El rector, Agustín Núñez Sánchez se dedica de tiempo completo a la rectoría y hace cambios de personal. A decir de la profesora Elvia Abundis, quien tiene trabajando cinco años, Núñez Sánchez descubrió irregularidades en la gestión del Director General, Salvador Robledo del Río, por lo que decide destituirlo. Esto provocó cambios paulatinos en el funcionamiento de la institución en materia académica y administrativa.

En medio de este contexto, la Universidad de Ecatepec se administra cada vez más bajo la lógica del mercado y sus dirigentes se manifiestan dispuestos a satisfacer exigencias y requisitos de los empresarios. Esto se evidencia en los planes de estudio que constantemente se revisan y modifican, dando prioridad a las materias prácticas sobre las teóricas y en la poca inclusión de materias de carácter humano o social.

En el 2001 la Universidad inicia una nueva etapa ya que se inauguró el campus B con dos edificios, además inician actividades las licenciaturas en Arquitectura y Ciencias de la Comunicación, las claves aún estaban en trámite. El 16 de abril del 2002 la SEP otorga el registro de ambas.

El nuevo campus le da presencia a la Universidad de Ecatepec y consolida su proceso de expansión al ofrecer sus múltiples opciones educativas, en donde presenta la solidez alcanzada y que gracias a su ubicación permite atender las demandas educativas de la sociedad.

1.1.2 Actualidad

En los últimos tres años la UNE logra un mayor crecimiento y solidez a partir de la construcción del nuevo campus con instalaciones más adecuadas y con mayores servicios, esta institución tiene un gran auge y cobra importancia y cierto prestigio como universidad dentro del municipio.

Actualmente cuenta con bachillerato, 10 licenciaturas, siete postgrados, dos de ellos con registro en trámite y una maestría en administración también en trámite, además de un centro de idiomas. (Disponible en www.unec.edu.com).

En este milenio donde vivimos la globalización de la economía y de la cultura "se sigue la lógica de que todos los procesos económicos- productivos, políticos – ideológicos y socioculturales habrán de sujetarse a las exigencias del mercado internacional y de los capitales que gobiernan el mundo" (Ruiz, 2001, p.17).

Eso se ve reflejado en los folletos que distribuye esta casa de estudios que aseguran: "todos nuestros programas académicos son producto de especializados estudios del mercado laboral que determinan los perfiles profesionales requeridos y mejor remunerados".

Bajo este precepto, la educación y el conocimiento cumplen un papel fundamental y se asumen como prioritarios para la economía mundial. Con este esquema la Universidad de Ecatepec ha modificado sus planes y programas de estudio para la formación de nuevos profesionales orientados a satisfacer las exigencias que plantea la incorporación de México a la globalización.

De esta manera ha incorporado a más de 500 egresados a la vida productiva del país, su matrícula estudiantil es de más de tres mil alumnos, entre bachillerato, licenciaturas y postgrados; además, cuenta con 45 empleados administrativos y de servicio e imparten clase más de 400 catedráticos.

En cuanto a la infraestructura, tiene tres edificios en dos campus; en donde uno de ellos y en un solo edificio es para bachillerato en el turno matutino y Diseño Gráfico en el turno vespertino. Además, está próxima a inaugurar un nuevo plantel de bachillerato y uno en Tula, Hidalgo (Disponible en www.unec.edu.com).

Por otra parte, dentro de estos tres edificios, cuenta con 49 salones funcionando, sin contar las oficinas administrativas, biblioteca, recepción, coordinaciones, salón de usos múltiples, etcétera.

Además de los salones propios de impartición educativa, cuenta con tres laboratorios de cómputo con un total de 120 computadoras y talleres de fotografía, serigrafía y aerografía, también tiene cámara Gessel y cabina de radio, así como servicio de internet y bolsa de trabajo que de acuerdo con los niveles de estudios impartidos, ofrece a sus educandos la oportunidad de llevar a la práctica sus conocimientos teórico de las materias que integran sus planes de estudio, aunque cabe aclarar que todavía falta bastante que hacer en este aspecto.

Por otra parte, existen servicios de apoyo a las actividades académicas de la comunidad. Asimismo posee los espacios necesarios para el desarrollo de las habilidades de sus estudiantes. (Disponible en www.unec.edu.com).

Hoy la Universidad de Ecatepec, por su matrícula de estudiantes e infraestructura, es considerada por los alumnos y por las autoridades municipales como la institución particular más grande del centro del municipio.

A continuación, se presenta un sondeo de las relaciones que tiene esta institución académica con su entorno que le permite mantenerse actualizada.

1.2 Sondeo organizacional de la Universidad de Ecatepec

Como se aprecia en el apartado anterior, la Universidad de Ecatepec debe su crecimiento no sólo a las decisiones que se toman al interior de su estructura, sino que gran parte de su desarrollo es producto de las decisiones a partir de los cambios que se dan en su entorno, es decir no es una organización cerrada, al contrario, actúa en consecuencia a los estímulos que recibe de los ámbitos que la rodean.

Por ello, en este punto se presenta un sondeo de los públicos externos con los que la UNE mantiene relaciones de su entorno, partiendo de la idea de que es un sistema abierto y que las características de su ambiente determinan su importancia, viabilidad, trascendencia o incluso su existencia.

El sondeo que a continuación se presenta de clientes, proveedores, competencia, gobierno y demás instancias que influyen en su desarrollo y de las cuales depende su auge, decaimiento o que se mantenga igual es resultado de investigación documental (revistas especializadas, folletos, libros, internet) y de campo (entrevista principalmente).

1.2.1 El mercado, problema o ámbito de trabajo

En términos generales se refiere al ambiente en el cual se desenvuelve la Universidad de Ecatepec y su situación actual, así como las tendencias del mercado educativo. Por lo que haciendo referencia al primer apartado, a diez años de su fundación, la Universidad de Ecatepec es reconocida por los alumnos y las autoridades municipales, en este caso por la directora de Educación, Cultura y Deporte de Ecatepec, Brenda Alvarado, como la más destacada de la zona centro del municipio por su matrícula de estudiantes y por su infraestructura.

Actualmente se encuentra en auge y las tendencias son de crecimiento, según lo indica el incremento de su matrícula que ha sido de más del 50 por ciento en los últimos tres años y se espera que así continúe como lo muestra el análisis de mercado que realizó la empresa Mundial de Telemarketing.

De acuerdo a datos publicados por la Secretaría de Educación Pública (SEP) de 2001 a enero de 2004 su población creció de mil 532 alumnos de nivel licenciatura a más de 3 mil (Disponible en www.edomexico.gob.mx/portalgem./secybs/educacion/superior/inicio.htm). Además, el departamento de Servicios Académicos registró un ingreso a bachillerato de 400 estudiantes tan sólo en este ciclo escolar 2003 – 2004.

El problema que enfrenta en este momento es el de mantenerse como una institución de calidad académica ya que por ocuparse de su expansión al captar nuevos alumnos e invertir en infraestructura de los nuevos planteles disminuya el mantenimiento de los talleres ya existentes.

Al respecto, el 2 de julio de 2003 la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) anunció que de las más de mil 100 instituciones privadas que ofrecen educación superior en todo el país

sólo 74 han podido comprobar su calidad académica por lo que debe cuidar la calidad de la enseñanza (Disponible en www.universia.net.mx/contenidos/bibliotecas/index.jsp).

De lo contrario, estaría en riesgo de que no se le otorgarán más registros por parte de la SEP ya que su secretario, Reyes Tamez Guerra, anunció que esta institución, junto con las entidades federativas, buscarán modificar el reglamento 279 mediante el cual otorgan los reconocimientos de validez oficial de estudios (Revoes), además señaló que en los últimos tres años ha cerrado 200 instituciones de educación superior o universidades "patito" que no cumplían con los niveles mínimos de calidad por lo que mantiene una revisión constante, así se dio a conocer en una nota publicada en El Universal de 5 de agosto de 2003.

La Universidad enfrenta el reto de crearse prestigio a través de sus egresados, de hacerlo, el número de inscripciones en los próximos años seguirá a la alza. En parte porque se prevé un estancamiento en las oportunidades de ingreso al bachillerato, la licenciatura y los posgrados en universidades públicas, esto de acuerdo a una nota publicada en el Universal el 12 de noviembre titulada "Estancará presupuesto foxista a universidades".

Como consecuencia, el número de alumnos rechazados será mayor lo que los obligará a buscar alternativas para continuar con sus estudios; es así como la Universidad de Ecatepec (UNE) se presenta como una opción por sus colegiaturas accesibles, al momento un cuatrimestre cuesta alrededor de 6 mil pesos, en universidades como la UNITEC o la Hispanoamericana, que se ubican relativamente cerca, los costos son hasta tres veces más caros por lo que los estudiantes de clase media ubicados en esta zona tendrán a la UNE como una buena solución.

En los últimos años, las universidades privadas han crecido considerablemente, la Profeco señala que en poco más de 50 años se han incrementado 219 veces al pasar de cinco a más de mil 100. Lo malo de la mayoría de ellas es que sólo buscan ganancias económicas y no tienen ningún compromiso con la idea de servir a la sociedad, este sería el reto más importante de esta institución (Disponible en www.universia.net.mx/contenidos/bibliotecas/index.jsp).

El número de competencia ya representa un problema para la Universidad de Ecatepec por lo que está obligada a mantener un buen nivel académico, lo que logra a través de cursos de

actualización de los profesores y con las constantes revisiones de impartición de cátedra por parte de la SEP.

De acuerdo a las políticas impulsadas por el gobierno federal, la tendencia es que las instituciones privadas sigan en crecimiento ya que "el presupuesto educativo que propuso el presidente Vicente Fox se incrementó tan sólo 3.7 por ciento con lo que limita el crecimiento de las universidades públicas". (El Universal, 12 de noviembre de 2003).

1.2.2 Relaciones con el gobierno

La relación entre las universidades y el poder se remonta a la edad media, históricamente, en muy diversas áreas, educar para gobernar era el objetivo de las universidades. Blanca Heredia, doctora de Ciencia Política menciona que "El estado mexicano de distintas maneras incidió en que los programas de estudio reflejasen las necesidades de formación de técnicos que el propio aparato gubernamental requería". González, A. (2004). Revista exp, (19), 28.

Actualmente, las políticas en materia educativa están enfocadas a la demanda de la globalización, de tal forma que las universidades desarrollan en el alumno una serie de capacidades técnicas dependiendo de la carrera; de tal forma que egresen profesionales que puedan servir a las empresas o al mismo gobierno.

Por eso, el gobierno apoya a la educación porque cumple un papel fundamental en la economía mundial y en el desarrollo social del país. Esta sería la percepción que el gobierno tiene del servicio que prestan las universidades a nivel general.

En cuanto a la relación que la Universidad de Ecatepec sostiene con los diferentes niveles de gobierno se encuentra en primer lugar el gobierno federal ya que es regulada a través de la SEP, en segundo lugar el gobierno estatal del cual reciben ocasionalmente apoyo didáctico y se maneja de acuerdo a la Ley General de Educación del Estado de México.

Por parte del Ayuntamiento de Ecatepec tienen un convenio de becas de 30 por ciento de descuento en las colegiaturas de sus empleados o a los hijos de éstos que estudien en cualquiera de las carreras. Además, el Ayuntamiento les proporciona descuentos en impuestos

como predial, uso de suelo y agua como parte del servicio que prestan, también mantiene una relación cordial con el presidente municipal quien es invitado a eventos propios de la vida académica.

Por último, mantiene contacto con el gobierno federal, estatal y municipal para fines de servicio social y prácticas profesionales de sus estudiantes.

Respecto a legislaciones, la UNE se rige de acuerdo al artículo tercero constitucional y a la Ley General de Educación de la SEP, el reconocimiento de validez oficial de estudios lo obtiene a través del reglamento 279, además de que está sujeta a revisiones constantes por parte de ésta secretaría. También se basa en la Ley de Educación del Estado de México que decretó la H. LIII Legislatura del Estado y que está vigente desde el 10 de noviembre de 1997.

Está sujeta a requerimientos y procedimientos de comisiones especiales de vigencia y administración de esas instituciones además de quedar expensa a las modificaciones de las diferentes legislaciones que la norman.

La Ley General de Educación establece las normas en torno a la equidad en el proceso educativo, a los servicios que imparte en su carácter de universidad privada, a la validez de estudios, a la certificación de conocimientos, a la participación social, asimismo se sujeta a las infracciones y sanciones de esta ley.

Además de las constantes revisiones de los planes de estudio y de la currícula de los docentes por parte de la SEP, ésta secretaría acordó que cualquier institución privada debe otorgar cinco por ciento de becas sobre el total de la población estudiantil.

Los planes y programas de educación media superior y superior que la Universidad de Ecatepec imparte con reconocimiento de validez oficial de estudios son autorizados por la SEP, en términos del artículo 18 fracción II de esta ley.

Compete en forma exclusiva al Ejecutivo, establecer y operar el registro de los educandos, educadores, certificados, títulos profesionales, grados académicos y diplomas. El certificado, es el documento oficial mediante el cual el Ejecutivo da fe y reconoce que los educandos han

concluido un nivel educativo y tienen validez en toda la república en términos de los dispuesto en el artículo 60 de la Ley General.

La UNE tiene facultad para expedir un título a los alumnos que acrediten haber cumplido con los requisitos que establecen los planes y programas de estudio. Cabe mencionar que para obtener un título es requisito que el alumno realice su servicio social previo en los términos que señalan las disposiciones reglamentarias.

Además, ésta institución se somete a la evaluación del Consejo Técnico de la Educación que se hace de manera permanente y sistemática. Los resultados son tomados como base para que las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia, adopten las medidas procedentes.

También está obligada a mencionar en la documentación y publicidad, la leyenda que indique su calidad de incorporados, el número y fecha del acuerdo respectivo, así como la autoridad que lo expidió.

Debe facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen a sus instalaciones y archivos. Lo anterior se estipula en la Ley General de Educación del Estado de México que decretó la Honorable LIII Legislatura del Estado aprobada el 24 de octubre de 1997 y que está vigente desde el 10 de noviembre de ese año.

Finalmente, la Universidad de Ecatepec asimila el pago de los honorarios de los profesores a sueldos, esto es, se aplica al ingreso el artículo 113 de la Ley del ISR vigente, para la retención correspondiente.

1.2.3 La competencia

Como ya se mencionó, al principio la UNE no contaba con mucha competencia pero en los últimos años las escuelas privadas se han incrementado de manera considerable, a pesar de ello, muchas instituciones están enfocadas a carreras técnicas por lo que compite directamente con cuatro universidades aledañas a ésta.

El Instituto Técnico y Bancario San Carlos que cuenta con 9 licenciaturas y bachillerato, su matrícula es cercana a los mil estudiantes (Disponible en www.edomexico.gob.mx/portalgem/secsybs/educacion/superior/inicio.htm) y su colegiatura mensual es de mil 380 pesos, su debilidad son las instalaciones y la poca publicidad. A pesar de que su colegiatura es casi igual y algunas licenciaturas similares, la UNE tiene más opciones en áreas como comunicación.

El Colegio Oparín cuenta con tan sólo tres licenciaturas, una matrícula alrededor de 180 alumnos (Disponible en www.edomexico.gob.mx/portalgem/secsybs/educacion/superior/inicio.htm), su fuerza está en los niveles primaria, secundaria y preparatoria, incluso el costo de la colegiatura es mayor en bachillerato que en licenciatura, únicamente cuenta con seis salones para este nivel, aunque las instalaciones realmente son grandes, incluso posee alberca para los niños.

El Centro Universitario Privado del Estado de México (CUPEM), es relativamente nuevo, tiene cuatro años de iniciar labores, al momento imparte cuatro licenciaturas en ocho semestres, de acuerdo a los folletos que imparte, su colegiatura es de mil 70 pesos y cuenta con atractivos planes de becas. El sistema que lleva es similar al de la UNE, esto se debe a que uno de los fundadores es el licenciado Salvador Robledo del Río, quien hasta el año 2000 era el director general de la UNE, hasta que hubo un distanciamiento con el rector Agustín Núñez Sánchez y decide crear este centro. A pesar de que los costos son más bajos no es mucha su demanda porque aún no es muy conocida.

El Instituto Universitario y Tecnológico Modelo oferta seis licenciaturas, tiene más de 400 alumnos (Disponible en www.edomexico.gob.mx/portalgem/secsybs/educacion/superior/inicio.htm) sus carreras están enfocadas a carreras como Pedicultura e Informática, sus costos son accesibles pero los alumnos no lo identifican como una opción para nivel licenciatura porque las carreras parecen más técnicas.

En último lugar se encuentra el *Centro de Estudios Universitarios Juan Bautista* con seis carreras que atienden a casi 250 alumnos (Disponible en www.edomexico.gob.mx/portalgem/secsybs/educacion/superior/inicio.htm), básicamente la

competencia radica en el costo de sus colegiaturas que es más bajo; actualmente tienen proyectos de crecimiento por lo que podría restarle ingresos a la UNE en los próximos años.

Todas ellas representan en diversos niveles su competencia directa ya que también se ubican en San Cristóbal Centro a tan sólo unas cuerdas, a pesar de ello, la UNE se ve superior a ellas en cuestión de infraestructura y sobre todo por el número de alumnos y carreras que tiene, 10, además de que cuenta con postgrados y una maestría.

Las cuatro tienen reconocimiento de la SEP, en sus folletos informativos hacen especial énfasis en las colegiaturas y grupos reducidos y consideran sus planes de estudio adecuados a la demanda laboral.

Hasta ahora, la UNE tiene una matrícula superior, según las estadísticas de la SEP, pero cualquiera de estas instituciones pueden reducir en los próximos años el nivel de ingresos en la UNE si es que presentan mayores beneficios a los estudiantes, por lo cual es indispensable que ésta universidad haga caso a las observaciones de sus alumnos y mejore la calidad del servicio que presta.

1.2.4 Las asociaciones o confederaciones del ramo

Por el momento la UNE no pertenece a ninguna asociación o confederación; sin embargo, se encuentra en un convenio con la COPARMEX para agrupar a las universidades de la zona con la única finalidad de publicarse en la revista de este organismo.

1.2.5 Los clientes

Los clientes son los alumnos, la UNE tiene un registro de más de 3 mil, asegura el director de Relaciones Públicas, Miguel Hidalgo Mata. Para conocer su opinión a cerca del servicio que ofrece ésta institución se realizó una encuesta probabilística a estudiantes, principalmente de la carrera de Ciencias de la Comunicación, en los resultados se observa que más de la mitad tiene un grado de satisfacción en cuanto a la calidad de la enseñanza de 8 – 7 en un máximo de calificación 10 y menos de la mitad la calificó como 7 – 6. Básicamente el desagrado es por la

parte de la organización administrativa, su satisfacción es en la parte docente aunque aclaran que también hay pésimos profesores.

Su opinión sobre la UNE es que es una buena universidad pero tiene muchas deficiencias en su organización, además de que carece de instalaciones y equipo o se encuentra descompuesto o es insuficiente, casi un 80 por ciento se encuentra más o menos satisfecho. Reconocen que aún falta para alcanzar prestigio pero con una buena organización y la selección de su personal puede mejorar.

Las necesidades básicas de los alumnos son en cuestión de laboratorios de fotografía, estudio de televisión, libros en la biblioteca y en menor demanda buenos profesores. A pesar de todas las carencias perciben a la UNE como la mejor de la zona muy por encima de la competencia.

Como sugerencia para elevar la calidad proponen una mayor selección tanto de los estudiantes como de los profesores. Una de las principales percepciones que tienen es que las autoridades los ven como negocio por lo que solicitan a las autoridades poner mayor atención a las necesidades de material en talleres y que se respete el calendario de pagos, la mayoría considera incompetente al personal de cobranza.

1.2.6 Los proveedores

Los proveedores de la Universidad de Ecatepec son varios ya que compra el material de acuerdo a sus necesidades y no siempre con el mismo proveedor, sin embargo con los que tiene un contacto más seguido están: Darlim proveedores de papel, proveedora de papelería, con artículos de papelería y oficina en general, Construrama de Ecatepec, con quien surten todo el material para la construcción del nuevo plantel de bachillerato, así como Ilamex Fuerza y Control que proporciona material eléctrico, además de la empresa cosas de catón El Álamo.

Su principal proveedor es la empresa Quality encargada de hacer todos los souvenirs y material publicitario como libretas, agendas, lápices, hojas membretadas, folders y todo lo que tenga que ver con la imagen institucional. Cuenta con proveedores en cuestión de publicidad, contrata medios espectaculares, spots en radio y prensa local.

La mayor parte de su publicidad está basada en periódicos locales, el más importante por tener mayor presencia en el municipio es Acontecer, también utiliza la estación de radio Sonido Cristal de Ecatepec y la radio difusora local Radio Ecatepec con quien tiene un convenio de cien por ciento de beca a los alumnos que trabajan en ella.

A pesar de contar con papelería, cafetería y servicio de Internet éstas instalaciones son concesiones, respecto a computadoras o a otro servicio lo hacen a través de la dirección académica, los coordinadores hacen la propuesta y ésta dirección decide a quien recurrir.

Quality es su proveedor más importante, en entrevista vía telefónica con Rocío García, quien atiende los pedidos, considera que es un buen cliente de hecho el más importante con el que cuentan actualmente, asegura que nunca han tenido ningún tipo de problemas, que es buen pagador por lo que mantienen una buena relación, el contacto lo hacen con el director de Relaciones Públicas, Miguel Hidalgo Mata quien a su parecer es una persona amable y en general la consideran como una empresa en crecimiento porque sus pedidos son cada vez mayores.

Obviamente califican a su material como de excelente calidad, en general, el material que les proveen son de buena calidad, de hecho artículos como la agenda y libretas las venden en las papelerías.

1.2.7 Las innovaciones tecnológicas

En este aspecto la Universidad de Ecatepec tiene tres laboratorios de cómputo, con un total de 120 computadoras, una biblioteca, cabina de radio, cámara Gessel, servicio de Internet, talleres de fotografía, serigrafía y aerografía.

En los laboratorios de cómputo la mayoría de las máquinas tiene problemas en sus sistemas, no cuentan con programas actualizados y no hay un mantenimiento adecuado y constante de las máquinas. A pesar de contar con programas como word, excel, corel draw, entre otros, no son suficientes para todas las carreras, por ejemplo en la licenciatura de arquitectura requieren de programas como autocad que se renuevan muy rápido en el mercado en general, la UNE no se actualiza en ese sentido lo que provoca rezagos en esa materia.

La cabina de radio se inauguró recientemente, hace aproximadamente seis meses, y de acuerdo a la opinión de los profesores que imparten esta materia aseguran que es un buen equipo por computadora para que los alumnos realicen sus prácticas, sólo falta un quemador de disco compacto.

Al inicio contaba con un modesto estudio de grabación de televisión, pero como realmente no cubría con lo mínimo para poder utilizarlo se suspendió y están analizando las especificaciones técnicas para poder equiparlo adecuadamente.

Aunque el equipo no es mucho, supera la tecnología de la competencia. En las innovaciones del ramo se encuentra la educación a distancia para la cual ya hay planes y proyectos basados en la tecnología. En el segundo encuentro de universidades "Virtual Educa 2003", celebrado en julio del año pasado, 47 rectores que ahí se reunieron reconocieron la importancia que tiene en la actualidad las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo para ampliar el acceso a la educación superior.

El 7 de julio de 2003, Luis Aguilar Ortiz, publicó en el Universal, que en ese año, el 10 por ciento de las universidades de América Latina ofertaban educación virtual. La visión a futuro es que el aprendizaje será cada vez más en función de lo virtual, será más hipermediático y sensorial.

Esta tendencia inició en 1998, el coordinador del instituto para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, José Silvo, avizó que en "la enseñanza del futuro la tecnología se volverá tan natural que se hará invisible" (El Universal, 18 de agosto de 2003).

Es por ese motivo que la UNE empezará a ofrecer este servicio; con lo cual muestra una contradicción, por un lado permanece a la vanguardia y ofrece educación a distancia para no rezagarse en ese sentido pero por el otro, no presta la debida atención al mantenimiento o incorporación de nuevos programas indispensables para la actualización de los estudiantes.

1.2.8 Los medios de comunicación masiva

Los medios que se ocupan de la educación son prácticamente todos, radio, revistas, periódicos, televisión, internet. Sin embargo, aún no se habla de la UNE porque es una institución todavía muy local y porque es relativamente nueva.

1.2.9 La opinión pública

La opinión pública estará guiada por los comentarios de los líderes de opinión, tal es el caso de los sociólogos, políticos, periodistas, pedagogos, psicólogos, científicos, economistas, articulistas, comentaristas, entre los más importantes que de alguna forma influyen en la opinión de sus seguidores. También estará encabezada por líderes comunitarios o por la experiencia de quienes estudian en esta institución.

Se realizó una búsqueda de comentarios de estos líderes, sin embargo fue nula, prácticamente la información que se publica de la UNE es pagada, es decir, es publicidad.

1.2.10 Las tendencias globales

Las tendencias globales están inclinadas a la globalización de una educación y de culturas que sirva básicamente a las empresas y que puedan competir en el mercado laboral.

Por tal razón, la Universidad de Ecatepec lleva a cabo constantes revisiones a los planes de estudio que intentan adaptarse a las necesidades del gran capital, es decir, muestra una preocupación por estar acorde a las tendencias globales, sin embargo, aún está lejos de estar a la vanguardia. Primero, porque es relativamente nueva, y segundo, por la tecnología que se menciona el punto 1.2.7. Además aún no alcanza el prestigio y reconocimiento a nivel nacional.

Las posibilidades de expansión son buenas, de hecho se encuentra en construcción un nuevo plantel en Tula, Hidalgo, esto con una visión a futuro y con un análisis del mercado previo que le asegura su aceptación. En este lugar las instituciones son muy pocas y alejadas de las

comunidades de los estudiantes, lo que los obliga a trasladarse a otros municipios. Esto le permitirá a la UNE captar a todos aquellos interesados en cursar una licenciatura.

Esta decisión fue resultado de la encuesta que realizó la Empresa Mundial de Telemarketing, en donde la UNE se ubicó en primer lugar de la preferencia de los alumnos que viven en la zona centro de esta localidad, motivo por el cual se hizo acreedora al premio por excelencia académica que otorga ésta misma empresa.

1.2.11 Observaciones del sondeo

El sondeo nos permite ver que hasta ahora, la Universidad de Ecatepec se ha adaptado a los cambios fácilmente porque es flexible, además de que se mantiene en constante retroacción en la información del exterior.

Renueva sus planes de estudio y tiene visión a futuro; a pesar de que adopta la tecnología que le permite estar a la vanguardia, tiende a descuidar la que ya tiene. Además, cuida sus relaciones con el exterior e importa toda la información necesaria para planear sus estrategias de crecimiento y de oportunidad, sin embargo, una vez que los alumnos se encuentran inscritos presta poca atención a sus demandas, lo cual provoca que los estudiantes no tengan una buena imagen de la UNE.

Tiene como reto crear una imagen de excelencia académica y mantenerse en la preferencia de los estudiantes, su amenaza sería la competencia ya que si no satisface las necesidades de los alumnos éstos pueden cambiarse a otra universidad. Se requiere cambiar ciertas actitudes, y modificar la organización porque causa malestar dentro de los distintos elementos que la constituyen, de hacerlo, la Universidad de Ecatepec se ve en un futuro como una prestigiosa institución académica.

Como se observa, es muy importante el entorno de la organización porque el crecimiento o decaimiento depende de que los dirigentes de la UNE hagan una correcta lectura y tomen las medidas necesarias para responder a los cambios que en él se presentan.

A medida que el entorno cambia, la UNE debe adaptarse, de lo contrario estaría en riesgo de desaparecer, es por eso que debemos entender a esta institución como una organización abierta. Para ello, en el siguiente apartado se analiza a la UNE bajo la Teoría de Sistemas que permite ver la importancia de este sondeo y la forma en que influye en la toma de decisiones.

1.3 Análisis sistémico

En este apartado se analiza a la Universidad de Ecatepec con base a la Teoría de Sistemas, para la cual es necesario empezar a definir el término de organización, de acuerdo con Johansen (1979, p.28), "es un conjunto de roles y las interrelaciones que existen entre ellos como una totalidad y las relaciones de éstas con el medio".

De tal forma que las relaciones que tiene con el entorno (1.2) se analizan en función de las consideraciones que hacen Daniel Katz y Robert Kahn quienes ven a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, entendiendo al sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado.

1.3.1 Ambiente relevante

Así, un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que lo rodea. De inicio es indispensable definir el concepto ambiente de una organización, de acuerdo a Rogers y Rogers "son 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" (Baptista, 1981, p.277).

El ambiente relevante de cada empresa depende del giro o sector a que pertenece, según lo menciona Baptista (1981, p.279), de tal forma que el entorno de la Universidad de Ecatepec se compone de distintos ámbitos como el social, político, económico, cultural y tecnológico, ya que pertenece al sector de servicios con giro educativo de docencia, investigación y difusión de la cultura.

Levinson divide el ambiente relevante en estímulos primarios y secundarios, los primeros afectan directamente a la organización y provienen de las condiciones del mercado, de los proveedores y las condiciones laborales, la relación que sostiene la Universidad de Ecatepec con cada uno de ellos está descrita en el apartado 1.2.

Los estímulos secundarios están constituidos por factores como el legislativo, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas del país. El siguiente esquema muestra el ambiente relevante de la Universidad de Ecatepec.

Fig. 1 Ambiente Relevante



El aspecto social básicamente se enfoca a la necesidad de la sociedad de educación como única vía para alcanzar el crecimiento personal y nacional, Marco Antonio Adame Castillo sugiere que la educación superior debe volcarse a proponer soluciones que disminuyan los rezagos económicos, políticos y sociales que aquejan históricamente al país.

La sociedad demanda profesionales comprometidos socialmente son los temas del estado: las mujeres, los indígenas, la discriminación y la pobreza. De tal forma que la educación es el único medio para alcanzar el progreso del individuo y de la sociedad; como elemento indispensable

para evitar la reproducción de los círculos de la pobreza, dignificar la vida urbana, preservar la vida rural y dinamizar la economía como palanca de un desarrollo social más justo.

Socialmente, la población requiere de educación para elevar su calidad de vida y que proporcione a los individuos una perspectiva del mundo en que vivimos. La UNE proporciona herramientas más técnicas por lo que difícilmente se ve comprometida con los temas en materia social que reclama nuestro país, esto en gran parte por los planes de estudio enfocados a aspectos más prácticos.

Culturalmente influye nuestra historia, nuestros orígenes, nuestra identidad nacional, las universidades se ven como generadoras y trasmisoras de cultura.

Referente al aspecto económico, como ya se mencionó, influye en los programas de educación al servicio del gran capital al regirse por la oferta y la demanda, pero no sólo en ese sentido, también la estabilidad económica del país permitirá el aumento o mantenimiento de la matrícula de la Universidad de Ecatepec.

La tecnología avanza a pasos agigantados, las innovaciones en materia educativa se desarrollan continuamente y los programas de computación utilizada por los profesionistas están en constante renovación, por lo cual si no innova su tecnología se verá rezagada. El proyecto de las universidades es el de educación a distancia vía internet (pasar al punto 1.2.7) por lo que ya está tomando medidas al respecto. Los avances tecnológicos le permiten efficientar su labor, principalmente en áreas administrativas.

Las políticas en materia educativa dependen del gobierno en turno y las reformas en éste sentido dependen de la aprobación del sistema Legislativo de nuestro país que actualmente no tiene una mayoría absoluta (pasar al punto 1.2.2).

Respecto a los estímulos de la competencia, gobierno y clientes pasar al apartado 1.2.1. Éstas relaciones permiten una idea del grado de interrelaciones que sostiene la UNE con su entorno, que como se observa es complejo por el número de relaciones. Además, de acuerdo al sondeo, en general existe una imagen positiva de ésta institución, aún cuando en los medios no se habla de ella, las cifras en cuanto inscripción indican que tiene bastante aceptación del exterior.

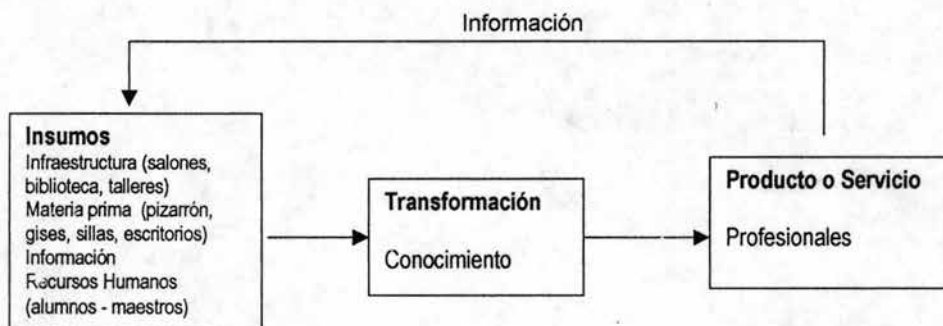
1.3.2 Ciclo de eventos

Siguiendo con la Teoría de Sistemas, Katz y Kahn consideran que un sistema abierto 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 servicio, bien o producto diferente.

En este sentido, la Universidad de Ecatepec se sirve de los siguiente insumos, entendiéndolos como "la materia – energía y la información absorbida por el sistema desde su ambiente" (Huse, 1980, p.70), pueden ser recursos humanos, es decir, personal administrativo, alumnos y profesores; en cuanto a infraestructura: salones, biblioteca, talleres y, materia prima como mobiliario entre pizarrones, sillas y escritorios, entre otros como material de papelería; además, se sirve de material de construcción para el mantenimiento de las aulas

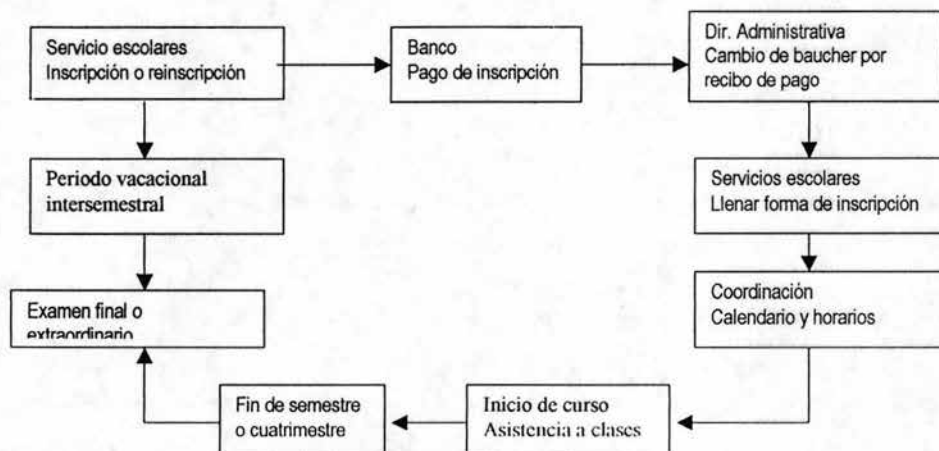
De los insumos, sin duda, lo más importante es el personal docente y sus alumnos quienes son la parte central de las actividades que ésta institución realiza. El proceso de transformación de la UNE es el conocimiento que los profesores imparten a los alumnos, dando como resultado un servicio educativo que se materializa en sus egresados, que al obtener un título se convierten en profesionistas. De manera gráfica el proceso que realiza la UNE es el siguiente.

Fig. 2 Proceso de transformación del servicio educativo



A su vez, el proceso administrativo que sigue el alumno durante su estancia, desde que ingresa hasta que termina la licenciatura es el siguiente.

Fig. 3 Proceso administrativo



Esta figura además permite conocer el grado de interrelación interna de las distintas direcciones que trabajan de manera coordinada para poder realizar este proceso. Se observa que la UNE, considerada como sistema, a su vez está conformada por subsistemas que se relacionan entre sí y que son, incluso, dependientes uno de otro, aún cuando tienen cierto grado de independencia. Así, si un departamento no funciona bien, afecta el desarrollo de las demás áreas donde los más perjudicados son los alumnos.

Algunos de estos subsistemas no sólo tienen relación al interior, también lo hacen con su ambiente como se explica a continuación.

1.3.3 Frontera

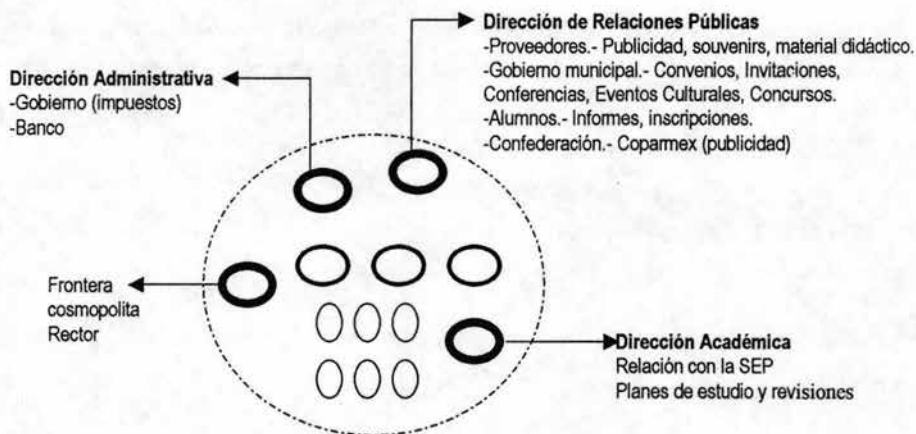
Debido a que las organizaciones existen en la sociedad y no se dan en un vacío, es necesario identificarlas, ubicarlas, para ello se requiere de identificar sus fronteras, es decir, hasta dónde llegan y a través de quién, o quiénes lo hacen, "las fronteras representan los límites entre la organización y el entorno y siempre están sujetas a interpretación" (Baptista, 1981, p.280).

Con esta definición primero identificamos en la Universidad de Ecatepec a los subsistemas que integran ésta institución: Rectoría, Dirección General, Contraloría Interna, Organización y Normatividad, Dirección Académica, Dirección de Relaciones Públicas, Dirección de Administración y seis coordinaciones que atienden a las 10 licenciaturas que se imparten.

De éstas, sólo algunas tienen la función de fronteras, es decir, se encuentran en contacto directo con el exterior.

De manera esquemática la frontera de la Universidad de Ecatepec se observa en la figura 4 que se presenta en seguida.

Fig. 4 Subsistemas Fronteras



El esquema permite identificar un alto grado de apertura del sistema con su ambiente debido a que es dependiente de sus estímulos primarios y secundario, por lo que, tanto el área administrativa, como la académica, deben estar en constante relación con el exterior

Así, Rectoría, encabezada por Agustín Núñez Sánchez, hace la función de frontera cosmopolita, es decir, actúa en tanto se abren las puertas y ventanas de la organización, permitiendo la ventilación cruzada de nuevas ideas de las cuales obtiene un panorama de los cambios o innovaciones en el ambiente, mediante la asistencia a cursos, conferencias, simposios, reuniones con otros rectores, viajes al extranjero, etcétera.

La Dirección Administrativa tiene contacto básicamente con el gobierno en cuestión de impuestos y pago a profesores, además con el personal bancario en donde hace el depósito del pago a los empleados y profesores. En menor medida, la Dirección Académica es una frontera al estar en contacto con los representantes de la Secretaría de Educación Pública con quienes lleva a cabo la revisión y actualización de los programas.

Definitivamente, la frontera más importante es la Dirección de Relaciones Públicas, encabezada por el licenciado Miguel Hidalgo Mata, quien tiene contacto con todos los proveedores, es el encargado de realizar los convenios con el ayuntamiento local y de recibir y mandar las invitaciones por parte del rector.

Además, coordina y supervisa las conferencias, eventos culturales, concursos, etcétera, a los cuales invita al presidente municipal o a expositores o conferencistas; también tiene a su cargo la oficina de servicios escolares, quien proporciona informes a las decenas de personas que acuden interesadas en sus carreras.

Con esto, junto con el ciclo de eventos, se puede inferir en su grado de interrelación no sólo al interior, también con el exterior que se presenta en seguida.

1.3.4 Grado de interrelación

La Teoría de Sistemas "plantea una visión más compleja de las organizaciones ya que además de identificar las partes o subsistemas que la integran, hace énfasis en la necesidad de

identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes" (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p.53).

De esta forma, la importancia de la interrelaciones que tiene la organización con diversos aspectos del entorno se basa en la forma en cómo estos factores inciden en su comportamiento y de lo cual depende su grado de complejidad.

Como se aprecia en el punto 1.3.1. el ambiente de la UNE es complejo porque mantiene interrelación con diversos ámbitos de su entorno y de los cuales depende para sobrevivir. De no hacer caso a los mensajes que le llegan del entorno simplemente está destinada a desaparecer, por eso es imperativo que modifique su conducta hacia los alumnos y profesores, por el momento provoca que éstos no se identifiquen con la escuela ni con sus ideas, pero de continuar las cosas como hasta ahora, en un futuro se pueden convertir en una importante opinión pública negativa para el prestigio de esta institución.

Aunado a las relaciones directas con sus proveedores, clientes y gobierno, la Universidad de Ecatepec tiene una interrelación muy fuerte con los estímulos secundarios ya mencionados en el punto 1.3 por lo que en general es una organización compleja. Esto con base a lo planteado por Huse (1980, p.72) para quien un enfoque para medir el ambiente equivale a contar el número de relaciones de comunicación o de otras reciprocidades con unidades en el ambiente de la organización.

1.4 Análisis Contingente

De acuerdo a la Teoría Contingente "el medio ambiente o contexto influye de manera muy importante en la estructura y funcionamiento de una organización" (Martínez de Velasco, 1991, p.58) de tal forma que el auge, decaimiento o mantenimiento de la UNE dependerá de su adecuación al medio que la rodea.

En este apartado se hace un análisis del medio en que se desenvuelve la Universidad de Ecatepec, su caracterización y la forma en cómo ésta organización percibe o interpreta la información de su contexto.

1.4.1 Caracterización del medio ambiente

Al Considerar el ambiente relevante, se observa que la Universidad de Ecatepec tiene un ambiente amplio con un nivel de interrelación compleja para lo cual es necesario que haga una interpretación de toda la información de sus estímulos.

Para ello, es importante identificar los atributos o características del ambiente de la organización. A continuación se presentan algunos conceptos que describen diversas instancias del ambiente organizacional que rodea a la Universidad de Ecatepec.

1.4.1.1 Turbulencia

De acuerdo a la definición que maneja Pilar Baptista (1981, p.282), "un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles"; por el contrario, un ambiente será estable cuando la organización se enfrenta a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen estables.

En estos tiempos casi todas las empresas se enfrentan a un ambiente turbulento a partir de los convenios internacionales que México ha establecido como el Tratado de Libre Comercio y otros con la comunidad económica europea.

La Universidad de Ecatepec no es la excepción, se enfrenta a un ambiente turbulento porque depende en gran medida de la estabilidad económica del país, de los avances tecnológicos y de las políticas que en materia educativa determinan los gobiernos en turno.

La estabilidad económica depende de la solidez de otros países, especialmente de Estados Unidos, por lo que su futuro es incierto. La Universidad de Ecatepec depende de la solidez de la economía que se vea reflejado en un nivel de vida medio que permita a los padres de familia un poder adquisitivo suficiente para que sus hijos puedan aspirar a una universidad de carácter privado.

Los constantes cambios en la tecnología y las innovaciones están a la orden del día (pasar al punto 1.2.7), las empresas promueven o lanzan nuevos productos en software y hardware

indispensable para la sistematización de información. Esto repercute en los equipos, principalmente de cómputo, ya que en un año los programas son obsoletos lo que la obliga a mantenerse en constante búsqueda de las innovaciones en el mercado para el mantenimiento de su equipo, indispensable para proporcionar a los alumnos las herramientas necesarias para enfrentarse al ámbito laboral.

Por último, las políticas en materia educativa varía de acuerdo al gobierno en turno, cabe recordar que la Universidad de Ecatepec está normado por la leyes federales, estatales y municipales.

1.4.1.2 Hostilidad

Pradip Khandwalla dice que un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante y estresante. Su opuesto a un entorno noble y benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización (Khandwalla en Baptista, 1981, p.282).

Actualmente, con el Tratado de Libre Comercio, casi todas las empresas se ven en un ambiente hostil porque tienen mayor competencia, la economía neoliberal que maneja nuestro país somete a las organizaciones a una lucha entre firmas comerciales constante a partir una libre competencia.

Es así como la Universidad de Ecatepec se enfrenta a un ambiente hostil por la competencia que se incrementa día a día lo que puede disminuir el número de su matrícula (revisar punto 1.2.3). Cabe recordar que en los últimos años las universidades privadas han crecido considerablemente, la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) señala que en poco más de 50 años se han incrementado 219 veces al pasar de cinco a más de mil 100.

1.4.1.3 Diversidad

Con base a la definición de Katz y Kahn, "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, pues producen varios resultados" (Katz y Kahn en Baptista, 1981, p.283).

Entonces, se puede decir que a pesar de que la Universidad de Ecatepec se enfoca al sector educativo, su ambiente es diverso, cuenta con bachillerato, 10 licenciaturas, siete postgrados y una maestría. Las necesidades de cada una de ellas son diferentes entre sí lo que provoca varios resultados que demanda el ámbito laboral del entorno.

Además, está enfocada a la investigación y difusión de la cultura; también cuenta con un centro de idiomas. Aunado a esto, dentro de sus funciones se encuentra el control de servicio social y prácticas profesionales que prestan los alumnos a instituciones públicas. Esto hace que su ambiente sea diverso por la variedad de las características de su mercado.

De tal forma que sus egresados se ven en ambientes diferentes y con requerimientos específicos. La demanda laboral depende de la carrera, hay licenciaturas muy saturadas como Derecho o Comunicación que por tal motivo los egresados tienen dificultades para conseguir un espacio en el ámbito laboral. Hay carreras que por la enorme cantidad de posibilidades pueden enfocarse a cualquier empresa, tal es el caso de la licenciatura en Informática.

Es así como la diversidad del ambiente provoca que los egresados encuentren opciones de crecimiento, desarrollo y calidad de vida o que se encuentren sin oportunidades de empleo, dependiendo de la licenciatura que hayan estudiado.

1.4.1.4 Desintegración

Este atributo se refiere "al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado" (Katz y Kahn en Baptista, 1981, p.284).

Al respecto, la Universidad de Ecatepec se encuentra en un ambiente altamente estructurado, está sujeta a normas y reglamentos. En primer instancia se rige por el artículo tercero constitucional, después por la Ley General de Educación de la SEP. Además de la Ley de Educación del Estado de México (pasar al punto 1.2.2).

Por lo tanto, queda sujeta a los requerimientos y procedimientos de comisiones especiales, de vigilancia y administración de estas instituciones. También está obligada a otorgar a las autoridades educativas todas las facilidades y colaboración para evaluar su nivel académico, así como permitir la realización de exámenes y estudios para fines estadísticos y de diagnóstico.

En un panorama general, el ambiente en materia educativa se encuentra altamente estructurado y delimitado de acuerdo al nivel de educación que las instituciones prestan. Las leyes en este sentido son muy específicas y las escuelas deben someterse a sus requisitos y revisiones.

1.4.1.5 Escasez

Por último, la abundancia o escasez de un ambiente se refiere a las "materias primas, recursos humanos o naturales que conforman la ecología de una organización y del cual depende para vivir" (March y Simon en Baptista, 1981, p.284).

En función de este concepto, la Universidad de Ecatepec tiene abundancia, respecto a recursos humanos administrativos el número de profesionistas en administración y contaduría es alto al igual que los profesores de las distintas áreas los cuales no sólo importa del exterior sino también ocupa los que genera ella misma.

En cuanto a materia prima como papelería, material publicitario (souvenirs), mobiliario (sillas, escritorios y pizarrones, etcétera) y material de construcción para el mantenimiento y remodelación de las instalaciones tiene asegurados estos insumos por la gran cantidad de empresas dedicadas a estos rubros cerca de la universidad.

Ésta, y las demás características del entorno de la UNE, le proporcionan una mezcla única de oportunidades, obstáculos, problemas y coyunturas que se agrupan en las fuentes de incertidumbre que se explican en seguida.

1.4.2 Fuentes de incertidumbre

Para iniciar es importante definir el término de incertidumbre, según Baptista (1981, p. 286) "es el hecho de que los miembros de una organización no pueden predecir todas las alternativas de un evento dado".

De tal forma, se puede hablar de obstáculos, problemas y coyunturas y oportunidades que se presentan en las organizaciones y que a continuación se especifican enfocadas a la Universidad de Ecatepec.

1.4.2.1 Obstáculos

Pilar Baptista retoma la definición de Kahndwall (1981, p.285) que lo considera como algo que una organización tiene que aprender a vivir, tal y como son las imposiciones de una ley.

En ese sentido, como ya se mencionó, La Universidad de Ecatepec es altamente estructurada por el número de leyes a las que se somete. Todas ellas (1.2.2.) representan en la UNE un obstáculo con el cual tiene que aprender a vivir ya que no puede hacer lo que quiera. Para modificar un plan de estudios tiene que contar con la aprobación de la SEP.

A pesar de que los profesores tienen libertad de cátedra, deben cumplir con los programas dispuestos por ésta secretaría, de no hacerlo, queda bajo las sanciones que su reglamento le imponga.

1.4.2.2 Problemas

De acuerdo a Baptista (1981 p.286), un problema es simplemente "aquel evento que afecta el desempeño de la organización en forma temporal". En la Universidad de Ecatepec el problema con el que a menudo se enfrenta es la deserción del profesor a mitad del curso o ya casi al final de éste.

Esto se presenta de forma regular ya que cuando al profesor le ofrecen una mejor oportunidad de trabajo deja a los grupos a quienes imparte clase, a veces ni siquiera avisa al coordinador de la carrera lo que causa desequilibrio en los alumnos por el cambio de docente a mitad o casi al final del ciclo escolar; al respecto, las autoridades solucionan el problema con otros maestros de la misma carrera o con la currícula con la que cuentan, cabe recordar que en este sentido no presenta escasez.

1.4.2.3 Coyunturas

En este caso se entenderá una coyuntura como una contingencia, es decir, como "un evento probable que, idealmente, la organización debe prever ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones" (Baptista, 1981, p. 286).

Con esta definición la UNE debe estar pendiente de las opiniones de la calidad de su servicio porque si los alumnos están inconformes con la organización o con los maestros es muy probable que busquen mejores opciones en la competencia. En este nivel los alumnos son más críticos y exigentes más aún si están pagando, por ello, de no cumplir con sus expectativas se verá amenazada no sólo con la deserción de los alumnos ya inscritos, también será objeto de desprestigio lo que disminuirá el número de alumnos interesados en inscribirse.

Para evitar esto, tendrá que revisar su entorno, principalmente a su competencia porque si ahora su infraestructura le permite estar por encima de ellas, una vez que éstas tengan un desarrollo pondrán en riesgo el auge de la UNE; pero no sólo eso, sobre todo debe poner especial atención a las inconformidades de alumnos y docentes para mejorar el servicio que presta.

De acuerdo a su historia, una devaluación también sería una contingencia porque el número de inscripciones se vería afectado considerablemente, además que puede perder a alumnos ya inscritos por no poder seguir pagando.

1.4.2.4 Oportunidades

Según Baptista (1981, p.286), una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización la cual debe ser considerada y aprovechada a tiempo. Esto lo sabe muy bien la Universidad de Ecatepec quien a través de su estudio de mercado y con base al número de inscripciones que ha tenido en los últimos años ha decidido construir un nuevo campus para bachillerato que inaugurará el próximo ciclo escolar que inicia en agosto de este año 2004.

No sólo eso, además iniciará labores en el nuevo plantel de Tula, Hidalgo a nivel licenciatura, también con base a un sondeo de mercado que le permite asegurar su éxito ya que en este lugar no hay competencia, es realmente nuevo, los habitantes de esa localidad tienen que trasladarse a municipios alejados de su hogar porque no hay una universidad cercana a sus comunidades.

Adicionalmente, comenzará el programa de educación a distancia, para lo cual ya cuenta con el personal especializado y con el permiso correspondiente, ello como respuesta a la demanda virtual y a las tendencias que se enfocan a una educación más mediática y que le permitirá ampliar sus fronteras a nivel no sólo nacional.

Las fuentes de incertidumbre que se han analizado están muy relacionadas con los mecanismos a través de los cuales se sirve de la información para disminuir las posibles contingencias. El siguiente punto presenta estos mecanismos.

1.4.3 Mecanismo para obtener información del ambiente

Como ya se mencionó, uno de los problemas que enfrentan las organizaciones es la incertidumbre, retomando la definición de Baptista (1981, p.286) significa el hecho de que los miembros de una organización no puedan predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado.

La única forma de reducir el nivel de incertidumbre es a través de la información, motivo por el cual las organizaciones se dan a la tarea de decodificar los signos o mensajes, es decir, interpretar los sucesos del ambiente relevante de la organización que les proporcionen un

panorama de las tendencias de su mercado así como los probables cambios del entorno que les ayuden en la correcta toma de decisiones y asegurar su éxito.

En este sentido, a continuación se plantea los mecanismos a través de los cuales la Universidad de Ecatepec se sirve en la toma de sus decisiones.

1.4.3.1 Retroalimentación

Se refiere a la información directa que recibe del ambiente (feedback). Para la Universidad de Ecatepec es fácil decodificarla ya que se traduce en el incremento de su matrícula que ha crecido en un 50 por ciento en los últimos tres años y por las decenas de alumnos interesados que acuden a pedir informes de las colegiaturas y planes de estudio lo que muestra una retroalimentación positiva por la amplia demanda que tiene su servicio.

Sin embargo, no sólo se basa en este mecanismo ya que el número de alumnos no refleja necesariamente su grado de satisfacción respecto al servicio que presta por lo que se sirve de otros mecanismos.

1.4.3.2 Búsqueda activa de información

Para iniciar la construcción del campus para bachillerato y el plantel en Tula, Hidalgo, la Universidad de Ecatepec se dio a la tarea de buscar activamente información proveniente del exterior a fin de predecir posibles eventos que pudieran afectar sus metas. Lo hizo a través de la empresa Mundial de Telemarketing, quien le ofreció un programa de la demanda a nivel bachillerato y de las posibilidades de aceptación en el estado de Hidalgo que le son favorables.

La iniciativa de introducir el sistema de educación a distancia lo hizo a través de revistas especializadas y en reuniones con rectores de otras universidades para lo cual el propio rector sirvió de frontera cosmopolita (ver punto 1.3.3.)

1.4.3.3 Incorporación de un mecanismo interno

Las organizaciones también disminuyen el grado de incertidumbre a partir de controlar los eventos que se produzcan en ella. Baptista menciona que Katz y Kahn (1981, p. 287) dividen el control en directo o indirecto. El directo, según estos autores, puede ser en base a una reglamentación interna y la incorporación externa.

Referente al reglamento interno, la Universidad de Ecatepec está buscando un proceso de selección de su profesorado para garantizar su desempeño en las aulas. No sólo deben contar con la licenciatura terminada y afín a la materia, también está buscando experiencia en el área.

Aunque por la necesidad de cubrir con las materias acepta a profesores sin experiencia en la docencia y sin título, a pesar de que en los últimos cuatrimestres la selección de profesores ha sido más estricta, hay muchos docentes que no son titulados.

Por otro lado, implementaron una forma de evaluar a los maestros por parte de los alumnos y con base a los resultados y el grado de satisfacción de los estudiantes asignan horarios y número de materias.

En otro sentido, pero también en forma interna, incorporó el buzón de quejas y sugerencias para conocer la percepción que tienen los alumnos, profesores, personal administrativo y visitas que le permita detectar errores y brindar un mejor servicio.

Además, lleva a cabo el curso "maestros totales, escuelas totales", con la intención no sólo de motivar a los profesores sino también de que hagan una evaluación del desempeño de esta institución a través de identificar las oportunidades, amenazas y fuerzas, debilidades que los docentes perciben de manera más clara por tener contacto directo con los alumnos.

1.4.3.4 Control a través de relaciones públicas

Los mecanismos ya mencionados a veces son insuficientes para disminuir el grado de incertidumbre por lo que además las organizaciones emplean campañas de publicidad como una forma de influir indirectamente en la opinión pública.

El rector de la Universidad de Ecatepec, preocupado por la hostilidad del ambiente en relación a la competencia, implementa agresivas campañas de publicidad a través de espectaculares, anuncios en periódicos, revistas locales y spots de radio local para asegurar que la gente conozca de su existencia. También tiene participación con la COPARMEX para fines publicitarios.

Además, a través de la Dirección de Relaciones Públicas, promueve conferencias y cursos en beneficio de la comunidad en general. Todo lo anterior con la finalidad de disminuir la incertidumbre que le provoca la hostilidad y turbulencia de su entorno.

1.4.4 Toma de decisiones con respecto al entorno

El sociólogo Tom Burns y el psicólogo G. Stalker (Fernández, 1991, p. 55) identificaron dos estilos opuestos de administración que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. En condiciones estables predominaba el estilo mecánico caracterizado por una estructura formal y altamente diferenciada; por el contrario, en condiciones cambiantes del entorno, el estilo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional; de tal forma que la toma de decisiones está enfocada en estos dos estilos de administración.

La Universidad de Ecatepec se encuentra en un ambiente altamente cambiante del entorno y adopta el estilo orgánico, es decir tiene una mayor informalidad organizacional, esto es, la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible y se lleva a cabo, en gran parte, a la influencia situacional que le permite ser más efectiva ante las demandas de un medio cambiante y dinámico.

Sin embargo, las decisiones importantes en el cambio de estructura de la organización son centralizadas debido a que giran alrededor del rector. A pesar de que tiene autoridad bien definida y con patrones de comunicación rígida y principalmente en forma vertical descendente, a nivel de dirección académica las relaciones son flexibles y la estructura se presenta más fluida.

Esto le permite dar una respuesta rápida ante las demandas de su entorno. Su líder, es decir el rector, cuenta con la información suficiente para la toma de decisiones, está consiente de los cambios de su ambiente, emplea diversos mecanismo para buscar información que le proporcionan un panorama de la situación actual y de las tendencias en materia educativa (pasar al punto 1.4.3.)

Además, cuenta con información de exposiciones y seminario a los cuales asiste y de manera informal se provee de un panorama mundial con sus visitas a Estados Unidos y Europa. Hasta el momento esto le ha permitido contar con la información necesaria para la toma de decisiones acertadas que se ve reflejado en el auge y crecimiento de la universidad.

1.5 Análisis causal del entorno

Como se puede observar a lo largo de éste capítulo, la Universidad de Ecatepec es compleja por el número de relaciones que tiene con su entorno. Esto provoca que sea dependiente de los estímulos primarios y secundarios que recibe del exterior y que se describen en el apartado 1.3.1.

Por eso, la Universidad de Ecatepec es una organización cambiante, adaptativa y flexible a las condiciones de su entorno ya que actúa de acuerdo a las conductas de su ambiente relevante. Para ello cuida con especial atención la información recibida del entorno, como se observa en el apartado 1.4.3.

Dentro de los insumos de los cuales se sirve para su funcionamiento, importa información negativa que llega en forma de retroalimentación del ambiente, es decir los mensajes que sirven de base para la toma de decisiones y que le permite mantener homeostasis o equilibrio.

De esta forma, se encuentra abierta a la información, aunque operativamente podemos hablar de una estructura operacionalmente cerrada porque a partir de sus errores se genera así misma y le sirven de autorreferencia para modificar su estructura, ejemplo de ello es el cambio de director que se encontraba a cargo del licenciado Salvador Robledo del Río por no dar los resultados esperados.

Cabe mencionar que es centralizada ya que no hay consulta con la estructura para modificar la organización debido a que las decisiones son en forma descendente. Como se aprecia en el punto 1.4.4, la toma de decisiones se centra en el rector para lo cual se apoya en investigaciones especializadas en mercados y otros mecanismo que le permiten planear a futuro y reducir el nivel de incertidumbre al encontrarse en un ambiente turbulento, sin embargo, ello no le ha provocado problemas para adaptarse a los cambios de su ambiente debido a que a nivel de direcciones las relaciones son flexibles y la estructura se presenta más fluida.

Actualmente la Universidad está apostando a la expansión para lo cual realizó un estudio previo de las características del mercado, la demanda y los ingresos que le permiten entender contra quien va a estar o está compitiendo. Pero debe tener en cuenta el clima político y la futura estabilidad del país porque de no hacerlo, las condiciones financieras pueden resultar devastadoras.

En este momento se encuentra en auge, su imagen es de ser la universidad más grande del centro del municipio, de continuar las cosas como hasta ahora la Universidad de Ecatepec se ve en mantenimiento. Sin embargo, todavía le falta mucho para ganarse prestigio, ya que por el momento sólo lo tiene a un nivel muy local.

Aún hay muchas carencias por subsanar, sobre todo en talleres y laboratorios, indispensables en la formación de los futuros profesionistas. En caso de que no se le dé importancia a éste factor la competencia puede ofrecer estos servicios o planes más atractivos que disminuyan el nivel de su matrícula.

Además, la comunidad académica puede convertirse en opinión pública negativa al exterior, lo que le provocaría una contingencia de desprestigio. Por tal motivo, debe procurar que los alumnos estén contentos con el servicio que ofrece, en opinión de los estudiantes hay una desorganización en cuestiones administrativas lo que provoca una mala imagen de los directivos.

Hasta ahora el nivel académico no presenta un problemas, cuenta con profesores altamente capacitados, con experiencia y con vocación a la docencia; sin embargo, la mayoría de ellos considera que hay poco apoyo por parte de los directivos (esto se aprecia en las juntas mensuales y en comentarios expresados por ellos mismos a la investigadora) por lo que

frecuentemente tiene deserción de profesores que le causa contingencia y un bajo rendimiento de los docentes que aquí trabajan.

Hasta el momento no ha tenido problemas de adaptación en una economía cada vez más globalizada, los planes de estudio están en constante revisión y acordes a las necesidades laborales de la diversidad de mercados a los que están dirigidos sus egresados; sin embargo, es imperativo que continúe en constante búsqueda de información ya que su ambiente es complejo y cambia con rapidez lo que provoca que tenga un alto nivel de incertidumbre.

Su ambiente es turbulento por lo que requiere una estructura organizacional más diferenciada; seis coordinaciones atienden a 10 carreras que ya causa disgusto a los profesores por la falta de especialización pero además puede disminuir el apoyo a los alumnos de esas carreras. De superar esos errores, en un futuro la UNE podría alcanzar prestigio y reconocimiento.

En el siguiente capítulo se presenta la estructura interna de la UNE a través de la cuál se explica la forma en que se adapta a los cambios de su entorno a pesar de ser estructuralmente cerrada y que le ha valido para crecer en forma acelerada principalmente en los últimos tres años.

CAPÍTULO II

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC

Una vez que se ha analizado el entorno organizacional de la Universidad de Ecatepec es necesario conocer su estructura formal ya que a pesar de estar abierta a la información (capítulo I) su estructura formal es cerrada; es decir, hay una parte de la organización abierta y en interrelación con su ambiente relevante del cual importa información para la toma de decisiones, sin embargo, su estructura no se modifica constantemente, permanece y puede ser un obstáculo para adaptarse a su medio ambiente.

Conocer la estructura formal permite entender qué tan flexible es para adaptarse a los cambios del entorno y responder rápidamente a las contingencias de un ambiente turbulento y con constantes cambios, sobre todo tecnológicos.

De esta forma, éste capítulo explora, describe y conceptualiza la estructura de la Universidad de Ecatepec, para lo cual es necesario aplicar las teorías de organización que permiten entender la lógica de su estructura, por tal motivo se presenta en primera instancia un marco teórico y se explica la pertinencia de su estudio; además, se confronta lo que de manera formal se plantea en sus estatutos con lo que sus miembros llevan a cabo de manera real.

Así, se tipifica a la UNE de acuerdo a la clasificación de organizaciones de diversos autores y se presenta su ideario, parte importante de toda institución ya que es lo que anima y justifica su existencia, al igual que sus objetivos, de los cuales se identifican problemas relacionados a su cumplimiento.

También se muestran sus organigramas, manuales, políticas, proceso formal de trabajo, de reclutamiento, su estructura de poder y de comunicación. A partir de todo esto se presenta la

representación de sus miembros, lo que permite conocer las expectativas de la UNE y hacer una reflexión acerca de su estructura formal.

2.1 Universidad de Ecatepec: Pertinencia e interpretación teórica.

En la actualidad las personas pasan gran parte de su vida inmersas en organizaciones las cuales han llegado a invadir la sociedad debido a que las tareas son cada vez más diferenciadas y sólo pueden alcanzarse a través de la cooperación de un grupo de miembros. Por tal motivo, en los últimos años se ha registrado un mayor interés por la comunicación organizacional que permite entender los problemas y paradojas que enfrentan las organizaciones.

Dar una definición de comunicación organizacional es difícil, Rodríguez de San Miguel (Rodríguez en Fernández, 1991, p.30) la relaciona en tres sentidos, primero como un fenómeno inherente a toda organización, segundo, como una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, entre las organizaciones y su medio y finalmente, como un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación, enfocada a la organización, se entiende como “una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información, aspectos indispensables para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales” (Serrano, et al, 2001, p. 53)

La importancia del estudio de la comunicación en las organizaciones radica en que es el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con o frente al otro, de esta forma, la comunicación es un tipo de acción social clave, porque participa en los procesos de producción y reproducción social como lo son la identidad de los miembros, su cohesión y coordinación, al mismo tiempo también es un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores (Serrano, et al, 2001, p. 56).

En tanto que la importancia de las organizaciones en la sociedad contemporánea radica en que son el lugar donde se desarrolla la mayor parte de la vida de los individuos. Para el análisis de la Universidad de Ecatepec se considera como organización a la coordinación planificada de las

actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982, p.14).

Para poder comprender la forma en cómo funcionan las organizaciones diversos investigadores han dedicado estudios al respecto que permiten conocer cómo se organizan, de tal forma que surgen las Teorías Clásica, Humanista, de Sistemas y Contingente en las cuales estará basado el análisis de la Universidad de Ecatepec

Con la Teoría Clásica se fundamenta la estructura formal, la Teoría Humanista o de Relaciones Humanas permite conocer la opinión y la forma en que trabajan los miembros de ésta institución y la Teoría de Sistemas ayuda a ver a la organización como un sistema abierto.

Las teorías son utilizadas por los investigadores de la comunicación organizacional ya que son interpretaciones de la realidad y son indispensables para el análisis formal y diagnóstico de la Universidad de Ecatepec.

2.2 Diagnóstico formal: Exploración y descripción de la Universidad de Ecatepec.

Como se menciona en el punto anterior, la teoría nos permite hacer un diagnóstico de la estructura formal de la Universidad de Ecatepec (UNE), para ello es indispensable hacer una descripción de lo que la organización dice que es y la forma en que logra sus objetivos a través de manuales, políticas, guías, reglamentos, etcétera, pero primero es necesario ubicar el momento actual de la UNE.

2.2.1 Momento coyuntural

De acuerdo a Mayntz (1990, p.48) lo que decide si puede o no hablarse de una organización no es el origen, sino el carácter actual de una formación social. Por eso, antes de iniciar con la descripción de la estructura formal de la Universidad de Ecatepec (UNE) se presenta su estado coyuntural.

A parte de lo que se reportó en el capítulo anterior sobre su estado actual, la UNE presentó cambios importantes al tiempo de realizar esta parte de la investigación que se considera como su estado coyuntural.

Así, al inicio del ciclo escolar 2004/2, las autoridades decidieron cambiar el sistema de pago a profesores, es decir, hicieron la contratación de docentes de tiempo completo y medio tiempo con un total de 40 y 20 horas, respectivamente, con todas las prestaciones de ley correspondientes.

Como consecuencia, el número de profesores disminuyó y se prevé que el número total de la planta docente disminuya considerablemente en los próximos cuatrimestres y semestres ya que paulatinamente se hará el despido de profesores que aún trabajan por honorarios.

Esto causó molestar en los profesores quienes se vieron afectados en la asignación de materias, aún cuando ya habían firmado contrato y había pasado una semana de clases. A los profesores que entraron a este nuevo sistema de contratación les asignaron un sueldo menor al que percibían por hora y quienes se quedaron por honorarios les disminuyeron las horas asignadas a tal grado de tener, incluso, sólo tres horas por semana.

Este cambio, una semana después de iniciado el cuatrimestre, provocó gran desorden en los horarios ya que se encimaron los horarios de los profesores, había dos maestros por materia o dos materias distintas a la misma hora con el mismo grupo.

Aunado a este descontrol, se despidió al director de Organización y Normatividad Servando R. Martínez García quien días antes de su despido había manifestado abiertamente su desacuerdo en la nueva forma de contratación de los profesores. Por lo cual, convocó a los alumnos y profesores para presionar al rector y según él, mejorar las condiciones en que se imparte clase. En cuanto a profesores pretendía formar un sindicato para tener "supuestamente" condiciones laborales más justas.

Al enterarse el rector le impidió la entrada a la universidad, la explicación que la directora académica, Gloria Rangel, dio a los alumnos fue que Servando Martínez hizo uso indebido de la información y que no cumplió con su trabajo.

Todas estas irregularidades causaron molestias en los alumnos, profesores y autoridades, pero sobre todo gran incertidumbre, durante las tres primeras semanas de marzo de 2004.

Aprovechando el descontrol e inconformidad de los docentes, los estudiantes del plan cuatrimestral de Ciencias de la Comunicación se manifestaron al inicio de este ciclo 2004/2 en contra del rector, Agustín Núñez, por el aumento de colegiaturas ya que, según ellos, el incremento no se ve reflejado en mejoras en los servicios que ofrece, principalmente en talleres como fotografía y la cabina de radio en la cual hace falta quemador de discos compactos, indispensable para poder trabajar; además de que no cuentan con un estudio de televisión que les permita llevar a la práctica los conocimientos teóricos.

Debido a la presión de los alumnos, el 4 de marzo de 2004, el rector se vio obligado a firmar una minuta que elaboraron los estudiantes en donde se comprometió a mejorar los talleres y el servicio de limpieza de aulas y baños, entre otras demandas. Esta información se pudo corroborar con la minuta que presentaron los alumnos a la investigadora y por sus comentarios.

Durante casi tres semanas del mes de marzo de 2004 el ambiente se tornó tenso por la desorganización en los horarios, cambio de maestros, cambio de salón, el despido del director de Organización y Normatividad, Servando Martínez, y por las demandas de los alumnos.

A pesar de eso, se superó el descontrol inicial y la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura se preparó para iniciar el próximo ciclo escolar de los alumnos inscritos por semestre que dio inicio en abril de este año. Además continuó con los preparativos para celebrar los diez años de vida de esta institución el 30 de junio. Asimismo, trabaja en la instalación del circuito cerrado de radio y el foro de televisión.

Una vez expuesto el estado coyuntural de la UNE, se puede empezar a describirla, para lo cual primero es necesario diferenciarla de otras organizaciones mediante la clasificación a la que pertenece.

2.2.2 Tipo de organización

Clasificar a las organizaciones es una tarea difícil por lo pluridimensional de los aspectos que abarca; sin embargo, se hace necesario la construcción de tipologías porque sirve para recapacitar sobre ellas. Así lo expresa Tom Burns (Burns en Huse, 1980, p. 32) al asegurar que el esfuerzo tipológico yace en la determinación de las variables importantes para diferenciar los fenómenos bajo investigación.

Agrega que una clasificación general adecuada tendría que tomar en cuenta el conjunto de las condiciones externas, el espectro general de acciones e interacciones de la organización y el resultado de los comportamientos organizacionales.

Al respecto, Mayntz (1972, p. 71) afirma que los intentos realizados hasta ahora para establecer una tipología de las organizaciones se han contentado a menudo con clasificaciones empíricas ordenadas; sin embargo, gran número de autores han realizado clasificaciones para señalar actividades, funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas que permitan llegar a un análisis de la organización (Huse, 1980, p. 52)

Destacan autores como Talcott Parsons, Renate Mayntz, Peter Blau y William Scott, Amitai Etzioni y Daniel Katz y Robert Kahn. Es importante mencionar sus clasificaciones para poder ubicar a la Universidad de Ecatepec. La siguiente tabla muestra las propuestas de cada autor.

Tabla 1
Tipología organizacional

| AUTOR | TIPOS DE ORGANIZACIÓN | EJEMPLOS |
|--|---|---|
| 1. Talcott Parson | a) de producción b) de metas políticas c) integrativas d) de mantenimiento de patrones | a) empresas (bienes y servicios) b) partidos, sindicatos c) policías, bomberos d) educativas, culturales |
| 2. Renate Mayntz (con base a sus objetivos) | a) que se limitan a la coexistencia de sus miembros b) que actúan de manera | a) círculos de esparcimiento o recreación b) escuelas, universidades, |

| | | |
|--|---|---|
| | determinada sobre las personas c) que buscan el logro de cierto resultado hacia afuera | hospitales, prisiones c) administración, policía, partidos, bomberos, institutos de investigación científica |
| 3. Peter Blau y William Scott | a) de beneficio mutuo b) firmas comerciales c) de servicio d) de bienestar común | a) sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes b) industrias, bancos, almacenes c) hospitales, escuelas d) oficinas gubernamentales, policía bomberos. |
| 4. Amitai Etzioni (con base a la función control) | a) coercitivas b) utilitarias c) normativas | a) prisiones b) empresas (bienes y servicios) c) iglesias |
| 5. Daniel Katz y Robert Kahn | a) productivas b) de mantenimiento c) de adaptación d) políticas administrativas | a) empresas (bienes y servicios) b) escuelas, sectas religiosas c) universidades, institutos de investigación d) partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales |

Huse, 1980, p. 85.

El análisis de la UNE se basa en la tipología que propone Mayntz, lo cual no significa que sólo se ubique en esta clasificación, la razón para considerar dicha clasificación responde a que se basa en los objetivos que marcan diferencias que son decisivas para la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones.

Mayntz (1972, p. 75) asegura que el objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma porque determina el acontecer en la propia organización. Menciona que por objetivo debe considerarse lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico, cabe señalar que esto no necesariamente coincide con lo que se plantea en los reglamentos o estatutos.

De tal forma que la UNE se ubica en las organizaciones que tiene por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin, la pertenencia de sus miembros es voluntaria.

Esta clasificación identifica dos grupos: inferior y superior, el primero integrado por los estudiantes sobre el que se actúa y que se encuentra más desarticulado en su estructura y el segundo la parte administrativa en el cual predomina la burocratización y la ordenación racional. Entre ambos grupos no existe movilidad, es decir, generalmente no tiene lugar el ascenso del grupo inferior al superior (Mayntz 1972, p. 75).

También la UNE puede ser catalogada como utilitaria o la que busca el logro de cierto resultado hacia afuera ya que tanto el rector como los profesores, en la mayoría de los casos, ven en el objetivo de enseñar un valor, al mismo tiempo que reciben ganancias por ello, los profesores con su sueldo y el rector por las ganancias que recibe al ser una universidad particular.

Por su objetivo, la UNE cuenta con el apoyo de la sociedad y de los gobiernos federal, estatal y municipal. Además, el grupo inferior sobre el que se actúa permanece de manera voluntaria por lo que cuenta con todas las facilidades para llevar a cabo sus actividades; su permanencia y auge estará determinada, entre otras cosas, por las correctas decisiones de su dirigente y por los mecanismos con los que formalice sus actividades.

Uno de los principales aspectos formales es el ideario que guía el acontecer diario de sus actividades y que permite conocer las ideas o normas que animan la vida de la UNE, por lo que se describe a continuación.

2.2.3 Ideario

También llamado filosofía, ayuda a describir la estructura formal de la UNE y se refiere al conjunto de ideas (normas, valores, símbolos) que animan la vida de una organización; es lo que otorga dirección, orientación y justificación al trabajo al interior de la organización (Pérez, 1998, p. 49). El ideario incluye la misión, visión y valores.

2.2.3.1 Filosofía

El ideario original, que se puede consultar en la página de internet (www.unec.edu.com), incluye 10 puntos principales con los cuales se rige la UNE. La dirección de Relaciones Públicas elaboró un manual de bienvenida en el cual el ideario es similar sólo que los puntos están escritos de manera breve.

Cabe mencionar que el ideario es resultado del consenso por parte de sus fundadores, a la letra dice, según el manual de bienvenida (2003) y su página de internet:

La Universidad de Ecatepec nació con una filosofía propia inspirada en la idea de conservar, acrecentar y difundir los valores de México, mediante las funciones esenciales de toda universidad, la investigación, la extensión y la difusión de la cultura, a través de programas creados por iniciativa propia y dentro del marco de las leyes mexicanas.

Nuestra institución pretende lograr la excelencia académica mediante la selección adecuada de su personal directivo, docente y de servicio, la actualización permanente y la pertinencia de sus programas académicos.

La Universidad de Ecatepec formará profesionales, docentes de alto nivel e investigadores que desarrollen la tecnología, la ciencia y coadyuven a elevar los niveles culturales, sociales y económicos del mexicano.

Para seleccionar a su alumnado y a su personal de cualquier nivel, nuestra institución tomará en cuenta su capacidad intelectual, su preparación académica, su disposición y voluntad para el trabajo, excluyendo para tal proceso su condición económica, sus creencias y sus posturas sociales y políticas.

Nuestra institución diseñará y actualizará sus planes y programas de estudio de acuerdo con las necesidades regionales, del país y de otras naciones con las que se relacione.

La Universidad de Ecatepec cooperará con las autoridades educativas, con otras Universidades, con centros de investigación y con organizaciones culturales dentro del país y

en el extranjero para el desarrollo de la docencia, la investigación y la difusión cultural, en búsqueda siempre del bien común y de la convivencia política.

Nuestra institución educativa no comulga con corrientes de cualquier tipo cuyas ideologías fueran contrarias a las de nuestra filosofía nacionalista.

Desde que inició labores el 30 de junio de 1994 la Universidad de Ecatepec trabaja con la misma filosofía a pesar de los cambios en su estructura y planes de estudio; se observa que aún cuando se encuentra en constante relación de intercambio con su entorno, pasar al capítulo I, no pierde su identidad.

Su filosofía es extensa y acorde a las funciones básicas de toda universidad, de seguir al pie de la letra lo que dice no tendría problemas en lograr la excelencia académica y formar profesionales de alto nivel como se propone, sin embargo, como se observa más adelante, los intereses personales y la práctica diaria de sus miembros hacen precisamente que sólo se quede en buenas intenciones ya que ni el mismo fundador y creador de esta filosofía hace cumplir lo que en él propone, es más, ni siquiera respeta los lineamientos a través de los cuales asume se logrará, por lo que se ve difícil que se logre en un mediano plazo.

2.2.3.2 Misión

La misión es el propósito o sentido del trabajo, responde a la pregunta ¿para qué se trabaja? (Pérez, 1998, p.49). Al igual que el ideario es resultado del consenso de sus fundadores.

Cabe destacar que recientemente el exdirector de Organización y Normatividad, Servando Martínez, hizo la propuesta de cambiar la misión e implementar la visión, pero hasta el momento todos los documentos como manual de bienvenida, folletos y la página de internet manejan el que ha tenido durante sus 10 años de existencia.

La Misión de La UNE, de acuerdo a sus documentos oficiales (www.unec.edu.com) es:

Llevar la enseñanza a los lugares donde la sociedad la requiera, reconociendo las limitaciones y potencialidades económicas, sociales y culturales de la población, de manera que económicamente sus servicios sean accesibles para el sector social que se

atienda, sin condicionar a ello el aspecto cualitativo del servicio, el cual representa una preocupación preponderante, ya que el apoyo al hombre en sus capacidades, habilidades y destrezas y el respeto a sus libertades para formarse y para desempeñarse profesionalmente se adoptan como factores primordiales.

Nuestra Institución Universitaria se constituye en una fuente de trabajo para la población de Ecatepec y sus alrededores procurando que el desarrollo institucional se refleje en el desarrollo familiar y social de la comunidad.

Se puede observar que dentro de la función principal que es llevar la enseñanza a los lugares donde la sociedad la requiera implica otros propósitos que hacen que se pierda de vista la misión, con lo cual se vuelve poco clara, confusa.

Además, es interesante ver que se antepone llevar la enseñanza a donde la sociedad la requiera sobre la calidad del servicio, de hecho hace hincapié en lo accesible de sus servicios en cuestión económica. A pesar de mencionar que lo cualitativo es preponderante y que representa una preocupación, sería importante que pasara a una ocupación.

2.2.3.3 Visión

En la visión las organizaciones plantean cómo se conciben en el futuro. De acuerdo a Pérez (1998, p.49), la visión es cómo se entiende a sí misma la empresa y cómo se ve o qué tipo de empresa quiere ser en el futuro, al respecto, la Universidad de Ecatepec no tiene visión formal en forma escrita, hasta el momento no se ha planteado el rumbo que debe seguir o a dónde quieren llegar; sin embargo, el rector muestra claramente sus objetivos como se observa en su estado actual en donde está apostando a un crecimiento y presencia no sólo regional ya que acaba de inaugurar un plantel en Tula, Hidalgo.

Ya de manera formal escrita, hay una propuesta que el ex director de Organización y Normatividad, Servando Martínez, hizo al rector; sin embargo, con su salida no se sabe si se implementará, de hecho el director de Relaciones Públicas no sabe quién tienen los papeles en donde se encuentra ésta propuesta.

Esto no quiere decir que sea una organización poco planificada o que trabaja a la orden del día ya que para la toma de decisiones realiza investigaciones previas que le han permitido crecer de manera importante. El líder sabe perfectamente lo que quiere, tiene una visión de crecimiento y de forma paulatina lo ha conseguido; sin embargo, en este sentido, lo que muestra de manera formal escrita es una desorganización ya que su personal no sabe dónde se encuentran esos documentos y si se formalizará o no.

2.2.3.4 Valores

Son aquellos conceptos o pautas de conductas que son considerados como importantes dentro del trabajo. Mayntz (1972, p. 85) los llama constelación de valores, los cuales no determinan necesariamente lo que se hace, pero sí determina con frecuencia el cómo se hace.

Los valores de la Universidad de Ecatepec, de acuerdo al manual de bienvenida y a su imagen corporativa, son los siguientes:

Honestidad: *Implica rectitud, honradez y equidad en el desempeño de nuestra labor.*

Respeto: *Consiste en dispensar un trato cortés a los usuarios que demandan los servicios que ofrecemos.*

Responsabilidad: *Significa asumir los compromisos para atender oportunamente las necesidades, establecer metas y objetivos que serán cumplidos día con día en los tiempos acordados.*

Disciplina: *Significa respetar el compromiso con la universidad siguiendo los lineamientos de los sistemas, métodos y formas de trabajo.*

Actitud de servicio: *Implica estar siempre en la mejor disposición para atender las peticiones de los alumnos.*

Compromiso: *Implica atribuir siempre la mejor importancia de nuestras acciones a proporcionar los servicios en forma oportuna y eficiente con base en los requerimientos de la comunidad universitaria.*

Justicia: *Es poner en acción todas las virtudes, nos lleva a la rectitud del alma que inclina la voluntad a otorgar a cada quien su derecho.*

El respeto es el valor al que la universidad le da mayor importancia, de hecho tienen pegados dentro de las instalaciones hojas con este valor, pero en forma general no hay un verdadero

afán por darlos a conocer, como tampoco se hace hincapié en ellos. Incluso el respeto es un valor que constantemente priva en el trato a los docentes por parte del personal administrativo.

Siguiendo con la definición de Mayntz, que afirma que los valores influyen sobre el cómo se hacen las cosas, realmente la cultura que se observa en esta institución es de relaciones frías, las relaciones más fuertes son de los docentes con los alumnos; hay una cultura laboral que impide grupos cohesionados o de grupos primarios.

El compromiso, responsabilidad y la actitud de servicio es personal y no necesariamente son valores compartidos por todos quienes integran esta institución. Lo que sí se hace notar es la disciplina ya que incluso hay personal encargado de vigilar el comportamiento dentro de las aulas así como verificar las horas de entrada y salida, además de que, eso sí, al inicio de cada cuatrimestre se entrega la guía del docente con los lineamientos establecidos por esta casa de estudios. La disciplina lejos de ser un valor positivo, tiene un valor negativo tanto para los alumnos como para los docentes que causa malestar por su rigidez y por considerarla coercitiva como se observa en las representaciones más adelante.

Estos valores, afirma Mayntz (1972, p. 85) no sólo influyen sobre el comportamiento en la organización, también sobre el objetivo que se presenta en el siguiente punto.

2.2.4 Objetivos

El objetivo es la mejor forma de analizar a las organizaciones, retomando la definición de Mayntz (1972, p. 75) por objetivo debe considerarse lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico, cabe señalar que esto no necesariamente coincide con lo que se plantea en los reglamentos o estatutos.

De tal manera que los objetivos de la Universidad de Ecatepec, según su ideario son la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura. En apego estricto a la definición de Mayntz, sólo la enseñanza es la que se realiza diariamente, las investigaciones son por parte de los estudiantes y sólo como esquemas que les ayudan para acreditar las materias.

En cuanto a la difusión de la cultura, se realiza una expo de cada carrera al final del cuatrimestre o semestre y se hace una invitación a autoridades del Ayuntamiento y al público en general.

Como se observa, la UNE cuenta con tres objetivos que en realidad son objetivos propios de cualquier universidad, sin embargo el que rige y anima el quehacer diario es la docencia. Mayntz afirma que pueden surgir problemas cuando los miembros no tienen claro o bien definido el objetivo principal o cuando hay más de uno, como es este caso, por lo que a continuación se presentan los problemas que tiene esta casa de estudios al llevarlos a la práctica.

2.2.4.1 Problemas de la Universidad de Ecatepec y sus objetivos

Mayntz (1972, p. 86), señala que los objetivos de las organizaciones no siempre se hallan tan claramente definidos, indica que con frecuencia se limitan a dar una dirección general y tienen que ser concretado caso por caso.

A veces, continúa, la variabilidad de la situación externa es lo que hace parecer conveniente definir el objetivo en términos muy generales, para que, una vez establecido oficialmente, no tenga que ser continuamente revisado.

Además, considera que las organizaciones con objetivos definidos sólo de una manera general pueden amoldarse a los cambios de la situación exterior y a los deseos variables de los miembros con mayor facilidad que las organizaciones con objetivos unívocamente concretados, en las cuales el cambio de factores internos y externos da lugar rápidamente al problema de la necesidad de cambiar el objetivo.

Sin embargo aclara que esta capacidad no debe considerarse como favorable o desfavorable en general. En el caso de la Universidad de Ecatepec, como se menciona en el punto anterior, persigue tres objetivos: la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura; los docentes asumen que deben impartir clase, para lo cual se proporciona el temario al profesor; sin embargo no hay una idea clara de la educación a que se aspira. No queda claro cómo se logrará la calidad de la enseñanza, a pesar que se menciona en el ideario, no se hace del conocimiento al profesor.

La UNE tiene constantes quejas por parte de los alumnos hacia algunos profesores porque no están satisfechos con su desempeño, lo que provoca descontento por parte de los estudiantes. Ponen en tela de juicio la calidad de la enseñanza de la Universidad de Ecatepec, lo que ha provocado deserción de algunos alumnos.

La libertad de cátedra permite a los docentes implementar la metodología que consideran mejor para los alumnos, de hecho hay profesores con gran vocación a la docencia y con un alto nivel en la calidad de la enseñanza que imparten.

Sin embargo, resulta incongruente que la UNE promueva la calidad de la enseñanza cuando no queda claro la forma en que pretende lograrlo, incluso cuando no se le dice al profesor lo que se espera de él para lograr su objetivo, lo que ocasiona que cada docente tenga su propia idea sobre calidad y sobre lo que debe hacer, por lo tanto debe poner atención al respecto, de no hacerlo puede tener consecuencias graves como el desprestigio que puede reducir el número de su matrícula.

Otro problema o conflicto que enfrentan las organizaciones surge cuando una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la organización, no están de acuerdo en cuál es el objetivo que la organización debe perseguir (Mayntz 1972, p. 96).

En este sentido, los objetivos de la UNE no son incompatibles entre sí ya que el objetivo de la difusión del saber es favorable y hasta necesario que la materia didáctica sea constantemente ampliada y comprobada mediante la investigación.

El conflicto surge cuando se trata de distribuir los medios disponibles para llevarlos a cabo, aquí surge la pregunta de cuál de los objetivos es más importante. La UNE ha demostrado mayor interés a la enseñanza, ya que se preocupa más por las instalaciones, es decir la construcción de nuevas aulas que le permitan captar más alumnos, por ello aún no ha tenido que decir "o esto... o lo otro".

Además, Mayntz (1972, p.97) identifica un problema entre un objetivo consistente en una prestación y un objetivo consistente en un lucro y asegura que la calidad de las prestaciones

pueden sufrir si su objetivo de lucro predomina por encima de la medida económicamente necesaria.

Al respecto, el objetivo de lucro por parte del rector es muy evidente, aunque obviamente, no está escrito en alguna parte. En cuanto a los trámites por parte de los alumnos, se cobra todo, incluso una corrección de calificaciones aún cuando el error sea por parte de la escuela.

Aunado a eso, las políticas que se siguen a los profesores muestran una clara idea de lucro ya que sólo se percibe un afán por descontar horas de trabajo. De entrada, la política, ésta sí escrita en la guía del docente, es la siguiente "hora no dada, hora no pagada", incluso cuando no es culpa del profesor, por ejemplo cuando los alumnos salen a una práctica con otro profesor o cuando los alumnos no llegan a clase.

Otra medida que se aplica a los docentes es en la entrada, después de diez minutos no se puede firmar la carpeta de asistencia, lo que provoca la falta aún si se imparte clase. Además, si por alguna razón el profesor no se encuentra en el salón y pasa el personal de supervisión, tiene falta. En caso de reponer la clase en otro horario, la hora no se paga.

Estas medidas provocan que tanto los alumnos como los docentes tengan una percepción de lucro por encima del objetivo de la calidad de la enseñanza. De hecho ya es un problema que se refleja en la calidad de la enseñanza, el sistema de contratación de medio tiempo establece 24 horas a la semana por docente con un salario de 33 pesos por hora, obviamente la calidad de la enseñanza se ve perjudicada.

Mayntz (1972, p.98) indica que el freno para el lucro desbocado está en que los directores, en este caso el rector, se sientan vinculados a los objetivos, en que pongan en ello su honor o en que su ética profesional les mueva a realizar este objetivo tan bien como sea justificable económicamente.

Al respecto, la UNE está apostando a la expansión, está próxima a inaugurar un plantel en Tula, Hidalgo, un nuevo campus de bachillerato y acaba de comprar un terreno con un costo de 7 millones de pesos. A los profesores les advirtió, en junta al inicio de este ciclo 2004/2, que no será posible un aumento porque por disposición del IMSS, debía afiliarse a sus profesores aún si están por honorarios, cosa que no hizo.

Por ello, si se considera que la calidad de la enseñanza depende de la calidad de sus docentes y si el rector no está dispuesto a poner de su parte en mejoras laborales para los docentes, entonces el objetivo de la calidad de la enseñanza se ve muy lejano.

2.2.4.2 Correspondencia entre objetivos y filosofía

Si se entiende que la filosofía ayuda a describir la estructura formal de la UNE y se refiere al conjunto de ideas (normas, valores, símbolos) que animan la vida de una organización (Pérez, 1998, p.49) y por objetivo se considera lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico (Mayntz 1972, p. 75) , puede haber una incongruencia entre lo que se hace y lo se plantea en los reglamentos o estatutos.

Es este sentido, de manera formal, en la UNE existe una correspondencia entre la filosofía y los objetivos, ya que diariamente se realiza la enseñanza. Sin embargo, en cuanto a la investigación que se plantea en la filosofía, se identifica una incongruencia ya que no es lo se hace en la UNE; es cierto que la enseñanza se realiza diariamente, pero no se lleva a cabo el desarrollo de tecnología para lo cual sería indispensable laboratorios de investigación o áreas adecuadas para esta labor, de las cuales carece, además de que no destina un presupuesto para este fin.

Además, en la filosofía manifiesta que se pretende la excelencia académica mediante la selección adecuada de su personal directivo, docente y de servicio; sin embargo, la designación del director general, Ricardo Núñez Guerrero, no fue producto de una selección por ser el hijo del rector Agustín Núñez.

Además hay profesores que son contratados por la necesidad de cubrir materias sin pasar por el proceso formal de selección. Esto muestra una incompatibilidad entre lo que se pretende y lo que se hace y aleja aún más su propósito de calidad en la enseñanza, más aún si se plantea la selección para la excelencia, lo cual puede lograr de respetar sus propios procesos.

Ahora bien, el objetivo también define la estructura de la organización y puede haber incongruencias entre el objetivo y la manera en se dividen las actividades para lograrlo, lo cual se explica a continuación.

2.2.4.3 Congruencia entre objetivos y estructura formal

Para clasificar a las organizaciones, Mayntz (1972, p. 76) se basó en sus objetivos porque marcan diferencias que son decisivas para la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones.

De tal forma que, para lograr el objetivo que se propone la organización, tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias (Mayntz, 1972, p. 100).

En el caso de la UNE este proceso fue lento porque cuando inició labores el 30 de junio de 1994, la universidad contaba con 15 profesores y 4 empleados administrativos que atendían a 48 alumnos. A medida que ha aumentado el número de carreras y de alumnos la universidad se ha estructurado cada vez más por la necesidad de mayor personal para lograr los objetivos.

Desde su inicio, hasta el momento actual, quien decide los cambios es el rector Agustín Núñez quien encabeza el organigrama de forma descendente y a quienes impone una actitud sumisa y de obediencia a los empleados, a pesar de su profesionalización, lo cual realmente es una incongruencia, sobre todo por ser una universidad y se requiere de participación, sugerencias y un grado de libertad para expresar las inconformidades de quienes en ella participan, dejando a un lado la retroalimentación.

Obviamente hay actividades que sirven al objetivo de la enseñanza de manera directa y otras que no, las cuales están especificadas de manera gráfica en su organigrama (figura 5) sin embargo, también hay desviaciones en la estructura que muestran que la UNE no tiene bien definido los distintos cometidos parciales.

Muestra de ello es el puesto de director de Organización y Normatividad que dependía directamente del rector y que al despidirlo dejó de funcionar esa dirección, incluso ya no

aparece en el directorio y el organigrama. Esto también manifiesta que la conexión entre el objetivo y la estructura no es inamovible, sino que está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores (Mayntz, 1972, p. 103).

En cuanto a los objetivos de difusión e investigación no se han implementado porque en realidad no los hay, pero resulta extraño que en un organigrama (figura 6) exista el departamento de investigación el cual definitivamente es una incongruencia, no con los objetivos, si no con la realidad.

Para conocer de manera más precisa la forma en que se estructura la UNE se presenta a detalle en el siguiente punto su estructura formal de trabajo.

2.3 Estructura formal de la Universidad de Ecatepec

Basados en la definición de Mayntz (1972, p.105) se entiende por estructura el ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo; es el modelo relativamente estable de la organización.

Este autor agrega que entre los elementos estructurales de la organización se encuentran la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas (Mayntz, 1972, p.105).

Como se observa, entre los elementos estructurales se encuentra la división del trabajo y la distribución de los puestos, es decir la forma en que los miembros cooperan para lograr el objetivo. De tal manera que antes de pasar a la descripción de la estructura formal de trabajo es importante detenernos en estos puntos.

2.3.1 Cooperación y división del trabajo

Estos conceptos surgen a partir de la Revolución Industrial y son parte fundamental del concepto de organización. La cooperación sirve como base de la acción colectiva, Carlos Marx (1976, p.262) la define como la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en

aparece en el directorio y el organigrama. Esto también manifiesta que la conexión entre el objetivo y la estructura no es inamovible, sino que está influida y configurada de una manera variable por numerosos factores (Mayntz, 1972, p. 103).

En cuanto a los objetivos de difusión e investigación no se han implementado porque en realidad no los hay, pero resulta extraño que en un organigrama (figura 6) exista el departamento de investigación el cual definitivamente es una incongruencia, no con los objetivos, si no con la realidad.

Para conocer de manera más precisa la forma en que se estructura la UNE se presenta a detalle en el siguiente punto su estructura formal de trabajo.

2.3 Estructura formal de la Universidad de Ecatepec

Basados en la definición de Mayntz (1972, p.105) se entiende por estructura el ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo; es el modelo relativamente estable de la organización.

Este autor agrega que entre los elementos estructurales de la organización se encuentran la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas (Mayntz, 1972, p.105).

Como se observa, entre los elementos estructurales se encuentra la división del trabajo y la distribución de los puestos, es decir la forma en que los miembros cooperan para lograr el objetivo. De tal manera que antes de pasar a la descripción de la estructura formal de trabajo es importante detenernos en estos puntos.

2.3.1 Cooperación y división del trabajo

Estos conceptos surgen a partir de la Revolución Industrial y son parte fundamental del concepto de organización. La cooperación sirve como base de la acción colectiva, Carlos Marx (1976, p.262) la define como la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en

En la UNE, la cooperación se logra por el convencimiento, convicción y amor personal hacia la docencia; lo cual identifica claramente el líder quien no hace un esfuerzo de convencimiento, lo cual definitivamente es un error ya que generaliza y los docentes tienen necesidades distintas que cubrir con su trabajo por lo que cada cuatrimestre tiene un importante número de deserciones.

El rector requiere de convencimiento no sólo para que los docentes hagan su labor, además necesita darles mayores incentivos que logren su permanencia. De manera equívoca está apostando a la coerción al poner supervisores de los docentes cuando en realidad hay aspectos más importantes que cuidar como la calidad de cátedra.

En cuanto a su estructura, la UNE es organizada ya que tiene claramente definida la división de trabajo y logra su objetivo principal, a pesar de sus limitaciones, a través de la cooperación de quienes la integran. Así, una vez que se han explicado estos términos importantes para el logro de objetivos, en el siguiente punto se continúa con la descripción de su estructura.

2.3.2 Estructura

Retomando el término de estructura, según Mayntz (1972, p. 105), se entiende como el modelo relativamente estable de la organización; por formal, este autor emplea la palabra formalización que expresa en qué medida las actividades y relaciones de una organización están determinadas por reglas firmemente establecidas; es decir, dotar de normas o reglas a la organización, para lo cual es necesario que los miembros se atengan a ellas, de eso depende la formalización.

En este sentido, se habla de una parte de las características que Max Weber señala en sus estudios sobre la burocracia y que son válidas para todas las organizaciones, entre ellas la ordenación de reglas, delimitación precisa de las competencias, estructura jerárquica, la separación entre los miembros y los medios de explotación, la selección según la calificación profesional y la remuneración fija (Weber en Mayntz, 1972, p. 112).

Todos estos aspectos nos dan clara idea de la formalización de la UNE y se detallan en los siguientes puntos, empezando por el organigrama.

2.3.2.1 Organigrama

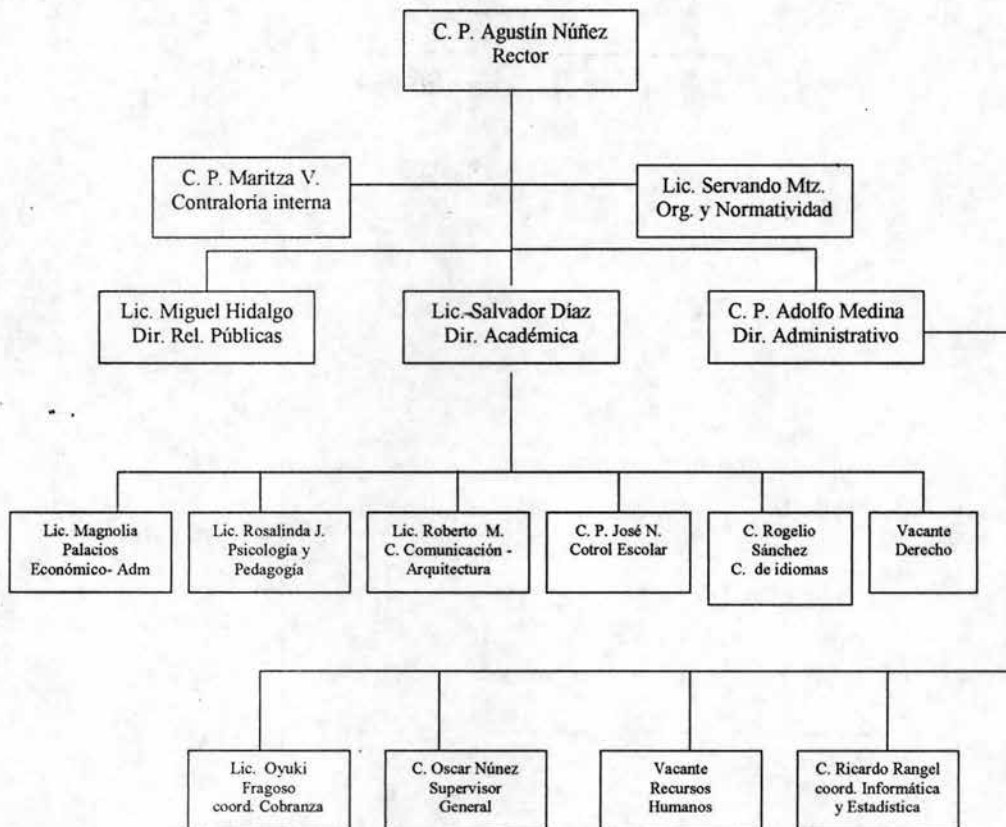
Una forma para empezar a describir a la Universidad de Ecatepec es a través del organigrama. Mayntz (1972, p.11) señala que las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos.

Es así que se forma el organigrama de la Universidad de Ecatepec, al respecto cuenta con seis diagramas, todos diferentes entre sí, uno que se publica en su página de internet (Disponible en www.unec.edu.com) y cinco que se muestran en el manual de bienvenida.

Es necesario señalar que el que se maneja en internet y el diagrama de organización del manual de bienvenida son analizados y comparados entre sí ya que los dos están considerados como los generales y muestran las áreas que integran a la UNE.

Además se presentan los cuatro organigramas del manual de bienvenida porque muestra el diagrama de organización corporativo y tres esquemas desconcentrados, de acuerdo al número de alumnos. A continuación se presentan los seis organigramas.

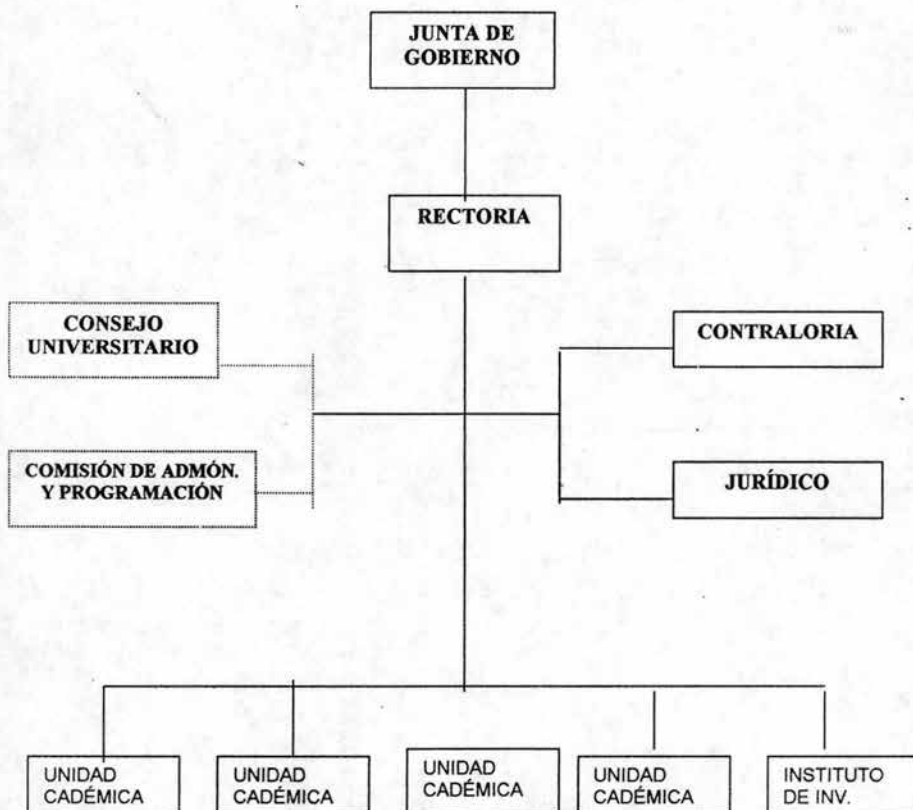
Fig. 5 Universidad de Ecatepec



Fuente: (www.unec.edu.com)

Fig. 6 Diagrama de Organización

Junio / 2003



Fuente: Manual de Bienvenida, mayo de 2003.

Falta página

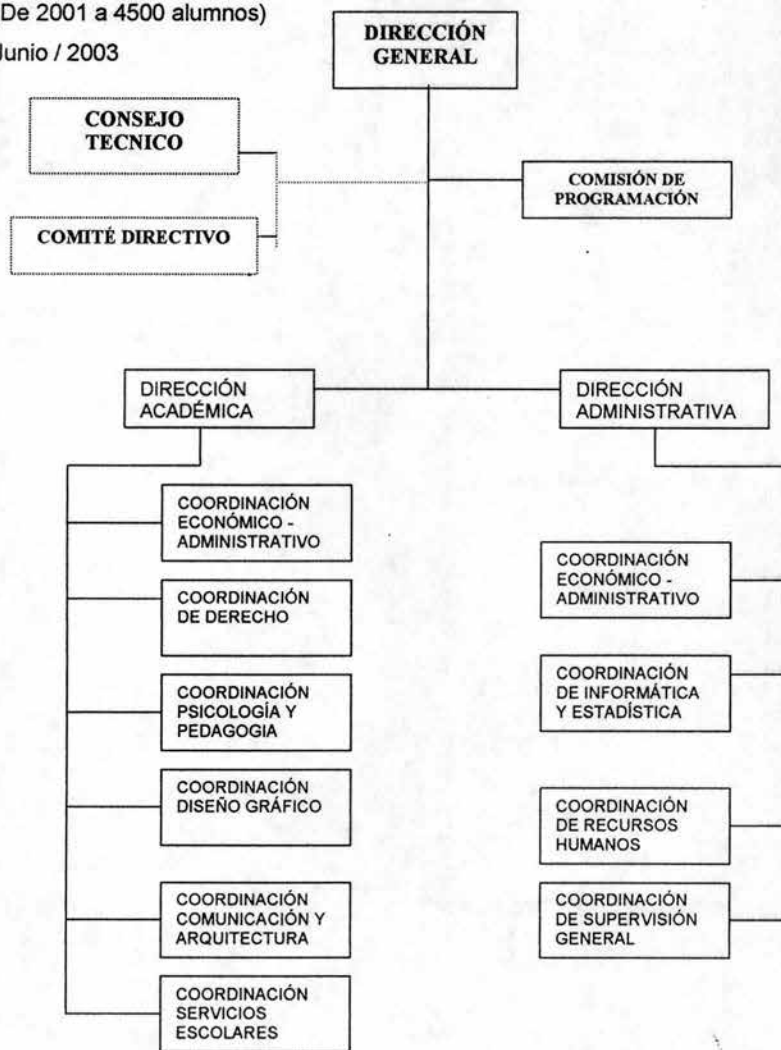
N° 79

Fig. 8 Diagrama de Organización de Campus

Esquema Desconcentrado

(De 2001 a 4500 alumnos)

Junio / 2003



Fuente: Manual de Bienvenida, mayo de 2003



Fig. 9 Diagrama de Organización de Campus

Esquema Desconcentrado

(De 501 a 2000 alumnos)

Junio / 2003



Fuente: Manual de Bienvenida, mayo de 2003.

Fig.10 Diagrama de Organización de Campus

Esquema Desconcentrado

(Hasta 500 alumnos)

Junio / 2003



Fuente: Manual de Bienvenida, mayo de 2003.

Fig. 9 Diagrama de Organización de Campus

Esquema Desconcentrado

(De 501 a 2000 alumnos)

Junio / 2003



Fuente: Manual de Bienvenida, mayo de 2003.

Fig.10 Diagrama de Organización de Campus

Esquema Desconcentrado

(Hasta 500 alumnos)

Junio / 2003



Fuente: Manual de Bienvenida, mayo de 2003.

Lo que se puede decir de tantos organigramas es que la Universidad de Ecatepec, contrario a lo que se pueda pensar, es una organización poco configurada ya que no se sabe cuál es el que realmente contiene todas las áreas que la conforman y el que guía el acontecer diario de sus actividades.

Además si se comparan las figuras 5 y 7, se presentan como organigramas generales aunque en realidad son poco parecidos entre sí ya que hay áreas como la de organización y normatividad que aparece en la figura 5 y que no aparece en el otro.

Cabe recordar que el director de esa área fue despedido recientemente, marzo del 2004 y por consiguiente la dirección desapareció, lo cual lleva a pensar que las áreas surgen de acuerdo a las necesidades de la organización y que por lo poco planificado de las actividades puede desaparecer sin causar alteración a la estructura. Así vemos que la estructura no es inamovible, no está dada de una vez y para siempre como lo menciona Mayntz (1972, p. 103).

Sin embargo, cabe mencionar que la UNE es una organización relativamente nueva, sólo diez años de creada, y continúa en crecimiento por lo que se prevé que su organigrama siga teniendo modificaciones, pero sí llama la atención que las áreas que la conforman no estén claramente identificadas a pesar de la cantidad de organigramas, y, lo más importante, no estén acordes a su funcionamiento.

Con respecto a los organigramas descentralizados (figuras 8, 9 y 10), que se muestran en el manual de bienvenida, hace difícil pensar en su funcionalidad ya que la matrícula es de más de 3 mil alumnos y hay un organigrama de hasta 500 estudiantes; por lo cual son inoperables, salvo que puedan servir para el nuevo plantel de Tula, Hidalgo. De otra forma, únicamente ayudan a entender la forma en que se ha ido reorganizando esta institución a medida que ha crecido el número de sus alumnos

Aún así, en los organigramas no quedan claras todas las áreas porque están separadas en distintos esquemas; sin embargo, en todos destaca la manera vertical en que se dan las órdenes, donde el rector es la persona que guía las decisiones de la UNE y el eje de todas las actividades.

Aunado a la confusión que provoca el gran número de organigramas, la UNE carece de un profesiograma que describa las funciones de cada uno de los puestos dentro de la organización y que establezca los requerimientos que deben cubrir los aspirantes a desempeñar tales cargos; sin embargo, todos los profesores deben tener, por lo menos, el 100 por ciento de su historial académico, además en recientes fechas para la contratación de docentes los aspirantes deben de tener su título profesional afin al área a la que van a ingresar. Hay un mayor interés por su expediente que por su formación académica que no garantiza una calidad de la docencia.

Para continuar con la descripción formal de la UNE, el siguiente punto presenta los manuales con los que norma sus actividades.

2.3.2.2 Manuales de la Universidad de Ecatepec

También se puede identificar el nivel de formalización de la Universidad de Ecatepec con los manuales en los que establece las funciones a realizar y la forma en que los miembros las llevarán a cabo.

Mayntz (1972, p. 107) asegura que la fuente más importante de las expectativas de los miembros son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización.

Al respecto, la UNE cuenta con formalización en sus procesos ya que a pesar de que carece de manuales en las áreas más importantes como son las coordinaciones académicas – seis coordinaciones que atienden 10 licenciaturas- , en su quehacer cotidiano, como es la enseñanza, se rige por una guía del docente donde se especifican las funciones y obligaciones que tienen los profesores.

Además, la UNE cuenta con un manual de bienvenida en donde presenta a la organización, su ideario, su organización, su escudo y su lema, además del directorio general. En la dirección de Relaciones Públicas existe un manual de procedimiento el cual indica el proceso y la forma de atender a las personas interesadas en ingresar, además de la manera de llenar las solicitudes, los requisitos y los beneficios que ofrece la institución, por ejemplo las becas.

Con ello se observa un interés en su formalización y una tendencia a incrementarla, basta revisar el punto anterior que muestra la cantidad de organigramas, lo cual no necesariamente es positivo ya que no coincide con la realidad o nadie los conoce.

2.3.2.3 Otros manuales y procedimientos

Siguiendo con la estructura formal que incluye todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas (Mayntz, 1972, p.110), encontramos los reglamentos.

En las organizaciones con carácter coactivo interno, las reglas que hay para el comportamiento de los miembros inferiores suelen estar formuladas con sencillez, a veces de manera negativa y casi siempre como expectativa de tener que hacer (Mayntz, 1972, p. 114).

Así encontramos en la UNE el reglamento para los alumnos en el cual se especifica sus derechos y obligaciones; aunque cabe mencionar que son más obligaciones que derechos. De entrada cuenta con cinco artículos relacionados con los compromisos de los universitarios, después con 12 puntos relacionados con los derechos, además 21 puntos relacionados a la conducta de los alumnos. Dos artículos sobre el pago de colegiaturas y 10 artículos sobre la acreditación de materias y forma de titulación.

En cuanto a la guía del docente se especifica el perfil del docente, orientaciones generales para la cátedra, lineamientos y normatividad para la docencia, código de ética, evaluación del docente y el calendario de actividades. Los lineamientos son parte importante en la UNE ya que se subraya la importancia de considerar las reglas para el buen funcionamiento. Además, hay reglas no escritas pero que tienen un carácter coercitivo ya que no se pueden cuestionar los mecanismos de esta institución, de hacerlo, se está en riesgo de ser suspendido, en caso de alumnos, para los docentes amerita el despido.

2.3.2.4 Grado de formalización de la Universidad de Ecatepec

En los puntos que integran la estructura formal de la Universidad de Ecatepec se observa un esfuerzo por formalizar sus procesos de trabajo aunque hay demasiada desorganización y

desconocimiento por parte de sus miembros, por ejemplo, en las coordinaciones académicas, aunque eso representa de cierta forma flexibilidad a la hora de tomar decisiones por parte de los coordinadores, lo cual no significa que sea bueno ya que se puede prestar para improvisaciones o para errores por no tener claro lo que se espera o lo que se debe realizar.

Los lineamientos con que cuenta indican la forma en que se debe realizar el objetivo principal que es la enseñanza, muestra de ello es el manual de bienvenida que incluso presenta el organigrama en forma descentralizada por el número de alumnos, aunque causa confusión a la hora de interpretar su funcionalidad.

Las guías de alumnos y del docente muestran en forma breve los derechos y obligaciones que sus miembros deben tener con reglas definidas y firmemente establecidas que provoca cierto grado de rigidez

Por lo tanto, se percibe una institución estructurada toda vez que las actividades se controlan oficialmente con los reglamentos, a pesar de que no todas las responsabilidades quedan claras, las dudas se resuelven sobre la marcha. Hay una flexibilidad a nivel de coordinaciones y las indicaciones se dan de manera oral, por cierto que los organigramas coinciden en la estructura formal de las coordinaciones que están sujetas a la dirección académica, al director general y al rector.

Hay manuales de procedimientos elaborados por la exdirección de Organización y Normatividad para cada área, sin embargo, no todo el personal tiene acceso a ellos por considerarlos información confidencial, además de que estos manuales estaban a cargo de esa dirección y cuando desapareció, los manuales se archivaron. Entonces, a continuación se presenta el proceso formal de trabajo.

2.3.2.5 Proceso formal de trabajo de la Universidad de Ecatepec

De acuerdo a Salaman (1984, p. 70), el concepto de estructura organizacional también se entiende como la forma en que se controlan oficialmente los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades y las autoridades.

De tal forma que las organizaciones, a través del manual de procedimientos, hace del conocimiento de sus miembros las actividades y las responsabilidades que asumen a la hora de desempeñar sus funciones y la forma en que pretende que las realicen.

En este caso, como ya se mencionó, la UNE cuenta con manuales pero no son del conocimiento de sus integrantes, sólo algunas áreas como Relaciones Públicas y Administración, no así la coordinación de Ciencias de la Comunicación – Arquitectura, objeto de estudio.

Por tal motivo cuando se le preguntó de manera informal al coordinador de dicha área, Roberto Medina Díaz, sobre el manual de procedimientos contestó que cuando entra un nuevo coordinador aprende sobre la marcha “como en cualquier trabajo, aprendes con el quehacer cotidiano”, de hecho comenta que cuando no sabía qué hacer se orientaba con la observación o preguntaba a los demás coordinadores.

Por lo tanto, hay un proceso formal de trabajo aunque el coordinador no lo conozca de forma escrita, Roberto Medina asegura que una vez que se aprende el procedimiento ya cada quien sabe lo que tiene que hacer, es así como detalla el procedimiento que las seis coordinaciones deben de seguir al inicio de cada ciclo escolar y que se repite para el plan cuatrimestral y semestral.

Cabe recordar que estas actividades están supervisadas por la directora académica que tiene a su cargo las 10 licenciaturas agrupadas en seis coordinaciones.

1. El calendario escolar lo elabora la Dirección Académica, en él se especifica el inicio y término del ciclo escolar, fechas de pago de colegiaturas y de exámenes parciales y finales. Con base a éste, cada coordinador planea sus juntas, exposiciones y reuniones académicas
2. Los coordinadores elaboran la planeación de ciclo escolar. Aquí se incluye el pronóstico de alumnos que probablemente se inscribirán, de acuerdo al periodo lectivo anterior, el número de grupos, estadísticas de alumnos aprobados, no aprobados, que recursan materias, además se saca la evaluación docente de los profesores que dieron clase en el más reciente periodo anterior.

3. Se abren los grupos de acuerdo al pronóstico y se realiza la contratación y recontratación de docentes.

4. De acuerdo a la contratación de docentes los horarios pueden modificarse por lo que se definen los horarios.

5. El ciclo escolar inicia con la junta de los profesores, se otorgan las guías de docentes y el coordinador lee los lineamientos generales y otorga los calendarios a los profesores, además les da fecha de entrega para las planeaciones docentes de cada profesor.

6. Inicia el ciclo escolar y el coordinador arregla los pendientes de alumnos inscritos.

El departamento de Servicios Escolares pasa a la coordinación las listas de alumnos inscritos, las cuales se las dan a los profesores para controlar que los alumnos que asistan a clase ya estén inscritos.

7. A partir de este momento el coordinador está al pendiente de cualquier solicitud por parte de los docentes o alumnos, supervisa los salones, el mobiliario, además de que supervisa las cátedras de los profesores.

8. Antes del primer, segundo y tercer parcial solicita a los profesores en junta los esqueletos de los exámenes que piensan aplicar.

9. Del primer y segundo parcial, el coordinador elabora un expediente de calificaciones por carrera para consulta de alumnos.

10. Fin de ciclo escolar.

11. El coordinador entrega las boletas a los profesores para que pongan la calificación de los tres parciales y la calificación final de los alumnos y la entreguen a la coordinador de control escolar.

12. Realización de expo.

13. Elaboración de calendario de exámenes extraordinarios.

Los pasos del procedimiento que se acaban de presentar son resultado de lo que el propio coordinador, Roberto Medina, asegura se realiza de manera formal y cada cuatrimestre. El que la UNE no haga del conocimiento los manuales de procedimientos a todo su personal tiene como riesgo la desfiguración ya que como menciona Mayntz (1972, p. 107) la fuente más importante de las expectativas de los papeles, son las instrucciones escritas y verbales por parte de la dirección de la organización.

Aquí, a pesar de que las instrucciones son de forma oral hay triangulación de la información y se presta a malos entendidos o que cada quien interprete como considera que se deben hacer las cosas.

Así, el coordinador deduce lo que debe hacer, que deforma lo que realmente se espera de él, peor aún si como dice el coordinador lo deduce a través de la observación de lo que hacen otros. Ahora bien, otro elemento indispensable para llevar a cabo las actividades son los recursos humanos y tecnológicos que se enlistan a continuación.

2.3.2.6 Inventario de recursos humanos y tecnológicos

Una forma más de conocer la estructura formal de la organización es a través de sus recursos humanos y tecnológicos, es decir, quienes encaman el trabajo o proyecto organizacional todos los días y las herramientas o tecnología con que cuentan para lograr el objetivo.

Al momento, la UNE cuenta con 45 empleados administrativos y de servicio, además hasta el ciclo escolar 2004/1 impartían clase más de 400 catedráticos. En el caso que nos ocupa, la coordinación de Ciencias de la Comunicación – Arquitectura cuenta con 55 profesores quienes realizan diariamente la impartición de la enseñanza.

Aún cuando no hay un número exacto de rotación de docentes, el nivel es alto, por lo cual el promedio de antigüedad de los docentes, según el coordinador, es alrededor de un año, claro que hay profesores que se encuentran incluso antes de que iniciara labores esta coordinación, pero realmente son pocos, no más de diez.

Por su labor, todos son profesionistas, aunque hay quienes no cuentan con el título profesional; sin embargo, se han mantenido en la institución porque sus evaluaciones docentes son altas y Roberto Medina considera importante conservar a estos profesores ya que afirma que el título no es garantía de un buen profesor aunque para la contratación ya sea indispensable.

En cuanto a los recursos tecnológicos, indispensables para llevar a la práctica los conocimientos teóricos de ciertas materias, sobre todo en la licenciatura de Ciencias de la Comunicación, la UNE cuenta con tres laboratorios de cómputo con un total de 120 computadoras, talleres de fotografía, serigrafía y aerografía, también tiene cámara Gessel y cabina de radio, así como servicio de internet y bolsa de trabajo (Disponible en www.unec.edu.com).

Además, debido a las inconformidades por parte de los alumnos, ya se está trabajando en la instalación del estudio de televisión aunque aún no se sabe cuando estará disponible. De momento cuenta con dos monitores de audio y dos de video, una consola con 12 canales, una cámara semi profesional, dos cd player, un deck, cables y dos micrófonos shure SM 58. Es necesario precisar que este equipo es insuficiente para llevar a la práctica las materias de televisión ya que carece de editoras, indispensables para la pos producción.

En cuanto a la cabina de radio, es necesario recordar que tiene poco que la instalaron, poco más de seis meses y de acuerdo a la opinión de la profesora que imparte esa materia, la cabina cuenta con el equipo necesario, sólo falta un quemador de cd para la producción. El equipo es un amplificador, dos bocinas VCR, dos micrófonos shure, una consola de 18 canales, hardware, software de edición (cool, edit, pro, sound y fourge 4), dos reproductores de cd y un reproductor de cassette.

Las computadoras de los laboratorios son pentium y pentium 2, cuentan con office y los programas necesarios para que los alumnos puedan trabajar. En este sentido se percibe inconformidades por parte de los profesores de arquitectura ya que los programas para diseño como autocad no están actualizados.

También hay carencias en el taller de fotografía ya que es insuficiente para los alumnos, sin embargo pueden llevar a la práctica los conocimientos básicos respecto a esa materia.

En cuanto a la coordinación cuenta con una computadora para elaborar su planeación y recopilar información de las materias que maneja. La captura de calificaciones la realiza el departamento de sistemas, por lo que resulta suficiente el equipo que tiene, eso, hablando del coordinador ya que los docentes tienen que pagar la renta de la computadora para realizar sus actividades, si es que no tienen en casa. Hay un proyecto para que los docentes pasen las calificaciones vía internet pero aún no funciona.

Aunado a la estructura formal de trabajo, también las organizaciones presentan una estructura de la autoridad, la cual se explica en seguida.

2.3.2.7 Estructura formal de poder / autoridad. Grado de control y motivación

En los puntos anteriores se hizo referencia a la estructura formal de trabajo; además, en las organizaciones también encontramos la estructura formal de autoridad. Mayntz (1972, p.125) considera a la estructura de autoridad como la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra; es decir, que la coordinación de las organizaciones exige que algunos manden y otros obedezcan.

La forma en que se distribuyen las órdenes pueden clasificarse como democráticas, jerárquicas o las que un grupo superior actúa profesionalmente y ejerce influencia sobre otro inferior (Mayntz, 1972, p. 126). La estructura formal de autoridad de la UNE corresponde a esta última clasificación en donde el grupo superior no sólo toma las decisiones, tanto sobre las actividades directamente orientadas al objetivo como sobre las actividades mediatas, sino que ejerce por sí mismo estas actividades.

De esta forma, la UNE tiene una estructura de autoridad dual en la que se identifica una jerarquía administrativa escalonada, en donde el rector posee el rango oficial supremo de la universidad; sin embargo, decide sólo sobre las actividades directamente encaminadas al objetivo ya que la ejecución de estas actividades, es decir la enseñanza, queda en manos de los profesores con libertad de cátedra.

A pesar de que en la UNE no es necesario un nivel de poder de mando estrictamente jerárquico, dotado de sanciones o con una vigilancia estricta porque los profesores cuentan con un nivel de profesionalización y están dispuestos para desempeñar su papel de docentes, el rector impone su decisión y contrata supervisión.

Ahora bien, esta estructura de autoridad se puede graficar a través de la curva de control que expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o sobre otras instancias en una organización (Tannenbaum en Mayntz, 1972, p. 129).

Es así como la curva de control que se identifica en la UNE es autoritaria, considerando que quien toma las decisiones y quien domina la cabeza de la universidad es el rector. De manera gráfica se observa de la siguiente manera.

Fig. 11 Curva de control



Tannenbaum en Mayntz, 1972, p. 129

Esta gráfica muestra claramente el alto grado de autoridad que ejerce el rector, lo cual definitivamente no ayuda a una calidad de la enseñanza y no es congruente con una universidad donde lo que debe predominar es la libertad de ideas y la libertad de decisión sin coacción.

Los conceptos sobre estructura de autoridad y la curva de control que se han mencionado con base a las definiciones de Mayntz se refieren a la distribución del poder de mando y de la obligación de obediencia en las organizaciones; sin embargo, Max Weber enfoca los términos

de estructura de autoridad en una tipología de las formas de dominación que se refieren a la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas (Weber en Mayntz, 1972, p.135).

De tal manera que identifica los siguientes tipos de dominación legítima que justifican la forma en que los dominadores pretenden obediencia: la tradicional, basada en el respeto al pasado y a las tradiciones, la racional-legal basada en un código de reglas jurídicas y regulaciones, la carismática, basada en las cualidades personales y sobresalientes del individuo y por último, la autoridad racional pura-especialidad en donde el líder posee alguna información, competencia o especialidad determinada en algún problema que atañe a los demás (Weber en Schein, 1982, p. 24).

Por lo tanto, el tipo de autoridad que se ejerce en los miembros de la UNE pertenece al tipo de dominación racional-legal ya que cuenta con un orden establecido en su organigrama, además de ciertas reglas que se presentan en las guías del alumno y del docente que contienen un mínimo de derechos y obligaciones sin que para ello se haya considerado a las personas.

Sin embargo, la obediencia, principalmente de los profesores, de cumplir con sus horarios y todo lo que ello implica como hacer evaluaciones, puntualidad y asistencia no tiene como naturaleza un interés económico por parte de los docentes ya que ven un valor en la enseñanza y un reconocimiento personal por parte de los alumnos. Por lo cual basta con una fiscalización suave que no exige un contacto permanente del rector o más directamente del coordinador.

2.3.2.8 Estructura formal de comunicación

Aunado a la estructura de autoridad, la estructura de comunicación es uno de los aspectos más importantes de la estructura formal de la organización. Ambos se encuentran fuertemente relacionados ya que de las comunicaciones forman parte también la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin (Mayntz, 1972, p. 115).

Con base en lo que plantea Mayntz (1972, p.116), las comunicaciones en una organización pueden darse en distintos sentidos y rangos: de manera horizontal, entre posiciones iguales, vertical, entre rangos diferentes de arriba abajo y de abajo arriba, pero también de ida y de vuelta y entre posiciones iguales.

Pueden ser transmitidas por diferentes medios, ya sea oralmente, vía telefónica, electrónica o mediante un escrito. Junto a la dirección y el medio de transmisión se deben distinguir los diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones ideológicas o de principios, y notificaciones tendientes a convencer, educar, influir, e incluso notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros orientadas hacia el fin de la organización.

Es necesario que la información se de a conocer a los miembros porque les proporciona un sentimiento de estar presente en la organización y de formar parte de ella. Para ello, las organizaciones hacen uso de todos los medios, mecanismos y trayectos posibles.

En el caso de la UNE, como la actividad diaria es la enseñanza, se identifica una comunicación oral y directa entre los maestros y alumnos de manera vertical en ambas direcciones, sin embargo, los maestros dependen de una coordinación académica, en este caso de Ciencias de la Comunicación y Arquitectura, que a su vez depende de la dirección académica donde se da una comunicación vertical pero de forma unilateral, en forma de instrucciones y de arriba abajo.

Lo anterior se presenta en las juntas donde el coordinador da a conocer lo derechos y obligaciones de los docentes, además hace de su conocimiento las fechas de próximas juntas y las instrucciones para la entrega de la planeación docente, calificaciones y hoja magisterio. Los avisos para horarios de cursos, toma de fotografía, fechas de pago para los alumnos se hace de manera informal con avisos pegados en los pasillos, lo cual hace imposible su identificación ya que los hacen en una hoja tamaño carta en letra arial 12; o bien el coordinador pasa a avisar a los salones lo cual a veces provoca que alguno de los grupos no se entere por estar en taller.

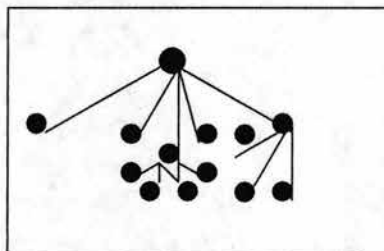
Cuando algún profesor tiene algún problema con un alumno o viceversa, la comunicación se hace de forma oral y directa con el coordinador. Por otro lado, también se presenta una comunicación horizontal entre los alumnos y entre los profesores alrededor de la universidad y que tiene una función protectora para el grupo.

En cuanto a la información, hay una clara centralización por parte del rector y pocas veces se hace del conocimiento de los miembros de esta institución. Cuando los profesores se llegan a enterar de alguna actividad es porque el coordinador lo menciona en las juntas ya que carece de medios de información como lo es un periódico mural, folletos o revista interna que haga del conocimiento de todas las actividades que en la UNE se llevan a cabo, de hecho hay una gran desinformación en cuanto a lo que hacen las demás licenciaturas.

Por lo tanto, a falta de medios de comunicación escrita, predomina la comunicación oral en forma vertical y generalmente con informaciones, avisos o instrucciones. Esto provoca que a nivel de comunicación horizontal, entre alumnos o docentes, haya una tendencia al rumor porque la información no está confirmada de forma formal.

La estructura de comunicación puede estar representada gráficamente a través de puntos o líneas que pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización. La siguiente figura muestra la forma gráfica de la estructura de comunicación que se presenta en la UNE.

Fig. 12 Gráfico de comunicación



Mayntz, 1972, p.116

Esta figura es en forma de árbol y puede provocar cuellos de botella por la gran cantidad de comunicaciones, una sobrecarga y trabas de funcionamiento porque no hay un enlace circular. La información que pasa en la Dirección Académica es demasiada ya que ahí se concentra la información de las 10 licenciaturas, ahora bien, la información corre el peligro de atorarse por considerarla como poder, lo cual puede estar ocultando información hacia abajo (docentes) y hacia arriba (rectoría) y provocar problemas graves en un corto o mediano plazo.

Otro aspecto del cual se derivan muchos de los problemas de esta institución es el proceso de selección y reclutamiento que sigue en el próximo punto.

2.3.2.9 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros

Muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones se debe a la selección que hacen de sus miembros por eso se hace necesario revisar cómo y por quién son reclutados los miembros de la UNE, asimismo los incentivos que les ofrece la institución y qué medidas utiliza para lograr su permanencia y colaboración.

En primer lugar se revisará cómo la UNE recluta a sus miembros, al respecto Schein (1982, p. 19) asegura que de todo el recurso humano disponible la organización trata de encontrar la gente que ya reúna los requisitos que exige o aquélla a quien por lo menos se le pueda dar entrenamiento.

De manera formal, la UNE publica en el periódico El Universal un anuncio cada vez que solicita docentes, en él se especifica claramente los requisitos, uno de ellos, indispensable, es el título profesional, tener una carrera afín a las materias que se necesita cubrir y contar con experiencia en la docencia. Los documentos que solicita son título o cédula profesional, currículum vitae, comprobante de domicilio, comprobante de estudios, curp, acta de nacimiento y solicitud de empleo.

En relación a quién lleva a cabo la selección corresponde a los coordinadores quienes entrevistan al interesado, si cubre con todos los requisitos, se realiza una clase muestra en presencia de la directora académica y del director general así como un examen de conocimientos generales, de acreditar este proceso se realiza una nueva entrevista en la cual se le invita al todavía aspirante a tomar un curso que imparte la institución de manera gratuita, requisito indispensable para la contratación.

Una vez que pasa este proceso de selección, se procede a la contratación, para ello primero acuerdan el horario y las materias, generalmente cuando es un profesor nuevo se le asigna uno

o dos grupos, después el profesor firma el contrato y el coordinador le proporciona el temario de las materias asignadas y el calendario de actividades.

Cabe señalar que en ocasiones, por la urgencia de la universidad por cubrir las materias, realiza la contratación de profesores aún cuando no tenga el título profesional o experiencia, peor aún, cuando el ciclo escolar ya ha iniciado, al aspirante ya no se le realiza el examen ni la clase muestra, lo cual invalida la formalidad del proceso.

En cuanto al personal administrativo, los coordinadores generalmente son profesores que han impartido clase en la institución, los auxiliares son alumnos que se desempeñan como becarios y que si terminan su licenciatura y a los coordinadores les son útiles proponen a la directora académica su contratación. En el caso de los encargados del sistema, la UNE hace un esfuerzo por contratar al personal que tenga las aptitudes para desempeñar ese cargo y la contratación la realiza la persona a cargo del área.

Otros aspectos que propone Schein para el análisis es la forma en que la organización logra que los miembros permanezcan en ella y que desempeñen sus cometidos. En este sentido, la UNE cuenta con un alto nivel de rotación de profesores, se espera que con la contratación de docentes de tiempo completo y medio tiempo esta situación cambie y aseguren la permanencia de sus miembros.

Por lo pronto, la UNE ofrece a sus docentes una remuneración económica por su labor, sin embargo, de manera informal los docentes han manifestado a la investigadora su inconformidad porque consideran que el sueldo es bajo comparado con otras instituciones y por nivel de profesionalización que exige la docencia; además de que no reciben ninguna prestación por parte de la escuela ya que su salario es por honorarios.

A pesar de ello, muchos permanecen en la institución porque reciben el reconocimiento por parte de los alumnos, por satisfacción de su ego, por amor a la docencia o porque les proporciona estatus. De tal forma que aunque la mayoría está en desacuerdo con las políticas de la UNE, permanecen por la libertad de cátedra y su autorrealización personal.

Formalmente no hay un proceso de socialización o un rito para los docentes de nuevo ingreso, una vez contratado el profesor se le invita a la junta de inicio donde se le da a conocer la guía

del docente con sus derechos y obligaciones y se recuerda el día de inicio a clases. Es problema de cada profesor averiguar los salones de clase ya que a pesar de que en el horario se indica el número de salón no hay una persona que de a conocer las instalaciones al nuevo integrante; la falta de señalización de pasillos hace más complicada esta tarea.

Como la contratación la realiza el coordinador y el manual de bienvenida lo tiene el de Relaciones Públicas, nunca se entera el profesor de la misión, visión, organigrama o filosofía, aún cuando la UNE cuenta con dichos documentos.; aunado a esto, debe de aprender sobre la marcha que antes y después de cada clase hay que firmar la carpeta de asistencia y además ubicar el lugar en donde se encuentra.

El proceso de socialización depende de la capacidad del nuevo miembro para relacionarse con los demás durante las juntas que se llevan a cabo durante el ciclo escolar, generalmente son tres. Difícilmente el nuevo integrante puede conocer a todos los miembros de la universidad, ya que a pesar de que no es muy grande el contacto lo hace únicamente con su coordinador, incluso es difícil ubicar a la directora académica porque rara vez se tiene contacto con ella.

Por lo tanto, a pesar de que cuenta con un proceso formal de contratación, tiene severos problemas con algunos docentes porque no hay una persona especializada en la selección, aunado a eso, la presión de conseguir un docente ya iniciado el curso obliga a que este proceso formal sea nulo lo cual se ve reflejado en quejas por parte de los alumnos y aleja la posibilidad de una calidad en la enseñanza.

Este proceso de selección, de inducción y socialización depende en gran parte de las personas que pueden tomar decisiones en la organización, quienes la guían, la forma en que lo hacen ya repercute en el comportamiento de quienes la integran y se describe en seguida.

2.3.2.10 Supuestos gerenciales

Schein (1982, p.48) afirma que no se puede entender la forma en que funcionan las organizaciones sino se entiende primero a las personas que trabajan en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar

reglas. Es así como el estilo de dirección en una organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes.

Se debe entender como supuestos gerenciales a la concepción del mundo que tiene un gerente y a partir de la cual responde por qué la gente trabaja y por qué debe motivarla y dirigirla.

En este sentido, Schein (1982, p.49) identifica tres tipos principales de supuestos que históricamente han surgido para explicar la naturaleza humana y a partir de las cuales se han implementado las estrategias gerenciales: supuestos racionales-económicos, supuestos sociales y supuestos de auto-actualización.

En el supuesto racional-económico sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés, clasifica a los seres humanos en dos grupos, a los que les motiva solamente el dinero y son calculadores y aquellos que están más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar masas; McGregor (McGregor en Schein, 1982, p.50) los denominó como la Teoría X y Y, respectivamente.

El supuesto social señala que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo, están relacionadas con la naturaleza de las relaciones sociales, entre trabajadores y entre éstos y su supervisor.

Por su parte, el supuesto de auto-actualización está enfocado dentro de lo que McGregor (McGregor en Schein, 1982, p.50) considera como Teoría Y que incluye un intercambio de oportunidades que permiten lograr premios intrínsecos como la satisfacción por el trabajo realizado, así como poder utilizar su propia capacidad.

Con base a esa clasificación encontramos que la estrategia gerencial de la UNE está basada en los supuestos de la Teoría X ya que no hay reconocimientos ni estímulos por parte de ésta institución hacia ellos, ni siquiera apoyos para realizar actividades a favor de los alumnos como es una conferencia porque el rector no está dispuesto a pagarle a un expositor, menos aún para otras actividades que le generarían gastos económicos como una práctica extraescolar.

Erróneamente considera que el sueldo que perciben los docentes es suficiente para motivar su permanencia por lo que constantemente tiene deserciones, incluso a mitad de ciclo escolar, cuando el docente tiene una oportunidad de trabajo mejor remunerado.

Además, de manera equívoca, se generaliza sobre las necesidades de los docentes al considerar que todos están por amor a la enseñanza y por vocación, y si bien esto es cierto, no implica que dejen a un lado la satisfacción de sus necesidades a través de una justa remuneración económica, es aquí donde surge la inconformidad por parte de la mayoría de los profesores.

Por lo tanto, el llevar al extremo las Teorías X y Y, considerar que los empleados se ubican en una sola teoría es un error ya que las necesidades de cada individuo varían y de eso dependerá su comportamiento dentro de su desempeño.

2.3.2.11 Flujograma formal.

Como resultado del proceso formal de trabajo que sigue la coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura, que se describe en el punto 3.2.5, se presenta a continuación el flujograma que identifica de manera gráfica la trayectoria actual que sigue el servicio educativo que presta y en donde se muestran todos los pasos del proceso que sigue durante el cuatrimestre o semestre.

Se puede observar que el inicio y término coincide debido a que cuando termina el ciclo escolar, el proceso reinicia, también se identifica la relación de un paso con otro. Cabe recordar que a falta del proceso formal de trabajo descrito en un manual por la institución, los siguientes pasos son resultado de lo que el coordinador Roberto Medina explicó a la investigadora se siguen formalmente.

A pesar de que el coordinador no conoce la existencia del manual de procedimientos, sigue un proceso de trabajo que es formal en tanto se repite cada cuatrimestre, no sólo eso, es un proceso que llevan a cabo todas las coordinaciones y que tienen bien identificado.

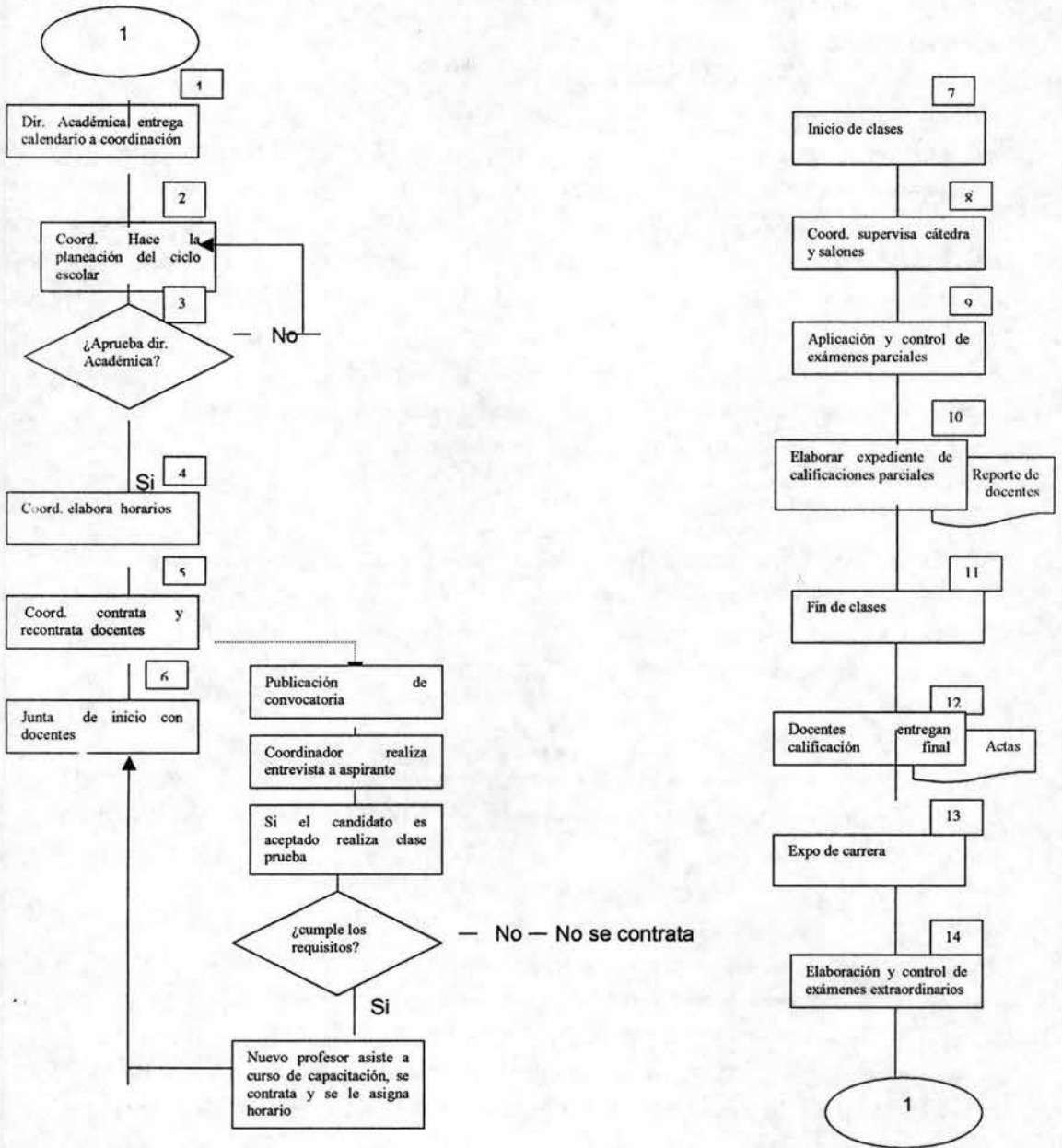
Además, el calendario que se elabora al inicio del proceso ayuda a tener un control sobre las actividades a realizar y las fechas, las cuales generalmente se respetan, sobre todo la aplicación y entrega de calificaciones de los exámenes parciales.

Sin embargo, hay saltos dentro del flujograma presentado ya que no siempre se cumplen todos los pasos, principalmente en la contratación de docentes que afecta la calidad del servicio que se analiza de manera más profunda en el siguiente capítulo

Estos pasos están descritos en el proceso de trabajo y son supervisados por la directora académica, casi todo el proceso se enfoca a actividades del coordinador. Después del flujograma (fig. 13), en seguida se presentan las representaciones de los miembros de la UNE quienes a partir de su opinión calificarán la estructura formal que se ha descrito en estos últimos puntos.

Después de la presentación de la figura 13, se describe la representación que sus integrantes tienen de toda la estructura formal que se ha presentado hasta este punto, incluyendo el diagrama de flujo.

Fig. 13 Flujograma ideal



2.4 Representaciones de los miembros sobre la dimensión formal

La estructura formal que hasta este momento se ha descrito es un intento que la mayoría de las organizaciones llevan a cabo por racionalizarse y evitar contingencias o saltos en sus procesos, sin embargo, muchos de los procesos de los manuales son rígidos, por lo que al llevarlos a la práctica provoca un distanciamiento entre su proyecto y el de la gente; cuando los individuos ni siquiera conocen los objetivos y la parte formal de la organización la diferencia puede ser aún mayor y el riesgo de una incongruencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer puede tener tanto consecuencias económicas para la organización como psicológicas para los individuos.

Por ello, es necesario conocer las representaciones de los miembros sobre la dimensión formal ya que son ellos quienes pasan gran parte de su vida inmersos en ellas, lo ideal es que la parte formal sea compartida por sus integrantes, pero no siempre es así, como se presenta en este punto.

Para conocer las representaciones, la metodología que se utilizó está basada en un estudio cualitativo mediante entrevistas focalizadas que permite mayor libertad ya que las preguntas son abiertas y respondidas en una conversación flexible (Ander-Egg, 1983, p 30), por ese motivo se seleccionó este instrumento, además de que permite obtener una mayor cantidad de información.

En la entrevista focalizada el entrevistador parte de una lista de cuestiones a investigar que derivan de un problema general que se quiere estudiar, entorno al tema hay una lista de tópicos donde se sondan razones y motivos (Ander-Egg, 1983, p 30).

Se seleccionó a la licenciada Elvia Abundis Domínguez y al licenciado Tomás Laymón Pérez, ambos egresados de la ENEP Aragón de la licenciatura de Ciencias de la Comunicación, cada uno cuenta con 5 y 3 años de antigüedad dentro de la UNE, respectivamente.

La razón principal para escogerlos es que ambos tienen información suficiente sobre la UNE ya que ingresaron a trabajar incluso antes de que iniciara labores la coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura por lo que han sido testigos de su trabajo y evolución que ha tenido en los últimos años.

Sin embargo, ambos tienen grandes diferencias entre sí, Tomás Laymón es profesor de tiempo completo, trabaja en otra universidad privada (Centro Universitario de México) en la misma carrera y por lo cual cuenta con otra perspectiva ya que puede hacer una comparación entre ambas y entre la pública en la cual estudió. Además es una persona involucrada con las inquietudes de los alumnos, aunque no participa en las reuniones que de manera informal realizan los profesores pero sí asiste a las juntas.

Por su parte, Elvia Abundis, quien de hecho es la maestra que tiene mayor antigüedad dentro de la coordinación, es jefa de información en la Dirección de Comunicación Social del municipio de Ecatepec, quien se puede decir que da clases por vocación ya que su trabajo en el Ayuntamiento es bien remunerado. Por esta razón, no le afecta los cambios en el sistema de contratación porque no depende de su salario como docente, además no participa en reuniones aunque se preocupa siempre por cumplir con lo que solicita el coordinador en tiempo y forma.

En la entrevista se partió de tres tópicos a desarrollar: con referencia a lo que la gente piensa del proyecto de la organización, sobre sus expectativas personales dentro de la organización y la percepción del poder y la autoridad que derivan de un problema general, en este caso la calidad académica que a continuación se presentan.

2.4.1 Lo que la gente piensa del proyecto organizacional

Ambos entrevistados no conocen el proyecto organizacional, a pesar de su antigüedad no han tenido conocimiento del ideario, nadie se los mostró cuando entraron. El organigrama lo deducen por las jerarquías pero aseguran que no conocen a todo el personal que labora, aunado a eso la constante rotación de personal dificulta aún más esta situación. Sin embargo, identifican perfectamente la estructura de las coordinaciones que dependen de la directora académica y ésta a su vez del rector.

Lo cual lleva a pensar que la universidad no considera importante dar a conocer a sus miembros la forma en que está organizada y los procesos que deben de seguir ya que no hay un manual de procedimientos pero que la guía del docente que imparte se percibe como reglamento en el que ellos no reciben algún beneficio.

Sus comentarios muestran un desconocimiento de la estructura formal de la universidad por lo que hacen sus opiniones con base a sus percepciones, las cuales como se observa son negativas, el que no conozcan esta parte invariable de la organización hace que ellos no se sientan vinculados con el proyecto organizacional de la UNE.

Los siguientes cuadros muestran su representación al respecto.

Tabla 2. Con respecto a su ingreso a la organización:

| ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la UNE y cómo llegaste ahí? | |
|---|--|
| Elvia Abundis | Cinco años y llegué por casualidad, porque fui hacer unas entrevistas para radio Chapultepec y se abría el curso para bachillerato, cuando la UNAM había rechazado a tantos estudiantes, entonces se dio el momento y me pidieron que si podía dar clases de lectura y redacción en bachillerato. |
| Tomás Laymón | En la Universidad de Ecatepec inicié en el mes de febrero del 2001 y llegué básicamente por una recomendación, pero eso no implica que me hayan palanqueado sino que tuve que presentar una clase modelo la cual sustenté con profesionalismo y en la cual fui aceptado, la verdad con mucho muy buen agrado, por mis conocimientos, independientemente de la recomendación. A la fecha entonces voy a cumplir 3 años. |

Tabla 3. Respecto a la organización

| ¿Cuál fue la primera impresión al ingresar a la UNE? | |
|--|---|
| Elvia Abundis | Pues la verdad fue de sorpresa de ver una escuela en condiciones con tanta falta de, sobre todo, de espacios para que los jóvenes pudiesen circular, cerrados, no había luz natural. |
| Tomás Laymón | Mi primera impresión me pareció más o menos buena, porque estaban ordenados los cubículos por coordinaciones, llevaban más o menos una bitácora, llevaban un orden para recibir a profesores, entonces me pareció hasta cierto punto más o menos ordenada la universidad. |

Tabla 4. Respecto a la estructura de la UNE

| ¿Conoces los procedimientos de la UNE? | |
|--|--|
| Elvia Abundis | Bueno en principio son las juntas y en alguna ocasión nos dieron un manual, bueno no era manual más bien eran derechos y obligaciones de los profesores de los cuales yo recuerdo eran 32, y parece que unos 28 eran obligaciones y los otros 4 eran derechos. |
| Tomás Laymón | Los procedimientos me parecen más coercitivos, que un plan de trabajo, que un proyecto de institución, sencillamente si llegas tarde te descontamos una hora, no te lleves con los alumnos porque entonces estás faltando a tu ética. |

Tabla 5. En cuanto al organigrama

| ¿Conoces al personal y su puesto? | |
|-----------------------------------|--|
| Elvia Abundis | Tengo idea por las jerarquías que veo pero no conozco el organigrama. |
| Tomás Laymón | No es posible que en Relaciones Públicas autorice becas, que el contador autorice becas, el coordinador dé permisos y de que al final de cuentas te puedes brincar al rector y consigues muchas cosas, entonces de qué sirve cada uno de los departamentos, de nada. |

Tabla 6. En cuanto a su percepción del proyecto de la UNE en un futuro

| ¿Cuál crees que sea el proyecto de la UNE, hacia dónde crees que va? | |
|--|---|
| Elvia Abundis | Crece más, a diez años la UNE va a crecer para los lados y para arriba, está creciendo, en número de salones, en número de alumnos, está creciendo, pero no creo que crezca la calidad académica |
| Tomás Laymón | Es el mismo proyecto que tiene el Distrito Federal con Andrés Manuel López Obrador, seguir construyendo segundos pisos para meter más salones, meter más alumnos y que haya más economía, es el proyecto de la universidad. |

Tabla 7. Su percepción de la UNE

| ¿Cómo definirías a la UNE? | |
|----------------------------|--|
| Elvia Abundis | <p>Una universidad que está al alcance de muchas personas por lo poco que cobra, delante de las otras universidades, por un aparte, con una calidad académica muchas veces cuestionable, puesto que bastantes veces contratan a los alumnos, los más sobresalientes o a los que van a buscar ahí.</p> <p>Popular, que está creciendo, que está tomando fama debido a que tiene una buena, digamos que se anuncia bien en periódicos regionales, en radio y sobre todo esa proyección, más bien esa visión que tiene el rector pues de convertir, como todo contador, en números y hacer crecer los números”.</p> |
| Tomás Laymón | <p>La UNE, no te puedo decir que es mediocre, pero poco le falta. Soy de la idea que la UNE funciona como la universidad del pueblo, como la gente que tiene ese poder adquisitivo bajo nos vamos ahí a esa escuelita, es lo único que me puede aportar y la universidad no se compromete a darles algo más, a darles un extra.</p> |

Tabla 8. Referente al ideario de la UNE

| ¿Conoces la filosofía de la UNE? | |
|----------------------------------|--|
| Elvia Abundis | <p>Pues no, en realidad no, en algunas empresas las he visto en carteles pegados en los lugares estratégicos y aquí pues no, y tampoco nos han mencionado si la tiene o no la tiene, yo desconozco.</p> |
| Tomás Laymón | <p>Es que ni siquiera me los enseñaron, más bien yo creo que traigo una formación profesional, de la universidad de la UNAM, tú lo sabes, creo que es lo que hemos tratado de formar, hemos tratado mejor de inculcar una formación universitaria, la UNAM que no una formación de la UNE.</p> <p>Porque ni siquiera los alumnos saben lo que significa ponerse la camiseta, por obvio, tampoco sé lo que es ponerse la camiseta de la UNE, porque ni siquiera son capaces de autorizarte permiso para una práctica y eso es deplorable, que no te autoricen un permiso, cuando es elemental para los muchachos.</p> |

Sus comentarios muestran que tienen claro el proyecto de la organización, aún cuando no conocen claramente su estructura, sus representaciones están basadas únicamente en su experiencia laboral y son negativas porque no consideran que haya un interés ni por los docentes ni por la calidad académica, lo cual realmente es grave porque no se sienten comprometidos con la organización, de hecho cuestionan duramente este proyecto de crecimiento porque ellos no ven algún beneficio.

Sus comentarios dejan ver que la UNE ha descuidado parte importante de su cultura al no dar a conocer su ideología que explique el por qué de su existencia, no ha logrado generar un alma mater con la que se identifique su personal, algo lamentable en una casa de estudios universitarios

2.4.2 Visos del proyecto personal de los miembros dentro del marco organizacional.

En la mayoría de los casos, las organizaciones se preocupan no sólo de crear las condiciones para que sus miembros mantengan por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia, sino además por permitir a cada empleado satisfacer sus necesidades más apremiantes, para ello se han clasificado las necesidades y las motivaciones de los trabajadores, de esta forma las organizaciones otorgan estímulos e incentivos. A esto, Schein (1982, p. 20) lo denominó como contrato psicológico.

El contrato psicológico, dice el autor, incluye las expectativas que el empleado tiene de la organización como salario, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo; expectativas que tienen que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona.

Schein (1982, p. 21) asegura que el descontento, desmotivación o deserción del trabajador se debe al incumplimiento del contrato psicológico. En este sentido, las percepciones de los docentes entrevistados denotan una satisfacción con su trabajo con base al reconocimiento de los alumnos, no así por parte de esta institución.

Esto se muestra en los datos que se obtuvieron de la entrevista que permite analizar el objetivo personal de los docentes y conocer los motivos por los que permanecen en ella.

Tabla 9. Respecto a su satisfacción personal sobre su trabajo

| ¿Estás satisfecho con lo que haces en la UNE, Reconocen tu trabajo? | |
|---|---|
| Elvia Abundis | Como profesionalista sí, hasta el momento no he recibido una muestra de falta de apoyo, |
| Tomás Laymón | Sí, porque yo siempre he dicho que mi trabajo es con alumnos, no con el rector, no con el coordinador. El reconocimiento a veces de nada te sirve si a final de cuentas no te apoyan en tus proyectos, entonces el reconocimiento en ese sentido pasa a segundo término". |

Tabla 10 En cuanto a logros personales dentro de la UNE

| ¿Cuáles han sido tus logros a partir de tu ingreso a la UNE? | |
|--|---|
| Elvia Abundis | El hecho que ser maestra te da un estatus dentro de la sociedad..., el hecho de contribuir a la formación de los alumnos te da satisfacciones |
| Tomás Laymón | Le di otra utilidad a la carrera...lo que he hecho con los alumnos por lo menos inmiscuirles la idea de que la comunicación de verdad es un proyecto, es una carrera... yo creo que es lo mejor que he hecho en la universidad. |

Tabla 11 Respecto a su proyecto personal dentro de la UNE

| ¿Qué proyectos personales tienen dentro de la UNE y cómo se ven en 5 años? | |
|--|---|
| Elvia Abundis | Me sigo viendo dando sólo dos o tres clases, como para llenar cierto tipo de aspiraciones profesionales que tengo, como para estar tranquila de manera profesional pero no me veo, ni siquiera me gustaría estar como asesora de tesis, ni de coordinadora, ni nada, sólo me gustaría seguir con este ritmo de ahorita, dos clases |
| Tomás Laymón | Cuando yo llegué a la universidad yo sí quería ser ese maestro pilar, ese maestro estructura en la universidad, yo creo que todos buscamos ese ideal, ser alguien importante en nuestro lugar de trabajo. Así como se vienen dando las cosas y sé que el rector no va a cambiar su posición, yo no me veo en cinco años, yo posiblemente en medio año esté fuera, por iniciativa personal". |

Ambas declaraciones dejan ver que su nivel de satisfacción lo obtienen no por los estímulos de la UNE sino por sus logros con los alumnos con lo cual satisfacen la necesidad de ego y de realización personal. Aunque los dos tienen aspiraciones distintas ya que mientras Elvia permanece por el status que le otorga la UNE, Tomás lo hace por sus alumnos, pero ambos permanecen únicamente por cuestión personal.

Además, Schein (1982, p. 21) afirma que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. En este sentido, el contrato cambió por la falta de motivación hacia los empleados, mientras la organización no esté dispuesta a dar algo a cambio, el proyecto de sus miembros será incompatible; lo que puede generar frustración en los docentes reflejado en una baja calidad de sus cátedras por una apatía que obviamente impide que los proyectos personales estén comprometidos con la organización; tan grave que incluso Tomás planea su desertión.

Sus declaraciones ponen de manifiesto que no tienen un contrato psicológico con la UNE, ya que ésta no se ha preocupado por motivarlos o que los reconocimientos que les otorga son rebasados por la informalidad en sus actividades. De acuerdo a Schein (1982, p.22) el contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta organizacional, por lo cual, la UNE debe poner mucha atención al respecto porque docentes con gran capacidad de enseñanza y de vocación pueden obtener la satisfacción profesional en otro lugar que les de mayores incentivos, lo cual ya se nota con el alto nivel de rotación de profesores que tiene.

Sin embargo, llama la atención que estos docentes tengan varios años dentro de la UNE, lo que indica que reciben algo que los hace permanecer en ella. De acuerdo a la entrevista esto fue lo que contestaron.

Tabla 12. Respecto a su permanencia dentro de la UNE

| ¿ Por qué has permanecido tanto tiempo en la UNE? | |
|---|--|
| Elvia Abundis | Mira la verdad es por comodidad, porque me ha quedado cerca la universidad del centro de trabajo y también porque te repito me gusta la libertad de cátedra que hay ahí. |
| Tomás Laymón | Lo que me ata a la universidad, independientemente de la economía, es ese grupo que está próximo a salir, los de octavo en la tarde. No hay otro compromiso, no encuentro otro compromiso, esta generación termina en octubre, muy posiblemente cuando terminen ellos, termine yo. |

Su permanencia no está ligada con un contrato psicológico, más bien está vinculado con un compromiso personal y por cualidades que la propia organización les ofrece por su naturaleza que los hace sentir bien, pero en tanto aumente la apatía su permanencia puede terminar en cualquier momento. Esto da una idea clara que sus perspectivas, sueños y metas a futuro no se encuentran ligados a la UNE.

2.4.3 Lo que la gente piensa sobre el liderazgo

El liderazgo se considera como representación, poder y personalidad. Es una institución a la que se le asigna una doble función: mantener integrado (s) al o los grupo(s) y llevarlo (s) al cumplimiento de sus objetivos dentro de una organización (Serrano, et al, 2001, p. 93).

En el caso de la UNE el liderazgo está representado por el rector y fundador Agustín Núñez, la imagen que tienen los docentes de él se muestra con las declaraciones que hacen los profesores Tomás Laymón y Elvia Abundis.

Tabla 13 Respecto al líder

| ¿Qué piensas del rector? | |
|--------------------------|---|
| Elvia Abundis | Es una persona que ha visto a la educación nada más como un negocio y pues su misma formación académica que es contador no le da una perspectiva de lo que podría aportar a la educación de calidad, sino él busca cantidad, bueno por lo que he visto cómo crece la escuela y los salones de a veces de 40 alumnos o más es lo que yo creo del rector. |
| Tomás Laymón | Al señor lo que le interesa es el dinero, si al señor le interesara un proyecto educativo la universidad contaría con áreas verdes, canchas deportivas, laboratorios y no las tiene, entonces obviamente lo que le interesa es un alumno y no el proyecto de una institución. |

Con esto, aunado a la imagen que tienen del proyecto organizacional, se observa que el líder no ha sabido unificar, es decir los docentes no comparte su proyecto, mientras ellos busca la calidad en la enseñanza, el discurso oficial del rector en el desayuno de fin de año, pregona nuevos proyectos muy ambiciosos haciendo alusión al predio que recientemente adquirió y al plantel de Tula, Hidalgo.

Es por ello que los docentes no se han puesto la camiseta y tampoco la transmiten a sus alumnos; Laymón revela que "más bien yo creo que traigo una formación profesional, de la universidad de la UNAM...hemos tratado mejor de inculcar una formación universitaria, la UNAM, que no una formación de la UNE.

Ambas declaraciones resaltan el interés cuantitativo que tiene el rector, coinciden en que para él la UNE es un negocio o que sólo le interesa el dinero. No mencionan rasgos de su personalidad o características de un líder, simplemente lo asumen como tal por ser la autoridad legitimada.

Es un hecho que a los líderes se deben muchos de los problemas organizacionales. Los profesores están muy concientes de ello, tan es así que al preguntaries lo que se necesita para mejorar la calidad académica de manera tajante ambos contestaron que cambiar al rector.

Tabla 14 Problemas de la organización a partir del líder

| ¿Qué se necesita para cambiar los problemas que enfrenta la UNE? | |
|--|---|
| Elvia Abundis | Cambiar al rector...mmm...bueno, yo creo que el rector tuviera una buena asesoría, y que sobre todo que se vea una disposición de dejarse asesorar, y que él entendiera que entre cantidad y calidad debe ser prioritaria la calidad |
| Tomás Laymón | Yo sé que acabar con la cabeza de una bestia es acabar con todo el animal, en este caso confío plenamente en que si el rector se fuera mejor a otra universidad y pondría a otra persona con mayor capacidad, podrían mejorar muchas cosas. Si la cabeza está mal, obviamente el cuerpo también va a estar mal. |

Por la forma de expresarse, el líder se percibe ausente, en realidad no lo conocen bien porque no han interactuado con él a pesar del tiempo que llevan en la organización, lo cual indica que no ha tenido interés en conocer a los docentes en quienes recae la responsabilidad de la calidad académica.

Tabla 15 Respecto a un acercamiento con el rector

| ¿Has tenido un acercamiento con el rector? | |
|--|---|
| Elvia Abundis | Laboral no, nunca. |
| Tomás Laymón | Ninguna, no ha habido la necesidad. No hay necesidad para platicar con el rector. ¿Por qué, nunca has tenido alguna inquietud? Porque sé su comportamiento, lo he escuchado hablar. |

Es así como el líder se maneja y percibe a través de una teoría X, con coerción y con autoridad, lo cual debe modificar ya que la autoridad por sí sola no es suficiente para ganarse el convencimiento de sus empleados, menos aún cuando los trabajadores tienen un alto grado de profesionalización y buscan otras necesidades que satisfacer que únicamente la cuestión económica.

Las percepciones, junto con la estructura formal, ayudan a vislumbrar las expectativas que tiene la UNE y que se presentan en el siguiente punto.

2.5 Expectativas de la Universidad de Ecatepec desde la dimensión formal

Una vez que se ha presentado la estructura formal de la UNE y lo que de ella piensan sus miembros se pueden empezar a plantear las expectativas de esta institución; es decir, el rumbo que pretende seguir a partir de lo que muestra en sus estatutos, lo descrito desde el inicio de este capítulo, así como lo que perciben los docentes.

De tal forma que lo que espera la UNE es un reconocimiento y prestigio dentro del municipio de Ecatepec y, de acuerdo con su ideario, consolidarla. Está apostando a un crecimiento en cuanto a infraestructura que le permita albergar a un número mayor de alumnos y ser la universidad de mayor presencia en el centro del municipio de Ecatepec.

2.5.1 Metas de la organización en el corto y / o largo plazo

En las guías del docente y del alumno así como en el manual de bienvenida se nota una procuración por eficientar el trabajo y lograr la excelencia en cada uno de sus objetivos que son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, para lo cual busca los espacios, los programas y recursos para, como menciona su misión, seguir llevando la educación a donde la sociedad lo requiera.

Sin embargo, la búsqueda de espacios está por encima de la excelencia en la docencia y el objetivo de lucro sobre el de la enseñanza es visiblemente notorio, como se aprecia en las representaciones de los docentes (pasar al punto 2.4). Por lo tanto, sus metas tanto a corto como a largo plazo es el crecimiento en cuestión de cantidad, es decir mayor número de alumnos para lo cual está construyendo mayor número de aulas.

Por lo pronto, a corto plazo tiene como meta la inauguración del plantel en Tula, Hidalgo; además la próxima inauguración del nuevo edificio de bachillerato y en un plazo mayor la construcción de más aulas en el predio que compró recientemente, para el cual aún no tiene el proyecto.

Con el nuevo sistema de contratación de profesores, tiene como meta asegurar su permanencia dentro de la institución y evitar problemas o contingencias por deserción, aún a costa de disminuir la calidad de cátedra, por lo cual el objetivo de excelencia en la docencia se ve muy alejado y sólo se puede lograr a través de la motivación personal de los profesores.

Los esfuerzos del rector a corto plazo están orientados al crecimiento de infraestructura que perciben claramente sus miembros, a pesar de que no comparten los mecanismos que se siguen para lograrlo y auguran que a diez años la UNE continuará con este proceso porque las bajas colegiaturas le aseguran su mantenimiento.

2.5.2 Problemas a resolver u obstáculos a enfrentar

Para lograr sus objetivos, la UNE debe de enfrentar ciertos retos o problemas para alcanzar el reconocimiento, la consolidación y la expansión que se propone. De hacerlo de manera

favorable, en un futuro será una institución fuerte y prestigiosa, de lo contrario, los problemas que de manera interna tiene con alumnos y docentes traerán como consecuencia el desprestigio y la deserción de alumnos y docentes que no vean cubiertas las necesidades que de ella esperan.

De acuerdo con las entrevistas (tabla 14), la mayoría de los problemas que enfrenta esta institución se podrían resolver si el rector quisiera y tuviera un verdadero interés en mejorar la calidad académica, pero como lo ven difícil, comentan que lo mejor sería otra persona con mayor sensibilización que comparta el ideario que tiene.

A continuación se abordarán los problemas que de manera general presenta a partir de lo que se ha encontrado en su estructura formal, los problemas que los entrevistados detectan, las áreas que mayor atención necesitan, así como los que se pueden abordar a partir de este diagnóstico.

2.5.3 Repertorio general de problemas

Sin duda, son muchos los problemas que debe de enfrentar a partir de lo que hasta aquí se ha expuesto; sin embargo resalta la falta de sensibilización por parte del líder y una falta de vocación a la docencia donde impera el fin de lucro sobre el académico.

En su estructura formal tiene todos los elementos para que guíen el comportamiento organizacional de quien en ella trabaja, pero se requiere que el líder sirva de ejemplo y que empiece a llevarlos a la práctica. El ser una organización relativamente nueva, diez años, no presenta problemas porque se ha preocupado por formalizar sus procesos, el inconveniente es que no todos lo conocen y no es un ideario compartido.

Con base al análisis de este capítulo saltan otros problemas como que no hay un proceso de socialización o inducción en la contratación de docentes, menos aún el conocimiento del manual de bienvenida, documento de presentación para sus públicos internos.

Además, falta un organigrama claro y general que muestre todas las áreas que conforman la institución, si es necesario conservar los organigramas descentralizados bien valdría la pena que tuvieran una explicación de su funcionalidad.

Pese a la profesionalización que se exige a los docentes, no existe un profesiograma que indique ciertas características que deben de cubrir los aspirantes, además de haber concluido con todas las materias, lo cual provoca que alumnos de esta institución, recién egresados se encuentre de maestros de sus ex compañeros de otros cuatrimestres. En este sentido no se pone a duda sus capacidades pero la imagen que sus compañeros tienen es de poca seriedad y confianza.

También se percibe poco apoyo a los docentes en cuestión de prácticas extraescolares o en actividades fuera de la institución. Además de que incluso los exámenes que aplican los docentes deben de pagarlos de sus ingresos.

En cuestión de material indispensable para prácticas tiene muchas carencias, sobre todo los talleres. En sus folletos e informes ofrecen a los alumnos estudio de televisión del cual carecen, además falta material para los talleres, con lo cual se observa que se preocupa por los inmuebles pero no por dar mantenimiento a lo que ya tiene.

No hay áreas de esparcimiento, áreas verdes o deportivas para los estudiantes. No existe un auditorio adecuado.

No se respeta el proceso de selección de los profesores, además de que no hay uno para los alumnos y los requisitos de admisión son nulos por lo que se admite a cualquier persona interesada a pesar de contar con el perfil.

Hay extremos en los niveles de docentes, por un lado existen muy buenos profesores pero también hay quien no tiene la capacidad de transmitir los conocimientos a pesar de saber mucho o de tener amor a la docencia. En la entrevista, Elvia Abundis considera que hay un problema de comunicación porque no se informa correctamente a los alumnos sobre pagos y otras cuestiones administrativas, además de problemas en la infraestructura que también es reconocido por Tomás Laymón como un problema.

La desorganización en la parte administrativa y académica también es cuestionado fuertemente por los docentes porque no tienen un control de los alumnos que han pagado, a veces impiden que el alumnos tenga su calificación final a pesar de contar con todos sus pagos.

No hay una planeación adecuada de los grupos, existen casos en que cuando los grupos han bajado el número de alumnos los juntan con otro grupo a pesar de saltarse uno o dos cuatrimestres, o bien, alumnos que tienen que esperar a otro cuatrimestre porque a la institución no le es rentable pagar a maestros por 5 o 6 alumnos.

2.5.4 Problemas que la propia institución detecta

En este sentido la Universidad se da cuenta que los docentes por su grado de profesionalización carecen, en muchas ocasiones, de conocimientos sobre metodologías de la enseñanza, por ello se esfuerza por impartir a los docentes, sobre todo a los de nuevo ingreso, cursos que ayuden a eficientar su labor dentro de las aulas.

Además está consciente de las carencias en los laboratorios de cómputo y talleres porque los mismos alumnos presentaron sus inconformidades, para lo cual se comprometió en una minuta a mejorar las instalaciones.

2.5.5 Áreas de atención urgente.

De manera urgente es necesario empezar a cambiar las actitudes de desinterés del rector hacia su personal ya que eso provoca una relación fría y distante que impide un sentimiento de pertenencia que se refleja en una apatía por parte de los docentes quienes no se esfuerzan por dar un plus en su cátedra y recae en un bajo nivel académico.

Si en su ideario plantea una excelencia académica es urgente empezar a tomar las medidas necesarias para poder lograrlas y que además está contemplado en sus estatutos, por lo cual es imprescindible que se empiece a crear una cultura organizacional en donde sus miembros no sólo conozcan el ideario, también que se sientan comprometidos con él; para lo cual el líder debe ser ejemplo de ello y no anteponer un fin de lucro como lo perciben los docentes.

Además de empezar a respetar los procesos formales en beneficio de la institución, tal es el caso de la selección de los docentes porque de una correcta selección de docentes implica reducir inconformidades de los alumnos por docentes poco preparados y especializados en las materias y ayudaría a elevar el nivel académico que se reflejaría en el logro del prestigio.

Es necesario un proceso de socialización que permita a los nuevos miembros, ya sean docentes o alumnos, empezar a involucrarse con esta institución y conocer un poco de su historia y generar un sentimiento de pertenencia, acompañado, por supuesto, de motivación y reconocimiento a su labor.

También se requiere de forma inmediata una planeación adecuada de los grupos y una formalización en los horarios, esto sí es cuestión de ética y compromiso con la docencia ya que sin importar el dinero, no se pueden abrir grupos muy reducidos porque después de dos o tres cuatrimestre los pasan a otro nivel o los obligan a esperar a un cuatrimestre más numeroso por no ser redituable.

Una prioridad es la comunicación entre los miembros de esta institución ya que hay problemas e inconformidades por falta de información, además de que los miembros no se sienten vinculados con la escuela.

Urge que el líder tenga una visión diferente de la educación en el sentido de ver en ella no sólo un negocio sino una función social importante para que se esfuerce por prestar un servicio educativo de calidad.

2.5.6 Problemas que el investigador puede abordar

Definitivamente los asuntos que se pueden abordar con esta investigación de manera específica son los relacionados a la comunicación. No sólo carece de un medio informativo en donde se den a conocer los anuncios, también la comunicación entre sus miembros es eficiente y difícilmente conocen lo que se lleva a cabo en otras coordinaciones.

La comunicación permite el ajuste de quienes integran a la UNE y el único vínculo del individuo para exteriorizarse. Por ello, sólo a través de ella se puede empezar a delimitar claramente las responsabilidades de cada área y empezar a asumir su rol; por ejemplo, el proceso de socialización es responsabilidad de Relaciones Públicas y no lo hace.

Además se puede empezar a negociar entre rector y docentes para mejores condiciones laborales que genere un sentimiento de pertenencia y participación para el logro de un prestigio

que beneficie no sólo a quien la dirige, también a quienes recae la responsabilidad de impartir el conocimiento.

2.5.7 Planes de desarrollo y / o expansión de la UNE

A lo largo de este capítulo queda claro los planes de desarrollo de la UNE en un sentido cuantitativo, no así a nivel académico, a pesar de que cuenta con personal comprometido con su trabajo y con vocación a la docencia. Está apostando a una expansión y a una mayor presencia dentro del municipio.

Las posibilidades en este sentido son favorables, tienen un incremento de su matrícula de un 50 por ciento, cuenta con una gran diversidad de carreras, diez, además de una infraestructura bien ubicada y con mejores instalaciones que la competencia.

De acuerdo con su filosofía y sus objetivos, unos de sus planes a corto y largo plazo es la excelencia académica que aún no logra consolidar en diez años, le hace falta definir más las funciones de cada área y comprometer a quienes en ella trabajan.

Cuenta con un ambiente favorable para seguir creciendo como se menciona en el capítulo anterior ya que la educación pública está cada vez más restringida por lo cual se prevé un alto índice de alumnos rechazados y con ello la oportunidad de aumentar su matrícula.

La UNE tiene muy claro sus proyectos de desarrollo, no sólo lo anticipa por el creciente número de inscripciones en los últimos ciclos escolares, además cuenta con un estudio de mercadotecnia que de manera precisa adelanta su éxito y aceptación, por ello no escatima en recursos para continuar con sus planes de expansión.

2.5.8 Aspiraciones, sueños o deseos a realizar en la UNE.

En este sentido, se explica estrictamente lo que se aspira, lo cual puede lograr de atender los problemas que se mencionan con anterioridad. Aquí se perciben los proyectos incompatibles de la organización con los de los miembros y la forma en que el liderazgo frena ambos proyectos por anteponer sus intereses personales.

De acuerdo con el ideario, se aspira al prestigio a partir de una excelencia académica y el reconocimiento a través de la presencia de sus instalaciones, lo cual no implica que se lleve a la práctica, según expresan los entrevistados, porque el objetivo de lucro se percibe por encima de los objetivos esenciales que debieran dominar en una casa de estudios.

Si tomamos el ideario, se observa un proyecto ambicioso, sin embargo la perspectiva del líder se encuentra limitada a cuestiones monetarias y al interés de un crecimiento en números. De manera que el crecimiento en los últimos tres años se ha visto favorecido con mejores instalaciones y los proyectos aspiran a más.

Posicionarla y consolidarla es una tarea ardua y difícil que sólo se logrará con un proyecto compartido entre la organización, sus miembros y el líder, lo cual resulta demasiado ambicioso.

A continuación se presentan de manera particular las aspiraciones del proyecto organizacional, de la gente y del líder en donde se ve la brecha entre cada proyecto.

2.5.8.1 Aspiraciones del propio proyecto organizacional

Se aspira a la racionalidad, los manuales y guías así lo demuestran. Hay un deseo por llevar la enseñanza a los lugares donde la sociedad lo requiera con un servicio educativo accesible a la sociedad sin descuidar, según el ideario, el aspecto cualitativo de la enseñanza.

A pesar del crecimiento que ha tenido aún no se ha alcanzado la consolidación. Se aspira a la preferencia de los alumnos para lo cual se buscan las instalaciones adecuadas.

Alude a la excelencia académica a través de la selección de su personal, la actualización permanente y la pertinencia de sus programas académicos. Pretende estar a la vanguardia para lo cual se mantiene en constante retroalimentación con el medio que la rodea.

Todo ello lo podrá lograr de superar los problemas antes mencionados. Es una organización formalizada y tiende a una racionalidad incongruente con la profesionalización de su personal, aspira un crecimiento pero descuida la parte más importante de una universidad que es la calidad de la enseñanza.

Además pretende el logro de sus objetivos sin que invierta en investigación que es lo que finalmente le otorga el reconocimiento nacional e internacional a universidades como la UNAM o el Politécnico.

2.5.8.2 Aspiraciones del proyecto de la gente

Por su parte, las aspiraciones de los docentes están enfocados a un crecimiento cualitativo pero personal por lo que no comparten el proyecto de la organización, sus proyectos o aspiraciones son realizaciones personales como profesionistas, como docentes al tener cierto prestigio y estatus y una satisfacción personal.

Se nota un claro interés por los alumnos, por la docencia, pero la organización es considerada de paso, no tienen expectativas a futuro en ella. Una vez que vean cubiertas sus necesidades económicas o de autorrealización en otra universidad dejarán esta institución porque no tienen un vínculo con ella.

2.5.8.3 Aspiraciones de la percepción del poder y autoridad

Las aspiraciones del líder son incompatibles con las de la organización y con las de los docentes. En sus acciones hay un claro interés de lucro, de ganancia. Ganar e invertir en infraestructura.

Sus buenas voluntades quedan en el discurso, su aspiración real es la expansión, el crecimiento, la imagen y las estadísticas -que no siempre son reflejo de la realidad-. En las políticas pone de manifiesto el ahorro en gastos para docentes y el cobro desmedido por cualquier trámite que soliciten los alumnos.

Lo cual hace incompatibles los proyectos organizacionales con los de los miembros, la UNE funciona porque los docentes tienen un compromiso personal pero en cuanto las medidas del líder por conseguir su crecimiento siga sacrificando a los docentes, generará un sentimiento mayor de apatía que puede provocar el paro de las actividades.

Su percepción está ligada a un líder autoritario, coercitivo, ausente y con un interés económico excesivo. Aún así, la libertad de cátedra permite que los docentes trabajen a gusto porque finalmente su relación es con los alumnos y no consideran necesaria la interacción con él. Con ello, se manifiesta una gran brecha que sólo la comunicación puede disminuir si queda claro que la calidad no está peleada con la cantidad.

2.6 Definición básica de la cultura organizacional de la UNE

La estructura formal de la UNE proporciona una cultura a sus miembros que puede ser o no la misma que plantea de manera formal con su ideario, manuales o reglas, de hecho el desconocimiento de la estructura formal presenta una cultura débil ahora llamada "cultura laboral" donde llegas, trabajas y te vas; o bien una contracultura que se refiere a la oposición de la cultura que se sigue.

El aspecto cultural determina el cómo se hacen las cosas, si se considera que en la UNE no existe un sentimiento de pertenencia, se deja libre que cada persona interprete el rumbo que debe seguir la UNE y también la forma para llegar a ese objetivo, por lo cual se hace necesario empezar a trabajar en una cultura fuerte, con grupos cohesionados y comprometidos con los objetivos de la universidad.

Lo cual no es fácil ya que como menciona Morgan (1996, p.310) las organizaciones pueden ser muchas cosas y ninguna al mismo tiempo que genera contradicciones o paradojas. Ello se debe a que no siempre actúa de la misma forma. En este caso, se puede decir que la UNE tiene una tendencia a la burocracia ya que tiene reglas claramente establecidas, una jerarquía bien identificada, subordinación del interés individual, funciones delimitadas (por lo menos están establecidas), manuales y guías que se pueden ubicar dentro de la Teoría Clásica y que Morgan (1996, p.15) calificaría como máquina.

Si se observa el capítulo I, la UNE tiene buena relación con su entorno, es una organización abierta a su medio ambiente e importa la información necesaria que le permite estar acorde a los cambios de su ambiente y sobrevivir en un entorno turbulento, en este sentido actúa como organismo.

Las motivaciones que tienen los docentes se basan en una autorrealización personal y hay libertad de cátedra por el nivel de profesionalización y especialización que requiere su actividad. Hay un reconocimiento a su labor por parte del rector el Día del Maestro y la libertad de cátedra que es insuficiente para generar una cultura compartida y una buena motivación para realizar su trabajo.

Por medio del estudio de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación – Arquitectura, se puede conocer el funcionamiento total de la universidad ya que si se considera lo que plantea Morgan (1996, p.83), en cuanto al holograma se puede conocer el todo por una de sus partes ya que las seis coordinaciones realizan el mismo proceso de trabajo que la coordinación objeto de estudio, donde además se observa flexibilidad e innovación y una disposición al cambio.

La autoridad es centralizada, el único con poder o autoridad es el rector Agustín Núñez; sin embargo, hay un conflicto de intereses ya que los docentes persiguen apoyo para elevar la calidad académica y el rector muestra interés de lucro.

Hay una cultura débil relacionada con una falta de identificación y conocimiento del ideario por el desinterés en darlo a conocer, en este sentido, se observa una ineficacia en la Dirección de Relaciones Públicas quien sólo se preocupa por sus públicos externos más que los internos.

Los siguientes puntos ayudarán a explicar aún más la definición básica de la cultura organizacional de esta institución.

2.6.1 ¿Cómo se autoconcibe o se percibe a sí misma la organización?

De acuerdo a lo descrito en su estructura formal, la UNE se autoconcibe o la autoimagen que tiene de acuerdo a lo que plantea en sus estatutos, folletos y manuales es como una institución moderna, en cierta forma racional, eficiente, en crecimiento, que atraviesa por un momento de auge, ambiciosa, accesible a los estudiantes por sus bajas colegiaturas, reconoce que aún tiene carencias y se ve en un futuro consolidada como la mejor universidad del centro de Ecatepec.

Sabe que los docentes son parte importante en su labor sin embargo, apela únicamente a su amor a la docencia y a su apego personal para llevar a cabo su labor. La propia dinámica de los

horarios impide una interacción entre docentes lo cual le beneficia porque no tiene grupos grandes cohesionados que sean un obstáculo en su afán de crecimiento.

2.6.2 Mitos fundadores que permitieron el nacimiento de la UNE.

Los mitos establecen los vínculos afectivos duraderos entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presentes (Abravanel, 1988, p.30).

Entre sus funciones está el transmitir valores adecuados a un orden, los instrumentos que utiliza son las historias, los relatos, los cuentos, las narraciones y las funciones simbólicas de la gerencia. El mito fundador se encuentra en la constancia y la perseverancia de sus fundadores, entre ellos y el principal, Agustín Núñez quien era rector de la Universidad del Distrito Federal y le apostó a la creación de esta universidad.

Al inicio era un modesto edificio y ha sorteado dificultades como la destitución de uno de sus fundadores, Salvador Robledo. Es una institución creada con grandes esfuerzos, la paciencia ha sido uno de las virtudes de su fundador quien aún se le recuerda dando clases.

Sin embargo, pocos son los que lo pregonan, hay pocos maestros con mucho tiempo de antigüedad dentro de esta institución, por lo que no es un mito conocido por todos; se sabe éste mito porque antes de ser universidad, el predio era un salón de fiestas muy conocido y por ello sale el tema del rector en su tiempos de inicio.

2.6.3 Mitos de sobrevivencia de la UNE

Como se menciona anteriormente, la UNE es una institución creada con grandes esfuerzos y ha tenido que atravesar por grandes dificultades, de inicio sobrevivió a la crisis económica de 1995, ha tenido que despedir a importantes miembros como el Director General y recientemente (marzo de 2004) al director de Organización y Normatividad.

El campus A es muestra de su crecimiento y de cómo ha podido reponerse a esas situaciones gracias a una visión a futuro del rector Agustín Núñez, a quien además se le reconoce su

habilidad de negocio y de inversión que le han permitido ver los resultados en una institución más grande y con nuevas instalaciones.

Algunos talleres se encuentran en el primer edificio que ocupó y permite que los alumnos comparen la infraestructura y salga el tema de la situación inicial "cuando sólo eran tres carreras y el rector daba clases".

Esto es bueno para la cultura de sus miembros porque proporciona un sentimiento de orgullo ya que ahora es la que cuenta con mejor ubicación e instalaciones.

2.6.4 Ideología organizacional de la UNE

De acuerdo a la cultura de la UNE, su ideología permite justificar su existencia, la cual, ésta sí, es compartida por todos, a pesar de que la organización no hace un esfuerzo por dar a conocer la relevancia de su función, es un concepto asumido por todos por la misma naturaleza de su servicio.

De tal modo que la justificación de la permanencia de la UNE es por su función que presta a la sociedad ya que ayuda a elevar la calidad de vida de los individuos y a que tengan más y mejores oportunidades de un trabajo bien remunerado.

A pesar de que sus miembros no comparten un ideario, reconocen la importancia de su labor a la sociedad por lo que está obligada a prestar un servicio de calidad que realmente prepare a los estudiantes a enfrentarse a un mundo laboral con las herramientas y los conocimientos necesarios.

Es este aspecto, hay un acuerdo asumido por todos los subsistemas que integran a ésta organización por su noble labor. Cabe aclarar que el costo por colegiatura es relativamente bajo, comparado con otras universidades, lo que permite que alumnos de clase media tengan acceso a estudios superiores lo que le otorga a la UNE una imagen positiva al respecto.

2.6.5 El deber ser y el ser organizacional de la UNE

Ya se mencionaba que las organizaciones en general enfrentan conflictos entre lo formal y lo que se realiza diariamente. La UNE no es la excepción, lo que plantea en sus estatutos es rebasado o ignorado por sus miembros por el desconocimiento y desinterés.

Los objetivos de enseñanza se llevan a la práctica todos los días por lo cual no enfrenta un problema en este sentido porque los docentes tienen respeto por su labor y una vocación y satisfacción personal al realizarlo.

Se percibe a una organización racional, en el sentido de reglamentos, manuales, sin embargo sus procesos son informales, se dan sobre la marcha lo que provoca una incongruencia si lo que se pretende es la excelencia en el trabajo.

Además, hay una incompatibilidad entre lo que se dice y lo que se hace por el líder ya que plantea la calidad académica, lo cual se ve superado por sus acciones en pos de un crecimiento empresarial. Aunado a una falta de apoyo a los docentes para prácticas extraescolares o a una mejor remuneración económica con lo cual el objetivo de calidad en la enseñanza se ve aún lejano.

A pesar de una flexibilidad en sus procesos por la falta de orden desmedido y de permitir cierta creatividad en los coordinadores la falta de apoyo limita muchos buenos proyectos. La necesidad emergente de docentes provoca la contratación de profesores poco calificados y que los mecanismos de selección se vean desplazados.

Sin embargo, hay que remarcar que es una institución de reciente creación que en diez años ha tenido un importante crecimiento, y se ha preocupado por formalizar sus procesos y se espera que continúe trabajando en este sentido.

2.7 Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados

La descripción de la parte formal de la UNE está caracterizada por contradicciones y paradojas, los docentes persiguen un objetivo distinto al líder y a pesar de la buena disposición de los profesores, la falta de motivación y apoyo tiene como consecuencia su desmotivación y apatía.

En realidad los problemas que enfrenta, en la mayoría de los casos, pudieran resolverse a partir de la voluntad del rector; sin embargo, hay otros problemas como la selección de sus docentes que bien pueden superarse de atenderse a lo que plantea el proceso formal.

La improvisación en la selección o la inexperiencia de ellos provoca un servicio deficiente, pero tampoco se puede exigir mucho porque la institución no ofrece beneficios a los docentes con lo cual se vean comprometidos con la institución. De entrada los salarios son bajos, el constante afán por descontar horas, falta de material didáctico, falta de apoyo para realizar actividades extraescolares y para apoyar proyectos hacen que los docentes no se esfuercen por la calidad académica.

Los problemas que presenta están ligados, en gran medida, por el interés personal de su dirigente, hay una gran tarea por realizar, muchos problemas que superar que repercuten en la calidad de la enseñanza por lo que se ve difícil y lejana la posibilidad de aspirar al prestigio y reconocimiento por la calidad académica.

Toda empresa aspira a la consolidación, permanencia y preferencia, la UNE también, en la medida que sea capaz de mediar entre los intereses personales y el bien común y que anteponga su función social y objetivos tendrá la posibilidad, en un futuro, de poder consagrarse.

Su fuerza definitivamente está en su planta docente, no en toda, pero las excepciones hacen que los alumnos vean en esos profesores capacitados la razón de su permanencia, aunque de aumentar y seguir arrastrando problemas en materia administrativa y cuando los docentes capacitados sean cada vez menores el número de deserción aumentará y el desprestigio se hará presente.

Se ha insistido en que gran parte de los problemas que enfrenta la UNE se deben a una falta de interés por parte de su líder, por lo que una solución al respecto es una comunicación que lleve a la acción; es decir, una negociación por parte de los docentes y rector donde todos salgan ganando, lo que implica necesariamente ceder un poco a los intereses del otro.

En este caso, el líder es quien debe hacer el esfuerzo comunicativo porque puede estar perdiendo docentes de gran valor académico que le den prestigio y satisfacción a quienes están pagando por el servicio.

A la par, se debe fortalecer, respetar y dar a conocer los mecanismos de trabajo porque ayudaría a que quienes integran esta institución se sientan más comprometidos; con apoyo y motivación, los docentes y alumnos empezarán por generar una cultura fuerte y de orgullo indispensable para defender la ideología de la UNE.

De manera que la comunicación sirva como forma de mediar los intereses y las diferencias entre proyectos tan disímiles para ayudar a que la UNE tenga un crecimiento en la calidad académica a la par del crecimiento inmobiliario.

De no hacerlo, no sólo la rotación de docentes y deserción de alumnos continuará, el desprestigio se hará presente, además corre el riesgo de una paralización de las actividades de aumentar las inconformidades por parte de alumnos y docentes quienes son la parte central y motivo de las todas las actividades.

Por ello, está obligada a mejorar su calidad académica, la cual depende de varios factores que se rigen principalmente por la actuación o no actuación de quienes en ella participan, conocer su funcionamiento real permitirá descubrir la incongruencia entre lo que se plantea de manera formal y lo que se lleva a cabo en la práctica.

No sólo eso, permite conocer los costos que una mala comunicación y funcionamiento generan a esta universidad que pone en tela de juicio la calidad en el servicio que presta y que se detalla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

FUNCIONAMIENTO, GRUPOS Y ACTORES DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC

Para conseguir sus objetivos y evitar contingencias las organizaciones se han preocupado por racionalizar sus procesos, dotando de manuales y reglamentos a sus miembros, que en el caso de la UNE se describen en el capítulo anterior; sin embargo, en tanto que las personas son complejas, hay un choque por la rigidez que se les trata de imponer para realizar su trabajo.

Es así como la Universidad de Ecatepec enfrenta un conflicto entre lo formal y lo que se realiza diariamente porque lo que propone en sus manuales es rebasado por la práctica diaria de sus miembros, en este caso se parte de lo general a lo particular, es decir, una vez analizado en forma general a toda la institución, ahora se analiza particularmente a la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura considerando que el estudio de una parte puede ayudar a explicar el todo, según lo plantea Morgan.

Para el análisis de su funcionamiento se aplican herramientas de estadística que permiten conocer la calidad del servicio que presta y se relaciona con los actores para conocer cómo intervienen en los procesos que dan como resultado una baja calidad del servicio.

Además, se aplica la Técnica de Auditoría Comunicativa de Odiome comunicativa para identificar problemas comunicativos que afectan la calidad académica. Además se identifica a los actores y grupos para conocer la forma en que controlan los márgenes de poder que la propia institución otorga y las consecuencias que eso implica en costos económicos, temporales y psicológicos a los que se enfrenta esta institución.

3.1 Proceso, problema y diagnóstico de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura

En este punto se analiza el proceso que lleva a cabo la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura de la Universidad de Ecatepec (UNE) durante el cuatrimestre; entendiendo como proceso el conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí, para obtener un determinado producto, (Martínez 1995, p.9) en este caso el servicio educativo.

Lo anterior, con la finalidad de identificar los posibles problemas que afectan la calidad académica en el servicio educativo que presta, para lo cual es necesario hacer referencia al capítulo anterior donde se presenta la parte formal de la Universidad de Ecatepec, es decir la forma en que dice que logra sus objetivos para comparar el discurso ideal con el funcionamiento real.

3.1.1 Diferencia entre estructura formal y funcionamiento real de la Universidad de Ecatepec (UNE).

La UNE, al igual que la gran mayoría de las organizaciones, se preocupa por dotar de normas y manuales a sus miembros para formalizar sus procesos y asegurar que el trabajo se realice de acuerdo a lo que se espera de ellos. De esta forma, como se observa en el capítulo anterior, la estructura formal está basada, entre otras cosas, en los lineamientos que da a conocer a sus integrantes y a través de los cuales pretende conseguir sus objetivos.

Sin embargo, al igual que la gran mayoría de las organizaciones, enfrenta un conflicto entre lo formal y lo que se realiza diariamente ya que es común ver que lo que la organización propone en sus estatutos generalmente es rebasado por la práctica diaria de sus miembros lo que provoca problemas en sus procesos.

Es así como la diferencia entre la estructura formal y el funcionamiento real representa la calidad o la ineficiencia en el servicio que presta la UNE y puede ser un obstáculo si lo que se pretende es el reconocimiento y prestigio en cuestión académica. Los problemas que surgen de estas diferencias repercuten directamente en la calidad del servicio que presta, por ello, es necesario definir el término calidad y variabilidad.

3.1.2 Calidad y variabilidad

A través del tiempo los hombres han buscado mecanismos para mejorar la calidad en un producto o servicio, de tal forma que a medida que la producción creció los mecanismos se fueron innovando hasta crear departamentos especializados en el control de calidad a través de actividades como la ingeniería de calidad y de fiabilidad aunque esto se convirtió en un obstáculo porque se creía que la responsabilidad era sólo de un departamento (Martínez, 1995, p.5).

Durante la Segunda Guerra Mundial, según menciona Martínez (1995, p.5), surgió el Control estadístico de la calidad (CEC o CEP) con la aplicación de herramientas orientadas a resultados, al término de la guerra los japoneses iniciaron una revolución de la calidad con estrategias que incluían a todos los niveles y funciones con lo cual logran una exportación masiva de bienes.

Actualmente, la calidad se ha convertido de vital importancia para las organizaciones ya que al estar inmersas en una economía globalizada la competencia cada vez es más fuerte y sólo sobrevive quien proporcione mayores beneficios a los clientes.

Por ello, las organizaciones han implementado una cultura de calidad porque les permite analizar los procesos productivos que realizan y de esta manera detectar fallas que afecten su desarrollo, de tal forma que puedan combatir o disminuir los índices de error en los procesos y proporcionar un producto o servicio que llene las expectativas del cliente, aunque cabe aclarar que esto no asegura el éxito de la organización porque también depende de otros factores.

En cuanto al término calidad causa confusión porque en el diccionario se pueden encontrar diversas acepciones, para este análisis se tomará la definición que propone Emilio Martínez (1995, p.6) y que significa adecuación al uso, la cual puede ubicarse en dos sentidos, por un lado se entiende como características del producto que satisfacen las necesidades del cliente y por el otro, como ausencia de deficiencias.

Sin embargo, a pesar de que la calidad tiene un significado dual, su función está ligada a la satisfacción del cliente la cual se logra cuando las características del producto responden a sus necesidades.

Martínez (1995, p.7) define al cliente como cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él, por lo cual pueden ser externos o internos. En el caso de la UNE, los clientes son internos ya que son los alumnos quienes son afectados por el servicio educativo que presta y además son miembros de la organización.

En cuanto al proceso, como se recordará, se refiere al conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí, para obtener un determinado producto. Es aquí donde surge la variabilidad, es decir, variaciones o deficiencias en el proceso y que provocan una disminución en la calidad (Martínez 1995, p.9).

La relación entre calidad y variabilidad está estrechamente ligada si se considera como calidad la reducción de variabilidad ya que la detección de variables que afectan un proceso permite tomar decisiones que lo mejoren y con ello una reducción en el costo de producción. Entre los problemas que destacan en la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura por su frecuencia y relevancia son los que se presentan a continuación.

3.1.3 Procesos problemáticos en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura de la UNE.

Como se menciona en el capítulo anterior, son muchos los problemas que debe de enfrentar la UNE para alcanzar el prestigio y consolidación. De manera particular, la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura presenta varios problemas durante su proceso en el cuatrimestre, uno de los más importantes que repercute de manera directa en la calidad de la enseñanza es la contratación de docentes ya que por la urgencia de cubrir grupos se contratan profesores a pesar de no contar con todos los requisitos.

Lo mismo sucede con los coordinadores a los cuales no se les aplica un examen de aptitudes para coordinar a los docentes y los alumnos lo que provoca improvisación, aunado a eso, existe un desconocimiento por parte del coordinador de las funciones que se esperan de él por falta de difusión del manual de procedimientos.

Además se percibe poco apoyo a los docentes por parte de las autoridades de esta institución en cuestión de prácticas extraescolares. Además no hay una planeación adecuada de los

grupos, existen casos en que cuando los grupos han bajado el número de alumnos los juntan con otro grupo a pesar de saltarse uno o dos cuatrimestres, o bien, alumnos que tienen que esperar a otro cuatrimestre porque a la institución no le es rentable pagar a maestros por cinco ó menos alumnos.

Hay un alto índice de faltas, en la mayoría de los casos durante las primeras horas, esto se debe a retardos de los profesores quienes al no llegar durante los diez minutos de tolerancia se les considera como falta aún cuando impartan clase. Esto provoca apatía en los docentes porque aún cuando asistan a clase no se les paga.

Las instalaciones son inadecuadas ya que no hay áreas verdes ni deportivas, ni señalamientos en los edificios, además falta equipo en los talleres; en este sentido, si la calidad está relacionada con la satisfacción del cliente, se nota un descontento por parte de los alumnos quienes constantemente se quejan porque no cuentan con todos los elementos indispensables en los talleres, principalmente de televisión.

Estos problemas son los que se pueden detectar por la práctica diaria y que se consideran como los más importantes dentro del objeto de estudio porque repercuten en la calidad académica que se refleja en inconformidades por parte de los alumnos y la apatía por parte de los docentes.

Para poder medir las variaciones en el proceso se utilizan las técnicas de control estadístico que están enfocadas no sólo a la detección de variables sino también en la prevención de defectos, entre ellas se encuentran el diagrama de flujo, la hoja de inspección o verificación, diagrama de Pareto, diagrama de causa – efecto, gráfico de desarrollo, histograma y diagrama de inspección.

Por ello, es indispensable presentar en primer instancia los diagramas de flujo o flujogramas formal y real para identificar las variaciones que afectan la calidad académica en la coordinación estudiada.

3.1.4 Aplicación de diagramas de flujo en la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura

El diagrama de flujo o flujograma identifica de manera gráfica la trayectoria actual e ideal que sigue un producto o servicio, en este caso el servicio educativo, donde se muestran todos los pasos del proceso que sigue durante el cuatrimestre; esta herramienta permite descubrir vacíos que son fuentes potenciales de problemas (Martínez 1995, p.9).

Los problemas se pueden detectar con la comparación del flujograma formal o ideal, que indica los pasos que el mismo proceso debería seguir si todo trabajara correctamente, y el flujograma real que indica los pasos que sigue actualmente la coordinación objeto de estudio, por lo tanto, en seguida se presentan ambos diagramas para poder delimitar las variables que causan problemas en la calidad de la enseñanza.

Cabe aclarar que estos pasos se describen en el capítulo anterior (2.3.2.5) y son resultado de lo que el coordinador, Roberto Medina, considera se realiza de manera formal.

Después de la presentación de los flujogramas, se identifican las diferencias entre ambos, los pasos que presentes variaciones, es decir que no coincidan son seleccionados porque implica que el proceso no funciona como se espera por lo tanto es el problema a medir en los siguientes puntos.

Fig. 14 Flujograma ideal

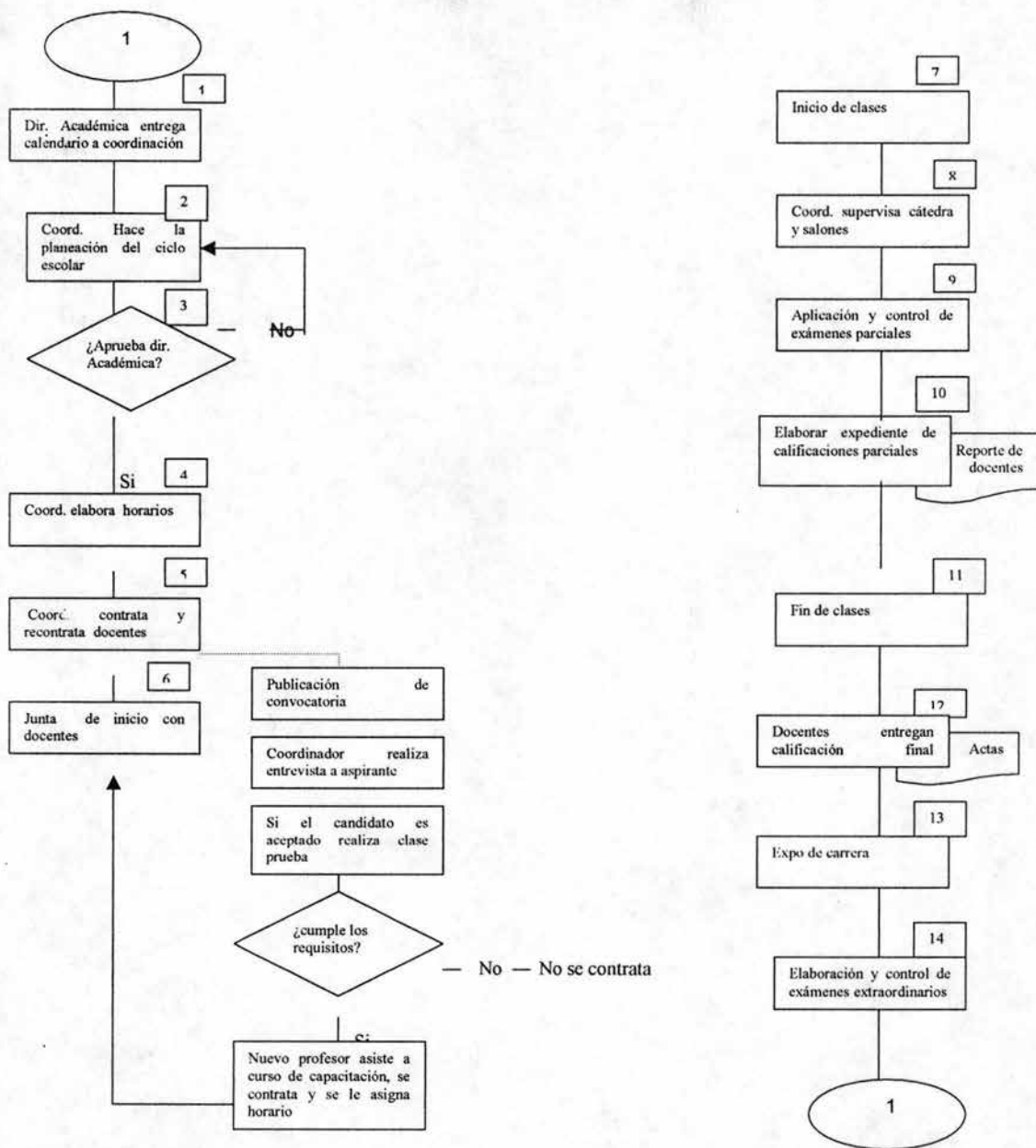
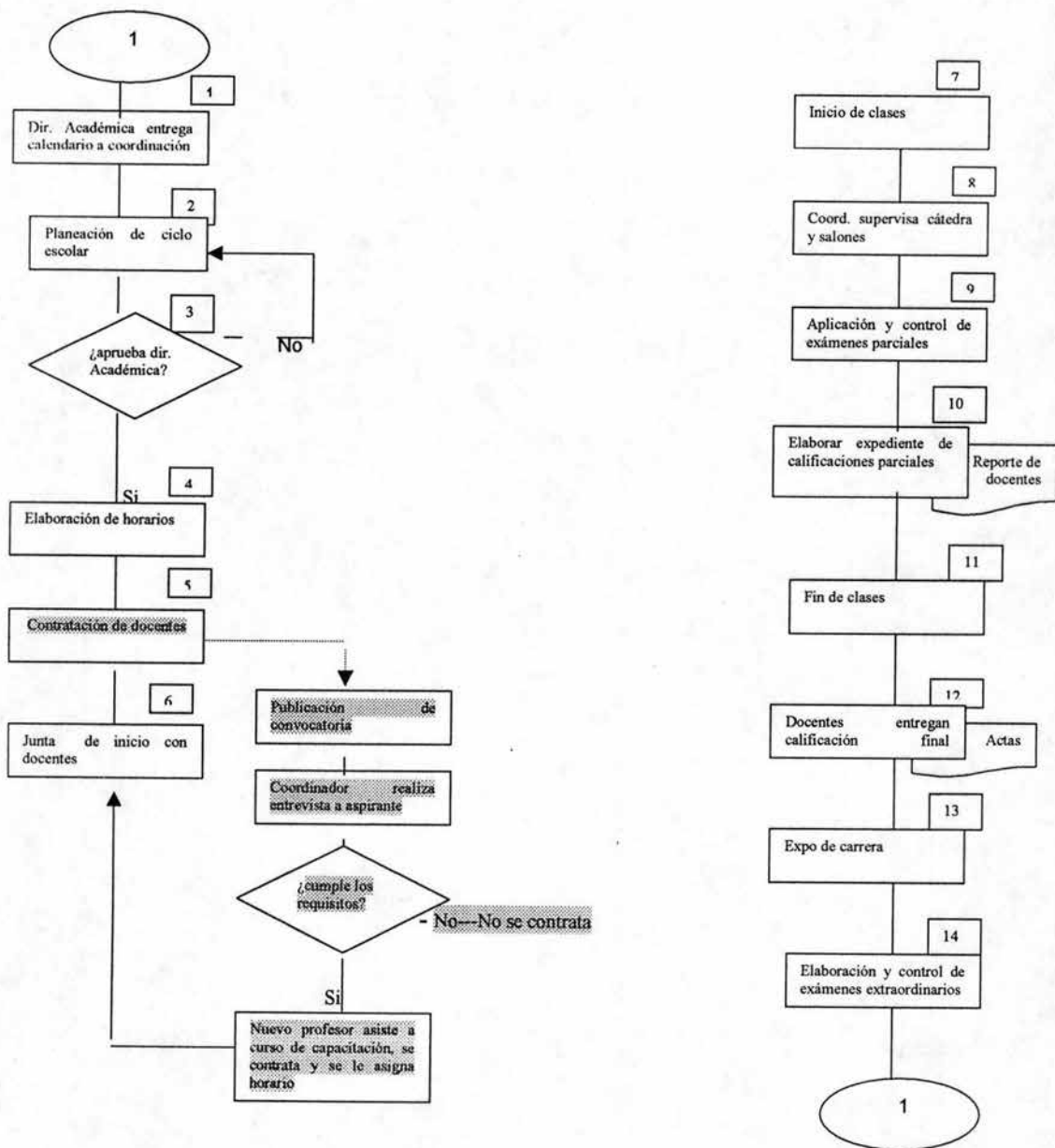


Fig. 15 Flujoograma real



Los pasos subrayados en la figura 15 muestran las diferencias entre ambos, como ya se mencionó, los diagramas de flujo permiten detectar vacíos en las organizaciones si se comparan el ideal y el real. En la coordinación de Ciencias de la Comunicación- Arquitectura, como se recordará, no tiene un manual de procedimientos formal, por lo que los pasos que se presentan en el primer diagrama son los ideales y está planteados con base a la información que el coordinador Roberto Díaz Medina considera se realizan de manera formal.

Por ello, a simple vista no se detecta gran diferencia entre ambos, el único vacío que se identifica es en el paso cinco, respecto a la contratación de docentes y donde no se pide clase muestra a los aspirantes, aunque cabe aclarar que no en todos los casos. Sin embargo, en ocasiones ni siquiera cubren con los requisitos, por ejemplo, de los 46 docentes de las dos licenciaturas que conforman la coordinación seis no son titulados.

No se puede decir de manera radical que todo el proceso de contratación sea nulo, lo que pasa es que hay docentes que efectivamente cubrieron todos los pasos que se plantean en el flujograma ideal, pero no en todos los casos ya que la urgencia de docentes que cubran los grupos obliga al coordinador a omitir algunos pasos como la clase muestra, sobretodo si por la deserción de otro profesor queda libre un grupo a mitad del ciclo escolar.

Actualmente, la UNE ha tomado medidas más serias al respecto, por ejemplo las contrataciones en los últimos ciclos escolares se hacen únicamente a personas que tengan el título, de no ser así ni siquiera se le realiza la entrevista. Además, para evitar contingencias de deserción implementó la contratación de profesores de medio tiempo con todas las prestaciones de ley, lo que asegura que no tan fácil dejen grupos.

Los profesores que se encuentran sin título es porque imparten clases por lo menos hace más de un año y porque en sus evaluaciones docentes han obtenido buenos resultados por parte de los alumnos y del coordinador o bien por la urgencia de cubrir los grupos, en caso de que se contrate un docente a mitad de ciclo sin título, se esperan sus resultados de la evaluación docente al final del cuatrimestre y de eso dependerá si se sigue contratando o no.

Este paso en particular es importante porque es fundamental para la calidad de la enseñanza ya que depende mucho de los profesores la satisfacción de los alumnos y de la metodología que emplee para transmitir sus conocimientos; si se aplicara la clase muestra a todos los

aspirantes, la UNE puede tener mayor seguridad en la metodología de la enseñanza que tiene el aspirante ya que hay casos en que los alumnos piden la destitución de un profesor ya iniciado el curso porque consideran que no sabe transmitir sus conocimientos.

Como ya se mencionó, en cada cuatrimestre la coordinación lleva a cabo una evaluación de los docentes la cual se aplica de acuerdo al criterio de los alumnos, por tal motivo, es una evaluación muy subjetiva ya que un buen maestro puede no ser del agrado de los estudiantes y generar una mala evaluación, por ello es importante que de manera personal el coordinador realice este paso.

Además de la evaluación que hacen los alumnos, el coordinador también aplica una evaluación de acuerdo a la asistencia a juntas y entrega de calificaciones en tiempo y forma, lo que no logra dar una idea clara del desempeño del docente dentro del aula. Esto es importante porque de la evaluación depende la asignación de grupos del siguiente ciclo escolar y se puede estar dejando a un lado a buenos profesores.

Otro de los aspectos que toma en cuenta el coordinador para la evaluación docente es el número de faltas que tenga durante el cuatrimestre, de ello también depende la preferencia en la selección de materias y horarios. Por tal motivo uno de los aspectos que se decidió evaluar es la asistencia.

Esto llevará al análisis de la calidad en los procesos que sigue la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura para lo cual es necesario el uso del diagrama de causa y efecto y la hoja de inspección para poder identificar defectos en sus procesos que demeritan la calidad.

3.1.5 Construcción de las hojas de inspección

Otra herramienta estadística que ayuda a detectar tendencias en los problemas es la hoja de inspección que "permite conocer la frecuencia en que ocurren ciertos eventos por medio de la observación" (Martínez, 1995, p.10).

El motivo principal para utilizar las hojas de inspección es cuantificar las variaciones de tiempo que se registran durante el ciclo escolar en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura con la finalidad de conocer el tiempo real de clase que se imparte durante el cuatrimestre e interpretar cómo afecta a la calidad en el servicio educativo de la UNE.

De tal manera que se recurrió al diseño de la hoja de inspección en la cual se registra el número de horas de inasistencia por parte de los docentes. El tiempo medido es durante el mes de mayo de 2004; es decir, cuatro semanas que corresponden del 3 al 28 de este mes.

El problema a medir son las horas de inasistencia, por ello se identifican dos columnas, la horizontal presenta los días de la semana y la vertical la semana que corresponde al mes de mayo, de tal forma que la última columna horizontal muestra el total de horas faltadas en esa semana.

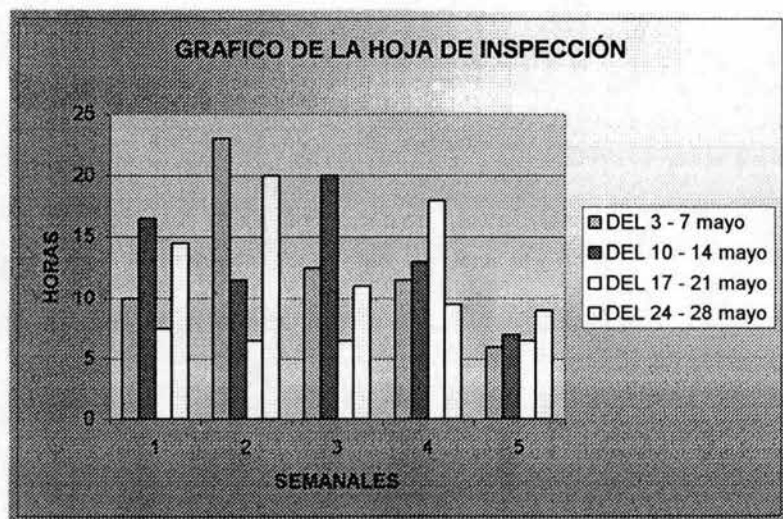
El siguiente cuadro muestra la hoja de inspección que se utilizó para registrar las inasistencias por hora.

Tabla 16
Registro de inasistencia por hora

| FALTAS POR HORAS | PERIODO SEMANAL | | | | | TOTAL |
|------------------|-----------------|--------|-----------|--------|---------|-------|
| | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES | |
| DEL 3 - 7 mayo | 10 | 23 | 12,5 | 11,5 | 6 | 63 |
| DEL 10 - 14 mayo | 16,5 | 11,5 | 20 | 13 | 7 | 68 |
| DEL 17 - 21 mayo | 7,5 | 6,5 | 6,5 | 18 | 6,5 | 45 |
| DEL 24 - 28 mayo | 14,5 | 20 | 11 | 9,5 | 9 | 64 |
| TOTAL | 48,5 | 61 | 50 | 52 | 28,5 | 240 |

De manera gráfica podemos observar los resultados de la siguiente forma:

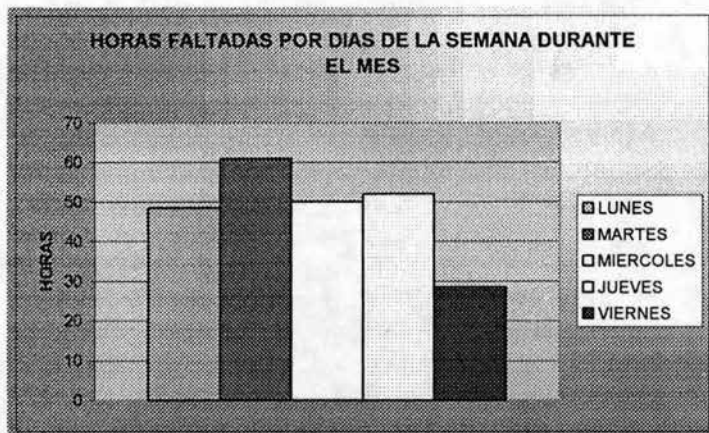
Gráfica 1 Hoja de inspección



En la parte de debajo de la gráfica se señalan los cinco días de la semana, pero cual el 1 es el lunes, el 2 martes, 3 miércoles, 4 jueves y 5 viernes, los colores son 4 y representan cada una de las semanas que se midieron, de tal forma que se observa que la semana que menor horas de faltas registró es del 17 al 21 de mayo, las otras tres semanas tienen más de 60 horas a la semana. En promedio, hay 60 horas de inasistencia por semana.

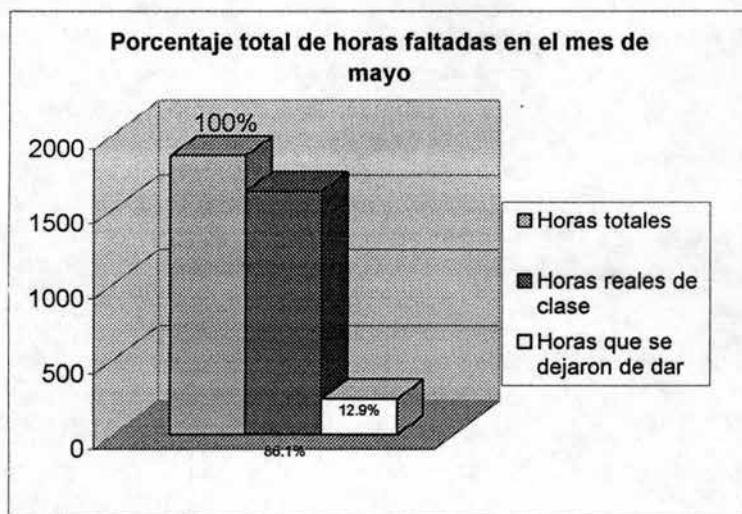
El día que registra menos faltas es el viernes, esto se debe a que la mayoría de los alumnos, especialmente los de Ciencias de la Comunicación, no tienen clases ese día. El martes es cuando mayor número de faltas hay. Esto se observa en la gráfica que se presenta a continuación

Gráfica 2 Inasistencia semanal

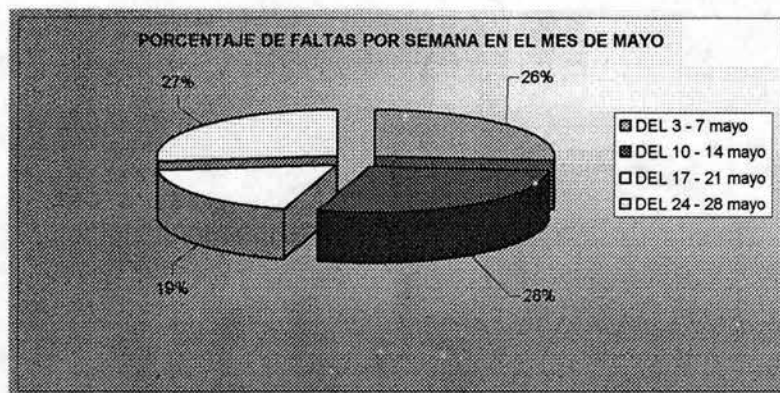


El número total de horas por semana que se deberían llevar a cabo son 465. Del 3 al 28 de mayo sería un total de mil 860; sin embargo, como muestra la hoja de inspección, se dejaron de dar 240 horas por lo que de manera real se dieron mil 620, lo que en porcentaje de horas faltadas en este periodo representa 12.90 por ciento, gráficamente se observa de la siguiente forma.

Grafica 3 Porcentaje de faltas



De ese 12.9 por ciento, cada semana obtuvo el siguiente porcentaje que se muestra a continuación.



El cuatrimestre del ciclo escolar 2004-1 tiene 13 semanas de clase efectivas, sin contar la semana santa, en donde como ya se mencionó, de manera formal deberían impartirse 465 horas semanales, lo que representa 6 mil 50 horas durante este periodo.

Con los resultados de la hoja de inspección se puede prever el número de horas que no se imparten sacando el promedio, es decir, si en una semana hay 60 horas de faltas en promedio, multiplicado por 13 semanas que dura el cuatrimestre se tiene que el número total de inasistencias será de 780 horas.

Es así como de manera formal se deberían impartir 6 mil 50 horas en todo el periodo lectivo; sin embargo, de manera real, con base en los datos, se imparten 5 mil 270 horas, que en otros términos representa una semana, tres días y 36 horas menos; es decir 11 semanas con dos días efectivos de clase durante este cuatrimestre.

Por día, en promedio deberían ser 93 horas clase; sin embargo, el número del faltas, también en promedio es de 12 horas menos, lo que significa un total real de 81 horas diarias.

Por otro lado, si los docentes tienen una percepción por honorarios de 55.60 pesos por hora, entonces la UNE tiene un ahorro de 43 mil 368 pesos por cuatrimestre, porque a pesar de que los alumnos no tienen esas horas de clase pagan su colegiatura mensual, ahora bien, si el estudiante paga a destiempo se cobran recargos lo que se refleja en ganancias para esta institución.

Es probable que por ello a la institución no le preocupe el alto índice de inasistencias ya que no representa pérdidas económicas, de hecho, los docentes perciben un afán de descontar horas por parte de los supervisores, sólo así se explica que el rector no quiera implementar el sistema de retardos en donde se beneficiaría a los alumnos quienes recibirían sus clases.

Obviamente, los alumnos son quienes se ven perjudicados ya que pagan 8 mil 250 pesos por cuatrimestre, de los cuales son cuatro mensualidades de mil 600, más la inscripción de igual cantidad, además 60 pesos de la credencial, 100 pesos del seguro y 90 pesos de la inscripción a la SEP.

Este cuatrimestre está conformado por 13 semanas que es igual a 65 días hábiles, lo que en dinero representa para los alumnos 126.9 pesos por día, si se considera que de manera real recibirían 53 días en promedio, entonces el costo para ellos tiene una pérdida de mil 524 pesos durante el cuatrimestre.

Las inasistencias, como ya se mencionó, son sólo una parte de los factores que repercuten en la calidad de la enseñanza, pero es necesario mostrar todas las posibles causas que afectan el servicio que presta esta universidad.

Para ello, a continuación se presenta el Diagrama de Causa – Efecto porque “ilustra claramente las diferentes causas que afectan el proceso” de la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura, identificándolas y relacionándolas unas con otras (Martínez, 1995, p. 14).

Fig. 16 Diagrama de Causa-Efecto



Para su elaboración primero se seleccionó el problema, en este caso la calidad académica, posteriormente se generaron las causas que provocan dicho problema para lo cual se inició con una lluvia de ideas y después se anotaron por categoría las causas principales, para cada categoría se tomó en cuenta su frecuencia y la razón del por qué sucede.

Se pueden relacionar las categorías y encontrar, por ejemplo, sin tomar en cuenta la baja calidad docente, que de la mala selección de los docentes hay quejas por parte de los estudiantes ya que los profesores no cuentan con la metodología necesaria para transmitir conocimientos, de ello se desprende que tan sólo en este cuatrimestre dos profesores del área de Ciencias de la Comunicación hayan sido destituidos a petición de los alumnos y un docente de Arquitectura tenga conflictos por este mismo problema.

En cuanto al índice de faltas ya se analizó en las hojas de inspección el número de horas que no se imparten por este factor; sin embargo aún no se ha mencionado que también esto crea molestias en los docentes que al no llegar a tiempo no se les permite firmar la carpeta aún cuando impartan clase, lo que ha provocado apatía en la gran mayoría, de tal suerte que si no firman no dan la clase porque no se les pagan afectando directamente a los alumnos.

Relacionado con lo anterior, hay un importante número de deserción por parte de docentes, algunos porque se encuentran en la escuela mientras encuentran un trabajo mejor remunerado y otros por inconformidades con el sistema o por el poco apoyo para realizar prácticas extraescolares con los alumnos.

Las instalaciones inadecuadas y la falta de equipo son los factores que más inconformidades provocan en los estudiantes ya que no pueden llevar a la práctica los conocimientos teóricos ya que o están incompletos o el material es insuficiente, lo que causa frustración en ellos porque en los anuncios la universidad utiliza los talleres como una importante herramienta de persuasión para lograr la inscripción.

Aunado a ello, todavía resulta peor la planeación de los grupos, esto depende directamente del coordinador quien recibe autorización por parte de la Directora Académica. Actualmente, algunos alumnos que cursan el quinto cuatrimestre de Ciencias de la Comunicación deberían cursar el cuarto cuatrimestre.

Con todos estos aspectos se puede apreciar que la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura dista mucho de tener calidad académica ya que hay una gran variación en sus procesos que afecta la satisfacción de los alumnos.

3.1.6 Diagnóstico del funcionamiento

El uso de las herramientas estadísticas ha contribuido de manera importante al control de la calidad ya que reflejan en números y de manera gráfica los problemas a solucionar, pero principalmente pone de manifiesto los costos económicos que tienen las organizaciones (Martínez, 1995, p. 9).

De la hoja de inspección y del diagrama de causa – efecto se puede diagnosticar el funcionamiento de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación – Arquitectura con relación al costo beneficio, la variabilidad y calidad y los costos en la calidad académica que se describen a continuación.

3.1.6.1 Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo beneficio de la UNE

En este caso se puede inferir más que un costo, un beneficio para la UNE si de ganancias se trata; sin embargo, si lo que se persigue es el prestigio, esta institución está obligada a cambiar

para prevenir defectos en sus procesos como el alto índice de inasistencias que afecta la calidad académica.

Las implicaciones que tiene van en el sentido del desprestigio, por lo cual es imperativo resolverlos y aprovechar los recursos tanto materiales, tecnológicos, pero sobretodo humanos ya que de los docentes depende en gran medida el reconocimiento que tenga. Del correcto aprovechamiento de sus recursos dependerá que logre su objetivo.

3.1.6.2 Diagnóstico del funcionamiento con relación a variabilidad y calidad en el proceso analizado

Con la presentación de los flujogramas se empiezan a detectar variaciones en el proceso del ciclo escolar 2004-1 de la coordinación objeto de estudio a pesar de que casi todos los pasos se cumplen, el problema radica en que no se aplica en todos los casos o que por la circunstancia del momento hay brincos que provocan conflictos innecesarios en donde interviene principalmente el coordinador.

El problema de los quiebre en algunos pasos como es la selección del personal y la incorrecta planeación de grupos repercute directamente a la UNE no sólo en cuestión temporal o económica, sino principalmente en la calidad del servicio.

La ineficiencia del personal y la poca seriedad en la calidad de la enseñanza se puede reflejar en la deserción no sólo de los alumnos sino también de los docentes que a su vez repercute de manera temporal en los demás alumnos quienes deben de esperar que otro profesor llegue a cubrir el horario.

No se puede hablar de calidad en el servicio cuando la hoja de inspección refleja un grave problema con la asistencia de los docentes. Además si se retoma el término de calidad como la satisfacción del cliente o que cubra sus necesidades pues definitivamente está muy lejos de tener calidad académica.

3.1.6.3 Diagnóstico del funcionamiento con relación a los costos en la calidad de la Coordinación de Ciencias de la comunicación – Arquitectura

Cuando hay una clara inconformidad por parte de los clientes acerca del servicio que reciben es entonces cuando se puede hablar de deficiencias en el proceso que repercute en la calidad y que tienen como consecuencia costos económicos y materiales para la organización.

Las constantes quejas por parte de los alumnos, principalmente en cuestiones de talleres contrasta con el crecimiento y expansión que está teniendo esta institución, ya se mencionaba en el primer capítulo que las expectativas es de incrementar la matrícula en un 50 por ciento, lo que se nota ya en las más recientes inscripciones.

El análisis del funcionamiento real reafirma, una vez más, que el discurso formal contradice la práctica diaria, donde por calidad se entiende el crecimiento, por ello, al obtener ganancias y crecimiento en tamaño, el rector ha dejado a un lado el factor humano. Es cierto que cada vez se preocupa por formalizar sus procesos; sin embargo el quehacer diario ha disminuido las expectativas de quienes ingresan a esta universidad.

Sin duda, una parte importante en el funcionamiento de la UNE es su personal docente quien encarna el trabajo diario y en quien descansa la responsabilidad de proporcionar a los alumnos las herramientas y los conocimientos que les permita enfrentarse al mundo laboral.

Es por ello que debe de tener más cuidado no sólo en la selección sino también en mantener dentro de la institución a los profesores que por su desempeño dentro del aula han demostrado contar con los conocimientos y la metodología necesaria para transmitir sus conocimientos.

De no hacerlo seguirán prevaleciendo inconformidades por parte de los alumnos con respecto a docentes que no cumplen con el trabajo que desempeñan, ya se mencionó de la destitución de dos docentes en este periodo por solicitud de los estudiantes, por tal motivo en el siguiente punto se profundiza sobre la importancia de los actores en el problema de la calidad académica en la coordinación de Ciencias de la Comunicación- Arquitectura.

3.2 Los actores de la coordinación de Ciencias de la Comunicación

Ya se ha mencionado que el discurso oficial de lo que deberían ser o hacer las organizaciones es rebasado por la práctica diaria de los miembros, ello se debe a la complejidad de las personas que en la mayoría de los casos persiguen objetivos distintos que abre una brecha entre los intereses personales y los de la institución.

En algunos casos, los problemas derivan por el mal desempeño de quien realiza el trabajo ya que no corresponde su perfil y su personalidad con el puesto que tiene. Es por ello que en este punto se retoma al individuo como parte importante en el proceso medido para conocer qué tanto influye en los problemas de la coordinación. En primer lugar se describirán algunas características y los puestos de algunas de las personas que participan en el proceso analizado.

3.2.1 Puestos o posiciones asumidas por los actores vinculados al problema medido

El problema en el cual intervienen todos los docentes de la coordinación de Ciencias de la Comunicación –Arquitectura son las faltas que se analizó en el punto 3.1.5. En total, ésta coordinación cuenta con 45 docentes, de los cuales, 31 imparten clase por honorarios y 14 trabajan en sistema de medio tiempo que se implementó precisamente al inicio de este ciclo escolar 2004-1.

La diferencia entre los que trabajan por honorarios y por medio tiempo radica en las prestaciones que reciben, pero el salario de quien está en medio turno es menor. De ellos, 29 son de la carrera de Ciencias de la Comunicación y 16 son de Arquitectura, todos ellos coordinados por una persona, Roberto Medina.

A pesar de que todos intervienen en el proceso medido (asistencia), para este análisis se consideró a aquellas personas que se involucran de manera más directa al problema es decir, se seleccionó a las personas que mayor número de faltas obtuvo y quien por el contrario no tuvo inasistencias durante el registro de la hoja de inspección.

Para poder conocer mejor a los docentes observados es necesario hacer una revisión de sus características base que pueden influir en el ausentismo que registra esta coordinación.

3.2.2 Características base de los actores

Robbins (1999,p.82), menciona que el comportamiento de las personas están de algún modo moldeados por su personalidad y las experiencias de aprendizaje que hayan tenido, comenta que variables individuales como características biográficas, habilidades, personalidad y aprendizaje repercuten sobre el desempeño y satisfacción de los empleados.

Para este análisis sólo se considerarán las tres primeras variables empezando por las características biográficas como la edad, el sexo, y el estado civil, datos que permiten conocer cómo algunas de estas características impactan en la productividad, ausentismo y rotación.

En primer lugar se analiza al coordinador, Roberto Medina Díaz, quien además imparte algunas materias, su problema con la asistencia se debe a que constantemente tiene junta con el director general, con la directora académica o con los docentes, para el análisis se considerará como persona uno.

En segundo lugar se considerará a dos profesores que registraron el mayor número de inasistencias. Guillermo Camargo, profesor de arquitectura registró una o dos faltas por semana, es de medio tiempo, se representa como persona dos. En seguida con el número tres, la profesora Elvia Abundis quien labora por honorarios. En ambos casos el número de faltas responde a la impuntualidad.

La persona cuatro presentó muy pocas inasistencias, se trata de Haydeé Llamas y por último, la persona , José Juan Rodríguez, quien no obtuvo ni una falta durante el proceso medido, pero participa en problemas con los alumnos por considerarlo poco apto para transmitir su conocimiento. Sus características biográficas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 17. Características biográficas de los actores

| PERSONA | EDAD | SEXO | UNIVERSIDAD | TITULADO | EDO. CIVIL | NO. DEP | NO. HRS. | ANTI-GÜEDAD |
|-----------|------|------|-------------|-------------|------------|---------|----------|-------------|
| PERSONA 1 | 26 | MASC | CUM | SI | SOLTERO | 0 | T/C | 1.5 AÑOS |
| PERSONA 2 | 38 | MASC | UNAM | SI - MTRIA. | CASADO | 1 | M/T | 2 AÑOS |
| PERSONA 3 | 45 | FEM | UNAM | SI | VIUDA | 1 | 8 | 5 AÑOS |
| PERSONA 4 | 31 | FEM | DEL VALLE | SI | CASADA | 1 | 12 | 2 AÑOS |
| PERSONA 5 | 28 | MASC | UAM | SI | SOLTERO | 0 | 16 | 1 AÑO |

El primer dato que se tiene es la edad, los estudios revelan que no está relacionada con el desempeño, sobre todo en este caso ya que la docencia no depende de labores físicas, al contrario, la experiencia se presenta como algo favorable para los estudiantes, además de que se nota que hay una asociación positiva entre la edad y la satisfacción (Robbins, 1999, p.84).

En cuanto al sexo, las investigaciones han demostrado que no hay ninguna diferencia entre el hombre y la mujer en la habilidad para resolver problemas, las habilidades analíticas, el impulso competitivo, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprendizaje (Robbins, 1999, p.84); sin embargo, en cuestión de ausentismo sí repercute ya que hay evidencia de que las mujeres tienen mayores porcentajes de ausentismo que los hombres.

De las personas analizadas, la 2 y 3 son quienes cuentan con mayor ausencias sin embargo ello se debe a retardos ya que en ambos casos tienen otro trabajo. La persona 4 registra faltas por cuestión familiar ya que cuando su hija se enferma o tiene festival en la escuela se ve obligada a no presentarse, contrario a la persona 3 quien a pesar de tener una hija, ésta tiene 22 años de edad por lo que no representa problemas en ese sentido.

El estado civil también afecta la productividad en cuestión de asistencias y rotación. Curiosamente, en este caso, quienes no presentan faltas son las personas solteras, pero por ejemplo la persona 5 ha comentado a la investigadora su deseo de trabajar en otro lugar, mientras que la persona 2 expresa que no se irá a pesar de tener ciertos roces con la persona uno ya que debe mantener a su esposa e hija por lo que el nivel de responsabilidad sí es mayor en las personas casadas.

El número de dependientes aún resulta contradictorio ya que hay quienes opinan que afecta positivamente y otros tantos consideran que repercute en la asistencias. De las tres personas con dependientes, a la tres no le afecta en el sentido de que su hija es mayor de edad y que no depende del salario que gana en la institución ya que su mayor percepción económica la obtiene de su trabajo como jefa de redacción.

En el caso de la persona dos sí afecta pero de manera positiva ya que es justamente el dinero que gana con lo que mantienen los gastos de su hogar, por el contrario, a la persona cuatro tener una hija afecta de manera negativa la productividad ya que cuando se enferma o no hay quien la cuide, la profesora no asiste a impartir clases.

La antigüedad es un factor que hasta hace un cuatrimestre no le preocupaba a la universidad ya que todos sus docentes estaban contratados por honorarios, la persona tres es la única que tiene mayor antigüedad, cinco años, pero ello no afecta la rotación porque trabaja por honorarios.

Aunado a sus características biográficas, los actores se diferencian por sus habilidades las cuales se dividen en intelectuales y físicas. Por las características del labor cotidiano de la UNE sólo se considerarán las habilidades intelectuales que se requieren para realizar actividades mentales (Robbins, 1999, p. 86).

Según Robbins (1999, p. 86), las siete dimensiones que componen las habilidades intelectuales son la aptitud con los números, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.

De estas dimensiones, este autor plantea que mientras mayor sean las exigencias de procesamiento de información de un puesto más se requerirá de la inteligencia general y las habilidades verbales para desarrollar con éxito ese puesto. Es decir, de acuerdo a las habilidades intelectuales que posea el individuo es posible determinar el puesto u actividad que se le asigne.

En este sentido, la Coordinación no tiene problemas ya que las cinco personas tienen un nivel de licenciatura que les permite dar clase, además de que cuentan con experiencia y especialización en las materias que imparten.

El problema en algunos caso surge por la necesidad de cubrir ciertas materias que no corresponden a la especialización de los profesores, tal es el caso de la persona dos quien es especialista en diseño y tiene una maestría en la Universidad de Baja California sobre sistemas solares.

Cuando inició este periodo se le convocó a trabajar de medio tiempo, lo cual implicaba impartir materias que no son de su especialización, pero como tenía que cubrir cierto número de horas se vio obligado a dar clases de cálculo y de matemáticas lo cual ha provocado inconformidades de los alumnos quienes consideran que no da bien la materia.

Ello es resultado de una mala planeación y organización de los horarios que es otro factor ya que hay materias afines a un docente que puede impartir pero se encima el horario y provoca seleccionar materias a pesar de no dominarlas por completo.

El otro aspecto a considerar es la personalidad de los individuos en donde por personalidad se entiende la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros (Robbins, 1999, p. 90). Los factores que la determinan son la herencia, el ambiente y la situación.

La personalidad es un aspecto que las organizaciones evalúan a quienes aspiran entrar a la organización, para ello, existen diversos test de personalidad en donde se puede clasificar a los individuos y con ello prever contingencias o ubicar a los interesados en puestos congruentes con su personalidad.

Entre los test más utilizados se encuentran el indicador de tipos Mayers-Briggs (ITBM) y el modelo de los cinco grandes, éste último ha encontrado importantes relaciones entre las dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo (Robbins, 1999, p. 94).

Por esa razón se seleccionó esta prueba porque permite analizar la personalidad de las cinco personas descritas en este punto. Es importante mencionar que se llama el modelo de los cinco grandes ya que evalúa cinco dimensiones básicas de la personalidad.

La primera dimensión es la extroversión que es una característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo, la segunda es la afabilidad que corresponde a personas de buen carácter, cooperativo y confiable, la tercera es la rectitud y se distingue en individuos responsables, confiables, persistentes y orientados al logro, la cuarta se refiere a la estabilidad emocional que caracteriza a alguien calmado, entusiasta y seguro; por último, la quinta dimensión es la apertura a la experiencia que se encuentra en personas imaginativas, con sensibilidad artística e intelectual (Robbins, 1999, p. 94).

Con estas dimensiones se presenta la tabla para medir la personalidad con la finalidad de conocer la personalidad de los individuos involucrados en el problema de las inasistencias que se analizó en el punto anterior.

Los parámetros que se utilizan 0,1,2, corresponden a no cumple, cumple parcialmente y cumple totalmente, respectivamente. Esto con la finalidad de saber si su personalidad se ubica en dicha dimensión, además de analizar si lo que dice corresponde a lo que hace, todo con base a la observación del desenvolvimiento de los actores.

Para determinar la personalidad, se suman los parámetros de lo que dice con lo que hace y se divide entre dos para obtener el promedio de cada variable, después se suman los resultados de las variables y se divide entre el número de las variables para conocer el promedio general de cada dimensión y con ello determinar la dimensión que corresponde a cada individuo.

Tabla18 Tabla para determinar la personalidad de los actores

Parámetros:

0 = No cumple

1 = Cumple parcialmente

2 = Cumple totalmente

PERSONA 1

| Dimensión | Variables | Dice | Hace | Prom. |
|---------------------------|------------------------|------|------|-------|
| EXTROVERSIÓN | Sociable | 2 | 2 | 1.6 |
| | Platicador | 2 | 2 | |
| | Aserivo | 1 | 1 | |
| AFABILIDAD | Buen carácter | 2 | 2 | 1.3 |
| | Cooperativo | 2 | 1 | |
| | Confiado | 1 | | |
| RECTITUD | Responsable | 2 | 1 | 1 |
| | Confiable | 1 | 0 | |
| | Persistente | 1 | 0 | |
| | Orientado al logro | 1 | 0 | |
| ESTABILIDAD EMOCIONAL | Calmado | 2 | 2 | 1.6 |
| | Entusiasta | 2 | 1 | |
| | Seguro | 2 | 1 | |
| INESTABILIDAD EMOCIONAL | Tenso | 1 | 1 | 0.8 |
| | Nerviosos | 1 | 1 | |
| | Deprimido | 0 | 0 | |
| | Inseguro | 2 | 1 | |
| APERTURA A LA EXPERIENCIA | Imaginativo | 1 | 1 | 0.6 |
| | Sensibilidad artística | 0 | 0 | |
| | Intelectual | 1 | 1 | |

PERSONA 2

| Dimensión | Variables | Dice | Hace | Prom. |
|---------------------------|------------------------|------|------|-------|
| EXTROVERSIÓN | Sociable | 1 | 0 | 0.3 |
| | Platicador | 0 | 0 | |
| | Aserivo | 1 | 0 | |
| AFABILIDAD | Buen carácter | 1 | 1 | 1.5 |
| | Cooperativo | 2 | 2 | |
| | Confiado | 2 | 2 | |
| RECTITUD | Responsable | 2 | 1 | 1.8 |
| | Confiable | 2 | 2 | |
| | Persistente | 2 | 2 | |
| | Orientado al logro | 2 | 2 | |
| ESTABILIDAD EMOCIONAL | Calmado | 2 | 2 | 1.6 |
| | Entusiasta | 2 | 2 | |
| | Seguro | 1 | 0 | |
| INESTABILIDAD EMOCIONAL | Tenso | 1 | 2 | 1.7 |
| | Nerviosos | 2 | 2 | |
| | Deprimido | 2 | 1 | |
| | Inseguro | 2 | 2 | |
| APERTURA A LA EXPERIENCIA | Imaginativo | 2 | 2 | 2 |
| | Sensibilidad artística | 2 | 2 | |
| | Intelectual | 2 | 2 | |

PERSONA 3

| Dimensión | Variables | Dice | Hace | Prom. |
|---------------------------|------------------------|------|------|-------|
| EXTROVERSIÓN | Sociable | 1 | 0 | 0.8 |
| | Platicador | 1 | 1 | |
| | Asertivo | 1 | 1 | |
| AFABILIDAD | Buen carácter | 1 | 1 | 1.6 |
| | Cooperativo | 2 | 2 | |
| | Confiado | 2 | 2 | |
| RECTITUD | Responsable | 2 | 2 | 2 |
| | Confiable | 2 | 2 | |
| | Persistente | 2 | 2 | |
| | Orientado al logro | 2 | 2 | |
| ESTABILIDAD EMOCIONAL | Calmado | 2 | 2 | 1.5 |
| | Entusiasta | 2 | 1 | |
| | Seguro | 1 | 1 | |
| INESTABILIDAD EMOCIONAL | Tenso | 1 | 2 | 1.2 |
| | Nerviosos | 1 | 1 | |
| | Deprimido | 1 | 1 | |
| | Inseguro | 1 | 2 | |
| APERTURA A LA EXPERIENCIA | Imaginativo | 2 | 2 | 1.5 |
| | Sensibilidad artística | 1 | 1 | |
| | Intelectual | 2 | 1 | |

PERSONA 4

| Dimensión | Variables | Dice | Hace | Prom. |
|---------------------------|------------------------|------|------|-------|
| EXTROVERSIÓN | Sociable | 2 | 2 | 1.8 |
| | Platicador | 2 | 2 | |
| AFABILIDAD | Asertivo | 2 | 1 | 1.3 |
| | Buen carácter | 2 | 2 | |
| | Cooperativo | 2 | 1 | |
| RECTITUD | Confiado | 1 | 0 | 1.5 |
| | Responsable | 2 | 2 | |
| | Confiable | 1 | 0 | |
| | Persistente | 2 | 2 | |
| ESTABILIDAD EMOCIONAL | Orientado al logro | 2 | 1 | 1.5 |
| | Calmado | 1 | 1 | |
| | Entusiasta | 2 | 1 | |
| INESTABILIDAD EMOCIONAL | Seguro | 2 | 2 | 0.25 |
| | Tenso | 0 | 0 | |
| | Nerviosos | 1 | 0 | |
| | Deprimido | 0 | 0 | |
| APERTURA A LA EXPERIENCIA | inseguro | 0 | 1 | 1.3 |
| | Imaginativo | 2 | 2 | |
| | Sensibilidad artística | 1 | 1 | |
| | Intelectual | 1 | 1 | |

PERSONA 5

| Dimensión | Variables | Dice | Hace | Prom. |
|---------------------------|------------------------|------|------|-------|
| EXTROVERSIÓN | Sociable | 2 | 1 | 1.6 |
| | Platicador | 2 | 2 | |
| | Asertivo | 2 | 1 | |
| AFABILIDAD | Buen carácter | 2 | 2 | 1.8 |
| | Cooperativo | 2 | 1 | |
| | Confiado | 2 | 2 | |
| RECTITUD | Responsable | 1 | 1 | 1.1 |
| | Confiable | 1 | 1 | |
| | Persistente | 2 | 1 | |
| | Orientado al logro | 1 | 1 | |
| ESTABILIDAD EMOCIONAL | Calmado | 2 | 2 | 1.6 |
| | Entusiasta | 2 | 1 | |
| | Seguro | 2 | 1 | |
| INESTABILIDAD EMOCIONAL | Tenso | 1 | 1 | 0.7 |
| | Nerviosos | 1 | 1 | |
| | Deprimido | 0 | 1 | |
| | inseguro | 0 | 1 | |
| APERTURA A LA EXPERIENCIA | Imaginativo | 1 | 0 | 0.6 |
| | Sensibilidad artística | 1 | 0 | |
| | Intelectual | 0 | 1 | |

Con base en los resultados de las tablas de personalidad de cada una de las personas analizadas se puede hacer la relación entre las dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.

De esta manera se encuentra que la persona uno, es decir el coordinador, tiene una personalidad extrovertida, lo cual favorece su desempeño que requiere una fuerte interacción social con los directivos, los docentes y los alumnos; sin embargo, a pesar de tener buen carácter es desconfiado de la gente. En cuanto a su rectitud no cumple con lo que dice ni con lo que hace, lo que provoca una incongruencia con el puesto que desempeña ya que es muy grande la responsabilidad que tiene.

En cuanto a su estabilidad emocional, es una persona calmada, quizá por eso lleva más de un año al frente de la coordinación que requiere a una persona mesurada y tranquila ya que constantemente hay reclamos por parte de los alumnos y docentes, sin embargo, no es una persona muy segura, quizá por su edad, esto se refleja en sus dudas al tomar una decisión, para lo cual consulta casi siempre a la directora académica.

Refleja poca apertura a la experiencia, esto no es perjudicial en su trabajo ya que se percibe como una persona que gusta de recibir órdenes, se ve limitado a las propuestas o la creatividad y desempeña bastante bien funciones de oficina, se puede decir que es una persona convencional con actividades reglamentadas.

Por lo anterior podemos decir que no hay una incompatibilidad de personalidad con el puesto, sin embargo la coordinación requiere a una persona con mayor carácter y con poder de decisión que apoye a los maestros y que no se muestre tan subordinado a las órdenes del rector o de la directora académica.

Su juventud no es un obstáculo pero generalmente se ve rebasado por los alumnos a quienes no les inspira mayor respeto. Cabe destacar que la coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura tenía cambio de coordinador continuamente, a partir de que Roberto Medina llegó se ha mantenido en el puesto además de su personalidad tranquila por su disposición a cumplir las reglas que le impone la misma organización.

En cuanto a la persona dos, profesor de arquitectura, como ya se mencionó, se ve más obligado a dar clases porque de ello depende satisfacer sus necesidades básicas como comer ya que es padre de familia.

Su personalidad no es muy sociable de hecho es muy introvertido, le cuesta trabajo relacionarse con otras personas, aunque de manera directa no afecte eso su desempeño como docente, sus habilidades intelectuales están más enfocadas a la visualización espacial que es congruente con su apertura a la experiencia y a la creatividad, su carácter creativo y su estabilidad emocional lo hacen compatible con su puesto.

El problema no es su compatibilidad con el puesto sino con algunas materias que imparte como matemáticas y cálculo ya que su habilidad mental, como ya se mencionó no es respecto a la aptitud numérica, sino en cuestión de diseño. Por ello sólo tiene problemas con algunos grupos en donde definitivamente no corresponde su perfil.

Las faltas que tiene son más en el sentido de circunstancias que a personalidad ya que es una persona con rectitud, cabe destacar que es de los docentes que a pesar de llegar tarde generalmente imparte clase.

La persona tres presenta una rectitud alta, es decir es responsable, confiable, persistente y orientada al logro lo cual es una incongruencia con las faltas que presenta, en ese sentido, es una persona con alto sentido de responsabilidad, sin embargo su problema también es la impuntualidad pero siempre da clases.

Es una persona creativa e intelectual, su personalidad corresponde al tipo investigador que prefiere actividades que involucran pensar, organizar y comprender, de hecho también trabaja como jefa de información en la Dirección de Comunicación Social del Ayuntamiento de Ecatepec, lo que ayuda a su desempeño como profesora de materias relacionadas con el periodismo.

Por su parte, la persona cuatro imparte clases relacionadas a la radio, lo cual corresponde a sus características de personalidad que como muestra el cuadro es extrovertida que implica ser sociable, platicador, lo que es congruente no sólo con la docencia sino con las materias que imparte.

Lo importante de esta profesora es que a pesar de tener pocas inasistencias, cuando llega a faltar es por cuestiones familiares, es decir por su hija, sin embargo cuando llega tarde a clase no imparte la materia porque no se la pagan.

Por último, la persona cinco no es muy extrovertida pero no presenta problemas para relacionarse con otros. Imparte clases en Ciencias de la Comunicación en materias que involucran demasiada teoría, aunque en sus habilidades intelectuales no se perciben habilidades en el razonamiento inductivo o deductivo, más bien en cuestión de memoria.

A pesar de ser soltero, no presenta inasistencias, sin embargo tiene problemas en cuestión de personalidad ya que las materias que imparte corresponde a una persona más analítica y de acuerdo a la tabla tiene una tendencia al tipo convencional.

Esto lo perciben claramente los alumnos quienes al estar inconformes con su desempeño en el aula solicitaron su destitución.

De esta forma se observa cómo la personalidad y los datos biográficos de los distintos actores repercute de alguna manera en la calidad de la enseñanza que se refleja en el alto índice de faltas.

De acuerdo a la personalidad de cada uno de los docentes analizados también depende la percepción que tienen sobre la calidad académica de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura como se observa en el siguiente punto.

3.2.3 Percepción de la productividad

Los actores que se analizaron en el punto anterior han manifestado a la investigadora de manera informal su percepción de los problemas que demeritan la calidad de la enseñanza en la coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura.

De tal manera que el coordinador percibe un problema en la calidad que atribuye básicamente a los docentes, esto se nota en las juntas de fin de cuatrimestre donde de acuerdo a la evaluación docente y el promedio de los alumnos califica como buena o mala su labor. Cabe destacar que

su evaluación es muy subjetiva ya que el promedio de la calificación de los alumnos no refleja precisamente el desempeño de los profesores en el aula.

Por su parte, la persona dos acepta que los docentes tienen que ver con las faltas y con su rendimiento en las clases. De hecho reconoce abiertamente que las materias que imparte relacionadas con las matemáticas no es su fuerte por lo que justifica los reclamos por parte de los alumnos.

En cuanto a la persona tres, en repetidas ocasiones ha comentado a la investigadora que hay docentes que no cubren con el perfil para ser maestros, considera que no es posible que egresados de esta institución se encuentren dando clases a sus compañeros de semestres anteriores porque les falta experiencia y causa desconfianza entre los alumnos.

Además, percibe poco apoyo por parte de la institución hacia los docentes en cuestión de prácticas extraescolares y un afán de perjudicar a los docentes con la supervisión que se realiza en la UNE. También cree que muchos de los problemas son causados por el líder, es decir por el rector quien a decir de ella sólo busca la cantidad y no la calidad.

La persona cuatro es la profesora en radio quien atribuye una disminución en la calidad de la enseñanza a la falta de equipo en la cabina de radio, por ejemplo refiere la falta de un quemador de cd indispensable para poder producir, aunque considera que los programas cubren los requisitos para que los alumnos realicen sus prácticas.

En estas percepciones no hay mucha coincidencia por parte de ellos ya que cada uno refiere distintas causas que disminuyen la calidad de la enseñanza, sin embargo, en el siguiente punto se analiza la discrepancia en cuanto a lo que piensa el coordinador y los docentes que muestra los puntos que mayor atención requieren.

3.3 El clima comunicacional

Aún cuando hay algunas de las percepciones de las personas involucradas en el problema analizado en las hojas de inspección, es necesario conocer más de su opinión sobre los problemas que prevalecen en la coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura y sobre el ambiente en el que se desarrollan, por ello se hace necesario aplicar la Técnica de Auditoría Comunicativa de Odiome, pero antes es preciso conocer su definición.

3. 3.1 Definición

El clima organizacional evalúa las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización además de iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir los intereses y seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir (Paul, 1986, p.10).

El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los individuos está conformado por las relaciones entre quienes laboran y sus percepciones acerca de cómo se trabaja y cómo debería ser. Son opiniones que de manera personal los individuos se forman con base a su experiencia dentro de la organización.

El clima organizacional entonces está conformado por todas las opiniones, actitudes y relaciones dentro del área de trabajo que influyen en los individuos de manera positiva o negativa en la productividad, de ahí su importancia. En otras palabras, es una mirada global a las percepciones.

Hay dos formas de medir el clima organizacional, a través de la satisfacción o insatisfacción de los miembros y la discrepancia. Para este análisis se utilizará la medida de discrepancia que como su nombre indica, enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben (Paul, 1986, p.11).

El acercamiento al diagnóstico de clima comunicacional de una organización permite medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de los empleados, en este caso de los docentes.

Por tal motivo se decidió emplear la Técnica de Auditoría Comunicativa de Odiome porque no sólo revela el rechazo acerca del significado de algunas palabras, sino además presenta los deseos, expectativas y percepciones de los empleados y la persistencia de los malentendidos entre gerencia y empleados (Paul, 1986, p.11).

Los resultados de la evaluación permitirá conocer las discrepancias más notorias en donde se reflejan las áreas en las que hay problemas de comunicación que requieren atención urgente, la forma en que se realizó la medición se presenta a continuación.

Esta evaluación implica la comparación de las respuestas dadas por los docentes y el coordinador, las discrepancias más notorias son las que requieren atención. Para poder llevar a cabo la medición del clima fue necesario primero elaborar la encuesta.

3.3.2 Medición de la Técnica de Auditoría Comunicativa de Odiome

El cuestionario para aplicar la Técnica de Auditoría Comunicativa de Odiome se aplicó a los docentes de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura el cual ya está diseñado, comprobado, aplicado y reconocido internacionalmente, por ello no se requirió elaborar un cuestionario distinto. Como su nombre lo indica los tópicos a considerar están basados en la comunicación entre el coordinador y los docentes.

Para su aplicación se tomó como universo a los 45 docentes que integran la coordinación, en donde todos los docentes tenían la probabilidad de ser incluidos en la muestra, para que fuera representativa se sacó el porcentaje por intervalos, es decir, a medida que el tamaño del universo crece, el tamaño de la muestra se incrementa, pero en sentido contrario, por lo que el tamaño de la muestra es de 36 docentes con un margen de error de +/- cinco por ciento.

El tipo de encuesta es descriptiva porque describe el problema, la unidad a estudiar, como ya se había mencionado, es la Coordinación de Ciencias de la Comunicación- Arquitectura y el tipo

de levantamiento es personal. La técnica de medición es de preguntas cerradas, esto es, con alternativas de respuestas para los docentes.

La escala de las respuestas está basada en la escala Likert, es decir, se presenta una oración seguida por una escala de cinco puntos en los cuales se puede contestar si se está de acuerdo o en desacuerdo. A continuación se presenta la encuesta que emplea la técnica de Odiome, es preciso señalar que hay dos tipos distintos de instrucciones, una para los docentes y otra para el coordinador.

3.3.3 La encuesta

Las preguntas que se aplicaron son 35 y la escala de respuestas es de cinco puntos, cada una corresponde a su acuerdo o desacuerdo con la oración, de tal forma que:

| | | | | |
|-------------------------|---------------|-------------|------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En fuerte Desacuerdo | En desacuerdo | Sin opinión | De acuerdo | En fuerte Acuerdo |

A continuación se presentan las preguntas de la encuesta.

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la universidad es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el docente...
2. La UNE deberá contar con un sistema formal por medio del cual los profesores pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan...
3. Los profesores deberían sentirse libres para discutir con el coordinador acerca de cualquier problema de empleo de la UNE...
4. La mejor manera de comunicación entre coordinador y docente es a través de los diversos modos de comunicación informal...
5. La coordinación debería comunicar a los docentes únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

6. En el momento en que tomen decisiones por parte de la coordinación deberán ser comunicadas a los docentes afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los docentes antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...
8. La universidad debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre docentes y rectoría.
9. La coordinación debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...
10. Los profesores deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo...
11. Cuando la coordinación informa de cambios en las políticas, es importante que informe por qué de tales cambios...
12. Los docentes bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...
13. Los docentes deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la UNE...
14. Es obligación del coordinador solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quien coordina...
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del docente...
16. Los docentes de determinada coordinación deberían ser informados de asuntos que les concierne antes que tal información se de al resto de la universidad...
17. La coordinación debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano plazo...

18. El docente se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal...
19. Los docentes deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la universidad...
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades...
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el docente entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia...
22. El docente debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...
24. La coordinación debería comunicar a los docentes todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al docente y a su imagen pública...
25. Los docentes deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la UNE...
26. Los docentes cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...
27. Cada docente tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...
28. Si se presenta un problema en el que un docente quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la coordinación ¿debería sentirse libre de hacerlo?.

29. ¿Deberían los docentes sentirse libres de discutir con sus coordinadores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

30. La mayoría de los docentes quiere saber más acerca de la universidad de la cual forman parte...

31. Esta universidad tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...

32. Los docentes deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la universidad para obtener ganancias y utilidades...

33. La difusión informativa y noticiosa en la universidad es indispensable para construir un sentimiento de participación en los docentes...

34. La participación activa de todos los docentes es esencial para el éxito de la comunicación interna de la universidad...

35. Los docentes deben estar bien informados de los servicios de la universidad...

Una vez aplicada la encuesta se procedió a la sistematización de los resultados los cuales se observan en la siguiente tabla.

Tabla 19. Vaciado de la encuesta

| VACIADO DE ENCUESTA | | | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------|-------------|------------|----------------------|
| PREGUNTA | EN FUERTE DESACUERDO | EN DESACUERDO | SIN OPINIÓN | DE ACUERDO | EN FUERTE ACUERDO |
| 1 | 2 | 5 | 4 | 18 | 7 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 16 | 18 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 10 | 22 |
| 4 | 5 | 7 | 3 | 16 | 5 |
| 5 | 6 | 14 | 1 | 11 | 4 |
| 6 | 1 | 3 | 1 | 9 | 22 |
| 7 | 1 | 2 | 2 | 11 | 20 |
| 8 | 1 | 0 | 2 | 13 | 20 |
| 9 | 1 | 0 | 1 | 14 | 20 |
| 10 | 2 | 3 | 1 | 14 | 16 |
| 11 | 0 | 3 | 1 | 15 | 17 |
| 12 | 1 | 3 | 0 | 9 | 23 |
| 13 | 4 | 6 | 12 | 5 | 9 |
| 14 | 2 | 0 | 2 | 14 | 18 |
| 15 | 2 | 0 | 0 | 15 | 19 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 18 | 11 |
| 17 | 1 | 0 | 2 | 20 | 13 |
| 18 | 1 | 0 | 3 | 20 | 12 |
| 19 | 2 | 2 | 3 | 14 | 15 |
| 20 | 1 | 0 | 1 | 20 | 14 |
| 21 | 1 | 5 | 4 | 15 | 11 |
| 22 | 1 | 0 | 1 | 9 | 25 |
| 23 | 1 | 1 | 2 | 12 | 20 |
| 24 | 0 | 5 | 0 | 17 | 14 |
| 25 | 1 | 6 | 5 | 16 | 8 |
| 26 | 1 | 0 | 2 | 17 | 16 |
| 27 | 1 | 0 | 1 | 17 | 17 |
| 28 | 9 | 8 | 3 | 9 | 7 |
| 29 | 1 | 0 | 0 | 14 | 21 |
| 30 | 1 | 4 | 3 | 13 | 15 |
| 31 | 2 | 0 | 1 | 16 | 17 |
| 32 | 5 | 5 | 10 | 8 | 8 |
| 33 | 1 | 2 | 3 | 16 | 14 |
| 34 | 1 | 0 | 1 | 16 | 18 |
| 35 | 2 | 0 | 1 | 10 | 23 |

De manera gráfica, estos resultados se pueden observar en el anexo 2.

Los resultados arrojan importantes datos, por ejemplo, el 79% de los encuestados considera que el fracaso de la información se debe a una falta de aprecio y valoración del empleado.

Además, se observan sus aspiraciones, un importante 94% de los docentes encuestados considera que la UNE debería contar con un sistema formal de información por medio del cual puedan expresar con completa libertad sus inquietudes y asuntos relacionadas al trabajo, aunque un considerable 59% cree que la mejor manera de comunicación es a través de los diversos modos de comunicación informal.

Llama la atención que un 55% de los encuestados prefieran que la coordinación informe únicamente asuntos relacionados con su trabajo, lo cual resulta incongruente con su respuesta respecto a la información general de los planes a corto y largo plazo de la UNE, donde 55% está de acuerdo y el 36% en fuerte acuerdo.

El 86% de los docentes espera que al momento de tomar alguna decisión por parte de la coordinación les sea comunicado antes de realizar cualquier acción, esto corrobora el descontento y descontrol que se vio de su parte al implementar el sistema de contratación de medio tiempo (capítulo 2)

En general, las preguntas relacionadas con información acerca de aspectos generales de la UNE, así como a factores que repercuten directamente en la coordinación muestra una necesidad de información por parte de los docente, que probablemente esté generando este sentimiento de apatía. Están consientes que con una comunicación eficaz, serían más productivos en el sentido de una mejor cátedra (89 %).

Se debe tomar en cuenta que el 88% considera que la obligación de solicitarles su opinión es del coordinador, pero el 94% comparte la idea que la comunicación es una responsabilidad compartida.

Las gráficas también señalan la falta de compromiso y de libertad con la institución ya que en la pregunta que plantea la posibilidad de tomar una decisión sobre un problema, hubo desconcierto y opiniones diversas, un 25% se manifestó en fuerte desacuerdo, el 22% dijo estar en desacuerdo lo que divide la opinión ya que el 25% está en acuerdo y 19% está en muy fuerte acuerdo; resalta que un significativo 8% prefirió no opinar.

Otra pregunta que dividió las opiniones fue respecto a participar en la elaboración de los objetivos para obtener ganancias, así, el 44% está de acuerdo, mientras que el 28% está en desacuerdo y un importante 28% prefirió no opinar.

Estos resultados, además permiten establecer las opiniones diferenciales entre docentes y supervisor para lo cual se realizó la siguiente tabla.

Tabla 20 Escala preferencial de comunicación

| EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------|
| No. Afrimación del cuestionario | Columna 1 | Columna 2 | Columna 3 | Columna 4 | Columna 5 | Columna 6 |
| Aspecto de la escala | Promedio del empleado | Promedio del coordinador | Diferencia | Unidad de error | Error Adicional | Promedio de error del coordinador |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |

Fuente: Paul, 1986, p. 10

Los pasos que se siguieron para llenar la tabla de la escala preferencial de comunicación y conocer el grado de discrepancia están basados en las indicaciones de Paul (1986, p. 10) y son los siguientes:

1. Sacar promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron.
2. Se anotó la respuesta del coordinador y se anotó en la columna dos.
3. El grado de error o diferencia se calculó de la siguiente manera:
 - a) Se sustrajo el promedio del coordinador del porcentaje obtenido de los docentes y el resultado se anotó en la columna tres.
 - b) Se asignó un valor equivalente a cada diferencia. Y se anotó en la columna 4.
 - c) Se sumó un uno a la unidad de error y se colocó el resultado en la columna cinco.
 - d) Se sumaron las columnas cuatro y cinco para computar el nivel de error del supervisor y se anotó el resultado en la columna seis.

De acuerdo a Paul (1986, p.10) si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 ó más, señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido.

El vaciado de los resultados se muestra en la siguiente tabla.

| EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------------------------|
| No. Afrimación del cuestionario | Columna 1 | Columna 2 | Columna 3 | Columna 4 | Columna 5 | Columna 6 |
| Aspecto de la escala | Promedio del empleado | Promedio del coordinador | Diferencia | Unidad de error | Error Adicional | Promedio de error del coordinador |
| 1. | 3,6 | 4 | 0,4 | 0 | 1 | 1 |
| 2. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 3. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 4. | 3,2 | 1 | -2,2 | 2 | 3 | 5 |
| 5. | 2,8 | 4 | 1,2 | 1 | 2 | 3 |
| 6. | 4,3 | 4 | -0,3 | 0 | 1 | 1 |
| 7. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 8. | 4,5 | 5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| 9. | 4,5 | 5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| 10. | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 11. | 4,2 | 5 | 0,8 | 0 | 1 | 1 |
| 12. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 13. | 3,2 | 1 | -2,2 | 2 | 3 | 5 |
| 14. | 4,2 | 5 | 0,8 | 0 | 1 | 1 |
| 15. | 4,3 | 2 | -2,2 | 2 | 3 | 5 |
| 16. | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 17. | 4,2 | 5 | 0,8 | 0 | 1 | 1 |
| 18. | 4,1 | 4 | -0,1 | 0 | 1 | 1 |
| 19. | 4 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 20. | 4,2 | 5 | 0,8 | 0 | 1 | 1 |
| 21. | 3,8 | 5 | 1,2 | 1 | 2 | 3 |
| 22. | 4,5 | 5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| 23. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 24. | 4,1 | 5 | 0,9 | 0 | 1 | 1 |
| 25. | 3,6 | 4 | 0,4 | 0 | 1 | 1 |
| 26. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 27. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 28. | 2,9 | 5 | 2,1 | 2 | 3 | 5 |
| 29. | 4,5 | 5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 |
| 30. | 4 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 31. | 4,2 | 5 | 0,8 | 0 | 1 | 1 |
| 32. | 3,2 | 2 | -1,2 | 1 | 2 | 3 |
| 33. | 4,1 | 4 | 0,1 | 0 | 1 | 1 |
| 34. | 4,3 | 5 | 0,7 | 0 | 1 | 1 |
| 35. | 4,4 | 5 | 0,6 | 0 | 1 | 1 |

Los problemas de comunicación que arrojaron los resultados son de las preguntas 4, 5, 10, 13, 15, 16, 21, 28, 32. De éstas las que requieren atención inmediata son la 4, 13, 15 y 28.

La pregunta 4 se refiere a la mejor manera de comunicación entre coordinador y docente es a través de los diversos modos de comunicación informal. Lo que esto refleja es que los docentes prefieren la comunicación informal y personal que la comunicación formal a través de memorandum, circulares, folletos, revistas u otro medio formal de la institución.

Resalta la pregunta 13 que plantea si los docentes deberían de tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la universidad, lo cual el coordinador no considera que sea información que a ellos les interese; sin embargo el índice de docentes indica un considerable 39 por ciento que gustaría de este tipo de datos.

En cuanto a la pregunta 15, los docentes están conscientes de que la comunicación no sólo es parte integral del trabajo sino también es responsabilidad de ellos, contrario a lo que refleja la opinión del coordinador quien no la considera parte integral del trabajo.

Ello representa una incongruencia no sólo con el puesto que tiene sino con su perfil académico de comunicación y pone de manifiesto la comunicación unilateral que se maneja en la coordinación y básicamente como flujo de información lo cual requiere atención inmediata para mejorar la comunicación entre docentes-coordinador.

En cuanto a la pregunta 28, los docentes no se sienten con libertad de intervenir en problemas que impliquen tomar responsabilidad sobre la coordinación, lo que puede interpretarse en dos sentidos, por un lado, respeto a la autoridad del coordinador y por el otro como poca disposición a involucrarse en responsabilidades que no son de su competencia.

En este sentido, la universidad no ha logrado que los docentes se sientan con libertad de tomar otras decisiones fuera del aula a pesar de que el coordinador considera que deberían sentirse con libertad de hacerlo.

Las preguntas con un grado de error de 3 puntos que también merecen atención inmediata se refieren a las preguntas 5, 10, 16, 21 y 32, enfocadas a aspectos de información, cabe resaltar que la diferencia de la respuesta de los docentes y el coordinador no refleja gran disparidad ya que mientras que los docentes están de acuerdo, el coordinador contestó en fuerte acuerdo.

Respecto a las demás preguntas sí es necesario destacar que en la mayoría, un total de 26 preguntas, hay una gran coincidencia entre las expectativas del coordinador de lo debería ser y lo que los docentes también desean. Es necesario rescatar estos puntos porque en realidad no muestran una gran disparidad entre ambos como se pensaba en un principio.

Eso lleva a pensar que el nivel de discrepancia es bajo porque además de ser coordinador también es docente por lo que conoce los deseos ó el sentir de los profesores. El problema es que a pesar de compartir sus deseos, prefiere permanecer del lado del rector y de la parte administrativa que de la parte docente, que en este caso es la que sufre un deterioro en la calidad académica con las políticas de la organización, sobre todo en la claramente dice "hora no dada, hora no pagada".

En general las preguntas de mayor discrepancia se relacionan con la información que de la universidad tienen los docentes. Esto lleva a retomar a Mayntz (1996, p. 124) quien menciona que el estar informado proporciona el sentimiento de estar presentes en la organización y de formar parte de ella, quizá por ello en la pregunta 28 relacionado a la toma de decisiones dentro de la institución los docentes no se sientan con libertad para hacerlo ya que la falta de información de los docentes respecto a la UNE provoca la ausencia del sentimiento de pertenencia en ellos.

Estas son las percepciones que tienen los docentes de la Coordinación objeto de estudio, sin embargo, también es importante explicar el papel que tienen como parte central de la universidad, por tal motivo en el siguiente punto se analiza cómo el actor coopera, manipula y negocia dentro de la Universidad.

3.4. El poder y el actor

La importancia del actor radica en que puede generar el sistema y darle vida además de cambiarlo, pero sólo puede hacerlo dentro del sistema ya que no existe fuera de él; hay una relación de dependencia entre el actor y el sistema, según plantean Crozier y Friedberg (1990, p. 11)

Por ello, el autor señala una complementación entre la acción colectiva y la organización, es decir, son dos factores indisolubles de un mismo problema: la estructura de los campos (organización) dentro de los cuales se desarrolla la acción (acción colectiva).

En el caso de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura está controlada conscientemente por los lineamientos de la estructura formal de la UNE, donde la acción colectiva de los docentes está enfocada a prestar el servicio educativo bajo los lineamientos que les impone la institución.

Según Crozier y Friedberg (1990, p.19), el problema radica en la forma para conseguir la cooperación y al mismo tiempo la interdependencia de los actores porque generalmente persiguen intereses distintos a la institución. Para lograr que la acción colectiva tenga el resultado esperado, señala este autor, las organizaciones emplean un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos ya sea por restricción o por su corolario, es decir, la manipulación afectiva o ideológica.

Es aquí donde surgen los constructos de acción colectiva que logran la cooperación necesaria entre los actores sin suprimir sus libertades, es decir, sus posibilidades de perseguir objetivos (Crozier y Friedberg, 1990, p. 9). De tal manera que a pesar de las restricciones que les impone la organización consiguen controlar aquellas propiedades de la estructura que no están determinadas, es decir las incertidumbres.

Crozier y Friedberg afirman (1990, p. 19) que no existen sistemas completamente regulados o controlados, por ello los individuos que participan en el sistema jamás pueden reducirse a funciones abstractas y desencarnadas. A medida que los actores controlen las incertidumbres logran poder dentro de la organización y con ello pueden negociar ciertos beneficios personales.

En el caso de la UNE, los docentes gozan de un alto grado de libertad, no sólo el que la propia institución les otorga con la libertad de cátedra, sino también porque hay grandes espacios de indeterminación e incertidumbre que les permite controlarlos desde el aula.

Entonces encontramos que tanto el coordinador como los docentes gozan de libertad y autoridad, es decir una fuerza de dominio que no se apoya en ninguna justificación, por lo que la acción colectiva, en este caso, no es otra cosa que la política cotidiana, y el poder su "materia prima", como señala Crozier y Friedberg (1990, p. 22), por lo que el término poder se identifica con autoridad.

Tanto el coordinador como los docentes tiene una imagen de autoridad, el coordinador legitimado por la organización y el docente por su naturaleza, quien al servir como guía dentro del aula hace uso de su autoridad sobre los alumnos.

Sin embargo, como los actores no son totalmente libres porque el sistema determina en gran medida el contexto de la acción colectiva y por ende los recursos de los actores, entonces se ven precisados a utilizar ciertas estrategias.

3.4.1 El planteamiento estratégico. Estrategia y poder.

De acuerdo a Crozier y Friedberg (1990, p. 22), el actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios.

Además, estos autores mencionan que un comportamiento del actor siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otra defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.

Por tal motivo, se puede asegurar que el comportamiento del actor nunca es irracional, pues todo responde a una estrategia que sigue para lograr sus objetivos.

En cuanto al poder implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. De tal forma que se encuentra en la coordinación de Ciencias

de la Comunicación –Arquitectura una estrategia de los docentes para actuar sobre otros, primero sobre los alumnos y luego sobre el coordinador.

Entre las estrategias para mantener y ampliar el margen de libertad que utilizan algunos docentes se observa que hacen uso de la autoridad que tienen en el aula para presionar tanto al coordinador como al rector utilizando la libertad de cátedra para que los alumnos reclamen las carencias sobre todo de equipo en los talleres.

Algunos de los beneficios que obtienen por ello es el número de horas asignadas para el próximo cuatrimestre y un horario flexible. Es entonces cuando los docentes entran a un juego de negociación en tanto que manipulan a los alumnos para obtener beneficios personales.

Por su parte, el coordinador cuenta con una autoridad legítima y se sirve del poder que tiene en la asignación de materias y horarios además de que puede negociar las faltas si es que se trata de retardos ya que es quien elabora la nómina de los docentes.

En cuanto a aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación son claras, basta recordar los reclamos por parte de los alumnos al rector al inicio del cuatrimestre en donde los docentes aprovecharon el clima de inconformidad por parte de los alumnos para mencionar su desacuerdo con la nueva forma de contratar a los docentes por medio tiempo.

El poder de los actores también está determinado por las fuentes y recursos que cada uno de los docentes emplee para su beneficio como se puede observar en el siguiente punto.

3.4.2 Caracterización del poder. Fuentes y recursos.

Se ha comentado la forma en que las incertidumbres dentro de la organización provoca poder para los actores y la manera en que los docentes, en este caso, se sirven de estrategias para manipular y controlar el poder; sin embargo, cabe destacar que el poder es una relación y no un atributo de los actores (Crozier y Friedberg , 1990, p. 57).

Sólo así se entiende que el poder es cuestión de entrar en relación con el prójimo y actuar sobre de él, es decir, sólo se puede dar a partir del intercambio de los actores comprometidos

en una determinada relación , entonces se convierte en una relación de intercambio, por lo tanto de negociación.

Crozier y Friedberg (1990, p. 58) señalan que el poder puede precisarse como una relación de intercambio, y por lo tanto recíproca, pero que en los términos de intercambio favorecen más a una de las personas involucradas. Por ello, argumenta que el poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos con una relación de poder.

También los autores señalan que el poder de un individuo está en función de la amplitud de la zona de incertidumbre que lo imprevisible de su propio comportamiento le permita controlar ante sus agremiados y de la pertinencia con relación al problema que se va a tratar y a los intereses de los partidos que participen.

Con base a lo anterior, se puede decir que los docentes, quienes enfrentan el quehacer cotidiano en la universidad gozan de un gran margen de libertad en tanto que gozan de libertad de cátedra. Su pertinencia va en el sentido de manipular las inconformidades de los alumnos para presionar a las autoridades en cuestión de beneficios como asignación de materias y horarios.

Sin embargo, no en todos los casos, ya que los alumnos también representan un obstáculo para los maestros ya que si los alumnos están inconformes con la forma en que el docente imparte clase entonces el perjudicado es el docente y el poder pasa al coordinador quien decide volver a contratarlo o no.

Lo que se maneja bastante bien es la zona de incertidumbre en cuestión de la especialización de los profesores ya que hay materias que requieren un mínimo de especialización, por ejemplo de fotografía, radio, televisión, entre otras que además de los conocimientos teóricos tenga los técnicos para manejar los equipos en los talleres.

Aquí es donde principalmente entra la negociación entre docentes y el coordinador e incluso autoridades como el director general o el rector. No es fácil encontrar personas que cubran el perfil necesario, por ello, la institución cuida con especial atención a éstos docentes quienes además gozan del beneplácito de los alumnos.

Hay docentes, por ejemplo los de radio y televisión, que no podían entrar al sistema de medio tiempo porque no cuentan con el título; sin embargo, cuentan con 16 horas a la semana ó incluso más por su posición de especialización y demanda de grupos. Esto les da la ventaja de escoger horarios y negociar el número de horas a pesar de ser más de las permitidas por el sistema de honorarios.

Si es una relación de intercambio, obviamente los docentes se ven obligados a dar algo a cambio, de entrada ayudan al coordinador con actividades extraescolares relacionadas con sus materias, por ejemplo el profesor de televisión está investigando costos, material y espacio para instalar el estudio de televisión, cosa similar a la profesora de radio quien en un principio estaba encargada de la implementación del circuito cerrado en esta institución.

En este sentido, esos docentes tienen la ventaja y el control, además de controlar a los alumnos, tienen privilegios por parte de la universidad porque no hay otros docentes que puedan cubrir esas materias como sería el caso de otras más teóricas que cualquier profesor de la carrera pudiera impartir.

En este sentido, los recursos de los que se valen son con base a su especialización, lo que además les da la posibilidad de diversificar sus dominios de inversión, es decir, de jugar con varias relaciones de poder a la vez.

Por un lado, el poder que tienen para manipular a los alumnos, negociar concesiones por parte del coordinador, controlar al rector, en el sentido que su especialidad le permite orientarlo de qué conviene o no para los talleres, además de guiar a los docentes si hay inconformidad, como lo que paso con la asignación de horas en el cambio de contratación porque están seguros que la institución los requiere, por lo menos hasta que no haya un profesor que cubra su perfil.

Con base en lo anterior, queda claro que dada su situación social, los actores no cuentan con las mismas "capacidades estratégicas" como lo mencionan Crozier y Friedberg (1990, p, 64) a pesar de que todos los docentes pueden controlar la zona de incertidumbre la diferencia de su influencia social estará determinada por los recursos de los que pueden disponer como su especialización, metodología de la enseñanza y su personalidad.

Sin embargo, ya se mencionó que la organización les impone cierto límite de libertad y se ven sujetos a la normatividad de la estructura formal de la institución, de manera más detallada, los límites a los que se someten los actores se describen en el siguiente punto.

3.4.3 Poder y organización

Como se observa en el punto anterior, los actores de la organización gozan de un margen de libertad que les da poder, esto se debe a que la misma organización permite este tipo de relaciones y les da un carácter permanente en el sentido de que hay un fin en un conjunto organizado.

Para Crozier y Friedberg (1990, p.65) el poder y la organización están ligados de manera insoluble; por un lado la misma organización permite relaciones de poder pero al mismo tiempo las características estructurales de la organización imponen restricciones a los actores que en ella participan.

A partir del organigrama y sus reglamentos internos la organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder, con ello restringe la libertad de acción de los individuos, como consecuencia, ninguno de los recursos a disposición de un actor es igualmente pertinente ni igualmente movilizable dentro de la organización (Crozier y Friedberg, 1990, p. 67).

De tal manera que la institución no sólo establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias, además la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros.

Surge entonces la figura del coordinador, quien es el encargado de la planeación del ciclo escolar, de aplicar la evaluación docente a los alumnos, de la contratación y recontratación de docentes, de mediar entre los docentes y los alumnos, además de supervisar las cátedras de los docentes a quien coordina.

Entonces tiene un poder legítimo, la información que posee de cada uno de los docentes incluido el resultado de la evaluación de los alumnos en cuanto a su desempeño en el aula le da

poder de negociar con ellos. Cuenta con la autoridad suficiente para poder destituir a un docente si es que su desempeño no es el esperado y el poder de no volver a contratarlos.

Cuando un profesor no tiene nada que negociar con él, entonces decide no volver a contratarlo, pero cuando un profesor es especialista en la materia que imparte o cuando su evaluación es buena y se refleja en la satisfacción de los alumnos, entonces decide negociar horarios y materias a pesar de que los docentes no tengan el título profesional.

En ese caso, él condiciona las materias y los horarios, ya que puede haber horas muertas para el profesor, es decir horas perdidas entre una materia y otra, o bien, cuando el docente tenga que ir únicamente por una hora en un día. Además, también de él depende el número de horas asignadas a los docentes, quienes además se ven obligados a apoyarlo en actividades extraescolares.

Aunado a eso, ya se mencionaba que la UNE otorga autoridad a los docentes en cuanto al grupo se refiere ya que de manera muy clara, en el reglamento de los alumnos indica que la máxima autoridad en el grupo es el docente.

Por ello, cuando hay inconformidades respecto a calificación por parte de los alumnos siempre se le otorga la razón al docente, salvo en casos cuando la inconformidad proviene de la mayoría.

Por otro lado, se puede caracterizar el poder de los actores por medio de factores como experiencia, jerarquía, relaciones en la organización, conocimiento y personalidad que se abordan a continuación.

3.4.5. Caracterización del poder de los actores en la organización

El poder de los actores también está determinado por los objetos simbólicos que tengan los individuos, es decir, la combinación de objetos físicos y sociales cuyo valor radica en lo que significa, aquí se encuentran factores como la experiencia, la jerarquía o el puesto que ocupa, las relaciones que el individuo tenga en la organización, sus conocimientos y la personalidad.

Es decir, todos los factores que constituyen a los individuos y que los diferencian entre sí. Al respecto, la experiencia es un atributo a considerar para la contratación de los docentes, no así para la recontractación ya que sólo se evalúa conforme a su desempeño en el aula en el cuatrimestre anterior inmediato, por lo que la experiencia como tal no es un factor que la UNE considere o que sirva a los individuos para controlar determinadas incertidumbres.

En cuanto a la jerarquía o puesto dentro de la organización, sólo se identifica entre el coordinador y los docentes, a nivel de docentes no se perciben jerarquías, ni aún por la experiencia dentro de la Universidad, el prestigio que tienen algunos docentes es por su desempeño dentro del aula que puede servir para negociar horarios.

La diferencia entre los docentes radica en la forma de contratación, aquí se diferencian los docentes que trabajan por honorarios y los que lo hacen por medio tiempo, pero a nivel de percepciones no hay diferencias entre ambos. Al coordinador, más que como jefe inmediato se le ve como vínculo entre la organización y el docente quien funge como vocero de las instrucciones de la directora académica en el sentido de dar información respecto a actividades a realizar durante el cuatrimestre.

Las relaciones que los docentes y el coordinador tienen en la organización sí representan poder en el sentido de establecer estrategias personales en cuanto a su capacidad de relacionarse con otros y proveerse de los elementos para sobrevivir.

Respecto a los conocimientos, por el nivel de profesionalización que requieren los docentes, todos cuentan con un nivel de licenciatura y en algunos casos con maestría lo cual evita grandes diferencias entre los docentes.

En cuanto a la personalidad sí es un factor determinante en las relaciones y la forma de controlar las incertidumbres y por ende el poder. Ya se demostró en el punto 3.2.2 que la personalidad permite predecir el comportamiento de los actores.

Respecto al coordinador, es una persona que le falta experiencia, es una persona joven, su autoridad es legítima pero su personalidad convencional impide que tenga una mayor negociación con los docentes. Tiene el poder de quitar faltas, sin embargo no lo hace, lo que provoca que cuando necesite de los docentes no tenga su apoyo.

Por su parte, los docentes presentan una dualidad en tanto que hay quienes sacan provecho de su personalidad y controlan la zona de incertidumbre y de los que por el contrario, debido a rasgos de su personalidad les impide controlar su medio y se ven perjudicados en la asignación de materias.

Estos factores que utilizan los actores para sus estrategias y control de poder se pueden clasificar de acuerdo al poder que ejercen los actores dentro de la coordinación y la forma en que los limita o les permite la organización. De tal manera que se distinguen cuatro tipos de poder que se describen en el siguiente punto.

3.4.5 Tipos de Poder

Crozier y Friedberg (1990, p.68) afirman que las relaciones de poder que se entrelazan en una organización nunca son una copia fiel de las relaciones de fuerza y de los modos de dominación inherentes a la estructura organizacional, a las relaciones de producción y a la división técnica y social del trabajador que surgen de ahí.

A partir de ese concepto, los autores plantean cuatro tipos de poder que surgen de las incertidumbres en la organización. El primero está relacionado con las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional. En la UNE se identifica claramente este tipo de poder en los profesores quienes por su especialización funcional en ciertas materias los hace difícilmente reemplazables, sobre todo por sus conocimientos técnicos, además hay un buen número de docentes que dominan más que nadie una materia lo que los convierte en un profesor base de ciertas materias aún cuando no esté escrito de manera formal.

La siguiente fuente de poder está ligada a las relaciones entre una organización y su entorno. Esta fuente es muy cercana a la primera, debido a que el control del medio se puede considerar simplemente como una forma de habilidad o pericia, difícilmente sustituible. En este caso, los profesores de talleres como radio, televisión o fotografía, o de diseño por computadora son los que tienen mayor control del exterior no sólo por sus conocimientos también por su habilidad en el manejo de ciertas herramientas técnicas lo que les asegura un lugar dentro de la institución.

En tercer lugar, el autor cita aquellas fuentes de poder relacionadas con el control de la comunicación y de la información. Es decir, la organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros. Aquí definitivamente se encuentra la parte administrativa de la institución, que en la coordinación está representada precisamente por el coordinador.

Por último, Crozier y Friedberg (1990, p.73) identifican como fuente de poder la que proviene de la existencia de reglas organizativas generales que crea la organización con la finalidad de eliminar las fuentes de incertidumbre a su favor; sin embargo, contrario a lo propuesto por la institución los reglamentos pueden convertirse en un medio de protección para los subordinados contra los arbitrios de los superiores, aquí se ubican las áreas administrativas, las coordinaciones y el propio rector.

Los tipos de poder que se ejercen en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura reflejan una estructura de poder paralela a la que presenta el organigrama. Además ayuda a entender cómo los problemas están acompañados por la forma en que los individuos manejan las incertidumbres.

3.5 El actor y el grupo

Así como la personalidad y otros atributos de los individuos influyen en su comportamiento, también los actos de los individuos están determinados por el grupo al que pertenecen, considerando como grupo a una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia (Olmsted, 1996, p. 10).

De acuerdo a la clasificación que hace Olmsted (1996, p.11) los grupos se pueden dividir en primarios y secundarios. En el primer grupo los miembros se hallan ligados los unos a los otros por lazos emocionales cálidos, personales, orientados hacia fines mutuos ó comunes, se puede considerar la unión similar al de una familia.

Por su lado, los grupos secundario se caracterizan por relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. En este sentido, el grupo representa para los individuos un medio no un fin.

Con base a esa definición encontramos que la mayoría de los docentes se encuentran en el grupo secundario, difícilmente se llevan a cabo relaciones de carácter personal con los docentes, incluso de la misma coordinación. Sólo se reúnen la mayoría en juntas mensuales que realiza la coordinación y aún así la relación es impersonal, aunque sí prevalece un sentimiento compartido de inconformidad respecto a las políticas que se manejan en la UNE.

En cuanto al coordinador, pertenece a un grupo primario, informal, en relación con otros coordinadores y al personal de administrativo por parte de la UNE, además comparte con un grupo de docentes cierta simpatía sin llegar a formar un grupo primario.

Las relaciones impersonales también se debe a la actividad propia de la institución ya que de manera particular se realizan las clases y en cuanto terminan los docentes, la mayoría se retira a otras actividades.

3.5.1 Funciones positivas y negativas

En este sentido, el que la mayoría de los docentes pertenezcan a un grupo secundario, formal, en tanto se agrupan por coordinación o por área, sin relaciones personales fuertes, tiene una función negativa ya que no hay unión, sobre todo en cuanto a inconformidades, a pesar de que la mayoría comparte una percepción negativa, no logra hacerse oír porque no cuenta con el apoyo de un grupo.

De tal manera que si hay una inconformidad o una arbitrariedad con uno de los docentes, simplemente se va, además porque no tiene lazos de amistad que lo retenga en ella, por eso hay un alto nivel de rotación de docentes cada cuatrimestre.

Además no hay solidaridad que eleve la moral y por lo tanto se fortalezca la productividad, en el sentido de disminución en las faltas. El trabajo es muy individual y no se percibe un objetivo común, cada quien emplea la metodología que más le conviene y no tiene la oportunidad de retroalimentarse con sus compañeros.

Esto, aunado con las deficiencias en los programas, ha provocado que dos maestros estén impartiendo casi lo mismo, por ejemplo las materias de evaluación de la comunicación y evaluación de proyectos tienen exactamente el mismo temario, la falta de comunicación entre los docentes implica que se pase por alto, lo cual está en perjuicio de la calidad académica.

De manera positiva, la falta de interacción impide que exista problemas entre los docentes, hay un respeto por el trabajo de los compañeros, no se percibe un sentimiento de competencia, la relación es cordial y si se requiere interactuar o participar en eventos como la expo cuatrimestral no hay signos de fastidio o de incomodidad por problemas personales.

Cabe reconocer que sí hay pequeños grupos primarios, informales de 3 ó 4 personas, incluso de 2, pero su pertenencia es restringida, únicamente corresponde al personal que tiene varios cuatrimestres dentro de la organización y que comparte cierto perfil profesional o de características biográficas. Por ejemplo, en Ciencias de la Comunicación hay un grupo primario, encabezado por Ana Elisa García al cual pertenecen docentes jóvenes y además sus integrantes coinciden en otra universidad donde también imparten clases.

En Arquitectura hay un grupo, muy selecto, sólo docentes de arquitectura, quienes se caracterizan por su grado de formalidad y seriedad, son personas de alrededor de 45 años y generalmente se encuentran en la biblioteca calificando o preparando clase, caso contrario al grupo de comunicación donde sus integrantes se reúnen en la cafetería.

3.5.2 El líder y tipos de poder

Olmsted (1996,p.42) encontró que el líder determina los estilos distintos de comportamiento del grupo. Ya se había mencionado en el capítulo anterior que muchos de los problemas en la organización se deben a los líderes, en este caso de ellos depende la actitud que tomen los integrantes de un grupo.

Los tipos de liderazgo son autoritario, democrático y laissez-faire. En el primero, los integrantes tienen una relación de dependencia relativamente fuerte respecto del líder y puede provocar reacciones agresivas y apáticas; cuando el líder es democrático, las relaciones entre los miembros del grupo son de carácter más personal y amistoso, en tanto que el líder laissez faire

es notable la falta de incentivos para el trabajo por lo que provoca que los miembros no logren aterrizar decisiones y un planteamiento cooperativo.

En este sentido es necesario retomar a Crozier y Friedberg en sus planteamientos de incertidumbre y libertad de los actores para tener poder ya que en este caso, como el grupo formal es secundario, sólo se muestra una integración por parte de los docentes en pocas ocasiones, por ello el poder lo retoma quien tiene mayor control de la incertidumbre y goza de mayor libertad dentro de la institución.

De tal manera que quien encarna el liderazgo, en este gran grupo formal de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura es la profesora Haydeé Hernández que se analizó en el punto dos, la cual por su especialización obtiene poder y de esa forma encabeza las inconformidades por parte de los docentes, además de que su personalidad es extrovertida y tiene un tipo de personalidad maquiavélica.

El tipo de liderazgo que tiene es *laissez faire*, por lo que generalmente, a pesar de tener poder de convocatoria, no se logran los acuerdos y sólo se quedan en propuestas. En más de una ocasión los docentes se han reunido para ejercer un tipo de presión en contra del rector pero la ausencia de técnica social provoca que no se realicen acciones al respecto. Aunque a nivel personal, ésta profesora obtiene ventajas y privilegios.

En el caso del grupo informal primario de Ciencias de la Comunicación el liderazgo está encabezado por Ana Elisa García quien tienen un carácter amable y relajado que le proporciona la simpatía de alumnos y docentes que encabeza, sin embargo, para cuestiones de convocatoria en cuestiones laborales con la coordinación, se deja guiar por la profesora Haydeé.

El coordinador, más que líder, ejerce la autoridad que la misma estructura le proporciona, con lo cual negocia, pero poder o simpatías no tiene, de hecho no tiene buena aceptación por algunos docentes, sobre todo de arquitectura.

3.5.3 Caracterización de los actores con relación a sus grupos

Se ha señalado que el grupo formal que prevalece es secundario ya que los docentes no tienen un sentimiento de pertenencia y unión con sus compañeros. De ese gran grupo formal se desprenden también dos grupos formales más específicos: los docentes de Arquitectura y de Ciencias de la Comunicación.

De los actores que se analizaron en el punto dos, sólo la persona 4 encabeza la dirección de su grupo, sin embargo, todos acuden a impartir sus clases y se retiran por lo que su relación con su grupo si bien es cordial no es de estrecha relación, es simplemente formal, laboral, ya que no presentan relaciones fuera de la UNE, de hecho, sus encuentros son casuales, si tienen hora muerta entre clases generalmente se van a la biblioteca o a la cafetería donde a veces llegan a interactuar.

Sus temas están enfocados a asuntos netamente laborales relacionados con los alumnos que comparten en cuatrimestre y rara vez hay una plática sobre su vida personal. Sin embargo, como ya se mencionó, son grupos cerrados, no todos acceden a ellos, sobre todo los de nuevo ingreso que llegan y se van, sí hay normas o reglas no escritas pero que marcan la pertinencia de su pertenencia.

3.5.4 Los actores, el grupo, el líder y su relación con el problema medido

Por lo que se ha mencionado hasta este punto queda claro que los actores son parte importante en los problemas que enfrenta la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura y que su desenvolvimiento afecta el nivel académico de la UNE.

De los resultados del clima organizacional llama la atención que los docentes sienten que deberían tener más información por parte de la UNE, lo cual provocaría un sentimiento de pertenencia entre quienes la integran, sin embargo la ausencia de información aunado a un grupo formal con un líder de tipo laissez faire provoca la apatía de los docentes quienes no se comprometen a dar más porque las organizaciones tampoco lo hace.

Las relaciones frías e impersonales provocan la falta de compromiso de quienes son una de las partes esenciales para elevar la calidad académica, en cuanto a las faltas sólo ven el perjuicio

en la reducción del pago quincenal por lo que los datos biográficos en este sentido tienen mucho que ver ya que las personas con hijos procurarán cumplir con la asistencia, pero sólo si de ello depende cubrir una necesidad, de lo contrario, antepondrán las cosas personales porque sus necesidades de alimentación las ven cubiertas de otras fuentes de ingreso.

En cuanto a los problemas de planeación del ciclo y recontractación de los docentes hay una estrecha relación por parte de quien es el encargado de resolver estos asuntos, está por demás decir que una persona de 26 años con una responsabilidad tan grande aún no cuenta con la experiencia y madurez para identificar con mayor precisión ciertas actitudes y por ello se deja influenciar por algunos docentes con quienes al entrar en negociación tienen un provecho mayor al de la coordinación y en perjuicio de la calidad académica.

Como se observa, los puntos anteriores permiten diagnosticar los costos para la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura en función de la calidad académica que esta institución ofrece.

3. 6 Costos para la Universidad de Ecatepec

Antes de iniciar con el análisis de los costos es preciso definir lo qué se entiende por costo, de acuerdo a Moles, (1982, p.4) el costo de un objeto está ligado no solamente a su precio, es decir, a un concepto universal ligado a un mercado, sino también, y quizá mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo.

Por tal motivo se identifican dos tipos de costo para la coordinación objeto de estudio: los costos del problema y los costos de la acción.

3.6.1 Costos del problema

De acuerdo al análisis de los problemas que presenta la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura los costos se reflejan en una baja calidad académica que se observa en el alto índice de faltas, en las variaciones del flujograma ideal (fig. 14) y en las categorías descritas en el diagrama de causa-efecto (fig. 16).

Los costos no siempre son en términos de dinero, en este caso, los costos se ven más en el sentido de desprestigio y la poca calidad en los procesos que sigue la coordinación y en la insatisfacción de los clientes, en este caso los alumnos. Dicho de otra forma, se puede hablar de fraude porque no se cumple lo que se ofrece resultando defraudados los alumnos porque están pagando una colegiatura.

Además, de la acción colectiva de los docentes se desprenden precisamente costos de la acción que se consideran en el siguiente punto.

3.6.2 Costos de la acción

Para conocer los costos en la acción primero es indispensable definir como acción al desplazamiento visible del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente y que tiene como meta cumplir una función, que es el sentido que el actor le da.

De tal forma que la acción es la manera en que una persona situado en un medio ambiente y en relación directa o indirecta influye en este mundo para cambiarlo, entonces el valor está ligado no sólo al costo monetario, sino también a los costos de energía que los individuos generan para realizar una acción.

Aquí se encuentran los costos temporales, energéticos y psicológicos de los actores involucrados en el proceso.

3.6.2.1 Costo temporal

Moles (1982, p. 49) afirma que todo acto, objeto, servicio y ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo, es decir, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable, según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción.

De acuerdo al proceso medido en las hojas de inspección es clara la pérdida de horas que se dejan de dar; sin embargo el costo temporal que afecta directamente a los docentes se da cuando por retardo ya no se le paga la hora, en ese sentido el no impartir la materia por esa

razón implica una pérdida de tiempo porque debe esperar a que inicie otra clase y lo que más le pesa a las personas es el tiempo.

Si por el contrario, decide impartir clase a pesar de que no le van a pagar esas horas entonces el tiempo también tiene un costo económico en perjuicio de los docentes.

3.6.2.2 Costo energético

En el costo de una acción también se encuentra el costo energético, que en términos de energía se refiere al sentido fisicoquímico, es decir, al costo en términos de trabajo físico para la organización y para los individuos (Moles 1982, p. 52).

De tal forma que las faltas de los docentes por retardo, implican un costo energético ya que a pesar de no llegar a la hora permitida cada uno de los docentes tuvo que gastar un mínimo de esfuerzo desde que se levantan hasta el traslado de sus casas a la escuela.

En otro sentido, la deserción de algún docente implica que el coordinador gaste energía al conseguir otro, al hacer llamadas telefónicas y al entrevistar aspirantes.

Por la naturaleza del trabajo que se requiere en el servicio educativo el costo energético no es muy grande, los costos se perciben más en lo psicológico como se aprecia en el siguiente punto.

3.4.2.3 Costo psicológico

Se considera como costo psicológico a la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento (Moles, 1982, p. 53). De tal manera que el costo psicológico se divide en costo cognoscitivo y de riesgo.

El primero se refiere al esfuerzo para pensar, esto es codificar y decodificar, aquí el costo principalmente es para el coordinador quien es el encargado de pensar en la planeación del ciclo escolar, de no ser aprobado por la directora académica el coordinador nuevamente tiene que pensar en estructurar la planeación.

También hay un costo cognitivo en las contrataciones y recontractaciones porque cuando el actor hace uso de su poder y entra en negociación es fácil que el coordinador acepte sus propuestas de horarios lo que implica modificar horarios a otros profesores y volver a repensar cómo agruparlos para que no se encimen las horas.

En cuanto a los profesores se percibe un costo en este sentido en caso de faltar o de llegar tarde ya que si no imparten la clase que tenían preparada, entonces tendrán que volver a repasar el tema para otro día aunque el costo no es muy significativo.

En donde sí le pesa al docente es cuando tiene muchas materias distintas entre sí, esto es consecuencia de la acción del coordinador por una mala planeación de horarios. Por ejemplo cuando hay dos grupos o tres del mismo cuatrimestre, lo ideal sería que un docente impartiera la misma materia a los tres grupos, pero como se enciman los horarios el docente debe escoger otras materias lo que implica pensar el doble porque tiene cinco materias pero todas distintas entre sí.

Ello provoca además un costo de riesgo, es decir fiabilidad del medio ambiente o posibilidad de fracaso, que se refiere al estrés que las acciones provocan en los actores por un ambiente riesgoso.

Aquí es donde los problemas medidos en este capítulo se sintetizan. El estrés que provoca la imposibilidad de dar clases por llegar tarde uno o dos minutos y el dinero que los profesores dejan de percibir causa, junto con el costo del tiempo y el energético, frustración en ellos.

El costo cognoscitivo que provoca una mala planeación y la falta de apoyo para actividades extraescolares, además de la falta de material o equipo y la constante supervisión por parte de la institución provoca apatía en los docentes quienes no se esfuerzan por dar un plus a los alumnos.

Obviamente si los docentes no se sienten reconocidos o apoyados por parte de la organización difícilmente se comprometerán con los ideales de la institución y la calidad de la enseñanza demeritará por falta de interés. Esto, aunado a las personalidades y las carencias de algunos docentes ocasiona que los alumnos tengan una percepción negativa de la UNE y que tampoco tengan un sentimiento de pertenencia y orgullo. En conjunto, el costo riesgo impide que tanto

los docentes, alumnos y autoridades tengan una cultura fuerte de esta institución y sólo la vean como un medio para satisfacer intereses personales.

3.7 Análisis Causal

A través de este capítulo se observa la importancia de los actores en el funcionamiento de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura quienes limitados por la estructura formal de la UNE emplean sus estrategias y poder para controlar las incertidumbres y mantenerse.

Quien mueve a la organización son los actores, sobre todo en esta organización, ya que de los docentes depende la calidad de cátedra, es cierto que el nivel de inasistencias pone en duda la calidad que presta esta universidad, pero ello se debe a factores como sus características biográficas, la apatía por la organización que no les da alguna motivación y la falta de grupos cohesionados.

Es importante el impacto que la falta de grupos primarios genera en la cultura organizacional, ya que los nuevos integrantes no sienten un lugar habitable, simplemente satisfacen sus necesidades personales sin involucrarse con la organización. La personalidad de cada integrante es determinante para definir la forma en que se interrelaciona con el resto de los actores y que puede ayudarle a tener poder, o bien, su grado de especialidad le permitirá entrar a una lógica de negociación.

El problema productivo está plenamente identificado, no son las faltas de los docentes o los saltos en sus procesos, es la falta de un interés de la organización hacia su personal lo que causa apatía en sus miembros que provoca una falta de compromiso. Ya en el capítulo anterior se mencionaba la incongruencia entre el decir y el hacer.

La UNE tiene un importante crecimiento de su matrícula pero ha dejado a un lado la parte académica, a pesar de que ha implementado acciones que le ayuden a disminuir contingencias no han sido suficientes para ganarse prestigio académicamente.

El funcionamiento real que se registró con las hojas de inspección y el diagrama de causa-efecto ponen en evidencia no sólo la calidad del servicio, también las causas y la participación de los actores y los grupos quienes no comparten una cultura organizacional.

El índice de inasistencia, 12.9% revela la falta de motivación en los docentes e indica un desinterés por parte del líder por resolver este problema, lo cual genera altos costos para la organización y para los actores sobre todo en costos psicológicos.

Es imperativo que la UNE corrija estos problemas porque el costo en cuestión de imagen puede contrarrestar la buena imagen que tiene al exterior, para lo cual tiene que echar mano de su principal fuerza: su equipo de trabajo.

Los resultados del clima organizacional muestran las expectativas de los docentes por conocer mayor información que provocaría mayor compromiso de su parte. El prestigio que da a los actores trabajar como docentes de una universidad es un reconocimiento que reciben del exterior y no de la institución.

Esto provoca un clima de tensión y estrés que se refleja en una apatía de los docentes frente a los alumnos, ello también como resultado de las relaciones frías e impersonales que tienen los profesores dentro de los grupos formales que hay por área caracterizado como secundario por sus relaciones frías e impersonales y que redundan en alto índice de faltas.

Estos problemas, no sólo tienen su origen en la estructura y en los actores, también en la comunicación ineficiente que hay por parte de quien dirige la universidad y que se aprecia en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

LA COMUNICACIÓN EN LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN – ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC

Para aspirar a una organización eficaz y eficiente, donde todos sus miembros tengan lugar, es necesario apoyarse en la comunicación la cual permite al individuo exteriorizarse y permite el ajuste de los actores.

Así, la comunicación atraviesa todos los subsistemas de esta organización que repercute en su entorno, estructura formal y funcionamiento. Muchos de los problemas que enfrenta esta organización se deben a una comunicación deficiente que recae en una baja calidad del servicio, por lo que se hace necesario detectar y diagnosticar problemas comunicativos que enfrenta la coordinación de Ciencias de la Comunicación - Arquitectura.

Se hace hincapié en la necesidad de una buena comunicación como única vía para mejorar las relaciones personales de los profesores y del personal administrativo para lograr una mejor calidad académica.

Para evaluar la comunicación dentro de la UNE es necesario ubicar las teorías clásicas y contemporáneas de la organización para conocer la lógica de su aplicación,

A partir de considerar a las representaciones como la materia prima de la comunicación, se hace un grupo de discusión para conocer las representaciones, la subjetividad y la acción o no acción de quienes tienen la responsabilidad de transmitir el conocimiento.

4.1 Detección de problemas comunicativos en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura

En los capítulos II y III se puede observar un listado de problemas que afectan la calidad académica de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura, sin embargo, no todos están asociados a problemas comunicativos de manera directa.

En este punto se clasifican los problemas asociados a la comunicación, que además se encuentran ligados al problema medido en el capítulo anterior para buscar una estrategia comunicativa que logre una mayor calidad en el servicio educativo que presta la Universidad de Ecatepec (UNE).

Para ello, se parte de la idea que una comunicación deficiente afecta directamente la productividad en cualquier organización y por el contrario, una buena comunicación logra grupos cohesionados y un ambiente agradable que permite mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

4.1.1 Comunicación y productividad

Se ha mencionado la importancia de las organizaciones por el hecho de que los individuos cada día pasan más tiempo de su vida en ellas; actualmente, los trabajadores tienen mayores expectativas de las organizaciones y mayores necesidades que satisfacer que únicamente la cuestión monetaria.

De tal forma que los datos duros relacionados con el costo-beneficio no son suficientes para asegurar el éxito de una organización; además, se deben considerar los datos blandos relacionados con las relaciones humanas. Al respecto, diversos estudios coinciden en que un buen ambiente de trabajo, sistemas de comunicación fuertes y grupos cohesionados tienen relación positiva con la productividad (Weakman y Waterman, 1988 p.20).

Sin embargo, en tanto que todas las personas son distintas y cada una busca satisfacer sus intereses personales, es difícil que todas se identifiquen con el objetivo de la organización, por

ello, la comunicación se convierte en una herramienta para unir y compartir los intereses distintos de los individuos y lograr una productividad eficiente en un buen ambiente de trabajo.

La importancia del estudio de la comunicación en las organizaciones radica en que es el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con o frente a otro, de esta forma, la comunicación es un tipo de acción social clave porque participa en los procesos de producción y reproducción social como son la identidad de los miembros su cohesión y coordinación, al mismo tiempo también es un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores (Serrano, et al, 2001, p. 56).

La integración entre los actores es fundamental en una organización ya que se trata de coexistir de la mejor manera. Las personas son el sustento más fuerte que tienen las organizaciones y su fuerza de trabajo es el equipo. Entonces, hay una clara relación entre comunicación y productividad, en tanto que las organizaciones donde el clima es bueno, fuerte y humano, aumenta la productividad.

El problema de las organizaciones es que todavía se rigen bajo la Teoría Clásica organizacional donde se considera al empleado como un engrane más como si se tratara de una máquina, además de que muestran poco interés por su personal, lo que provoca baja productividad.

En este sentido, D'Aprix (1992, p.27) menciona que muchas organizaciones se rigen bajo una comunicación gerencial que sostiene que el poder de la gerencia es producto de cuatro cosas: una estructura de mando, disciplina férrea, toma prudente de decisiones (incluso omnisciente), y una recopilación de información puntual.

D'Aprix (1992, p.29) afirma que la estructura de mando impide la comunicación al aumentar la distancia interpersonal y al hacer que la gente tenga más temor de sus patrones ausentes, además dice que la disciplina que hace funcionar a una empresa no es externa, si no la autodisciplina del potencial humano que se logra mediante la persuasión ya que la autoridad por sí sola ya no puede hacer el trabajo.

Este autor también señala que cuando los errores no están permitidos los canales de comunicación se desbordan con mensajes de "yo no lo hice". De acuerdo al psicólogo McGrath

(D'Aprix, 1992, p. 34) el respeto de la autoridad se basaba en el castigo pero en la actualidad, si a la gente se le castiga, busca la venganza.

Además, McGrath afirma que hoy en día las personas tienen una educación más formal, por lo tanto hace hincapié en la satisfacción y en la identidad laboral, para ello, la gerencia debe dirigir a las personas mediante una relación afectiva a través del respeto por la dignidad y el valor humano, es decir, los individuos necesitan que la organización los tome en cuenta.

En el caso de la UNE todos los docentes cuentan con una formación profesional y la mayoría de ellos tienen otras fuentes de ingresos, por lo que tienen una necesidad de autorrealización y satisfacción personal que no requiere de una disciplina férrea como pretende el rector al contratar personal para vigilar a los docentes.

En este sentido, el rector tiene una concepción errónea de la labor de los docentes a quienes además se les solicita cuidar que los alumnos no coman en clase, que no estén desordenados, no fumen, que no digan malas palabras o que se encuentren sentados en el escritorio. De ser así, los supervisores levantan un reporte que debe firmar el docente y la directora académica y requiere una llamada de atención al profesor.

Esas actitudes impiden una identificación con la institución, además porque cuando hay aciertos por parte de ellos no hay un reconocimiento o estímulo por su buen desempeño, por lo que se percibe un desinterés por parte de las autoridades que provoca apatía en los docentes quienes no presentan lealtad a la organización si no una lealtad hacia sí mismos.

Ello se observa con el problema medido en el capítulo anterior con las inasistencias, las cuales generalmente son por retardos pero como la institución no considera los retardos entonces algunos docentes prefieren no impartir clase porque finalmente no les van a pagar. Aquí se presenta la lealtad a ellos mismos y a su profesión ya que hay profesores que a pesar de ello sí dan clase.

En cuanto a las relaciones personales son pocas debido a los horarios de la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura y en general de todas las coordinaciones, sólo se reúnen los docentes en cursos al inicio del cuatrimestre y en las juntas que son al inicio de cada parcial (tres en total).

En el capítulo anterior se hizo referencia de grupos formales por áreas y por coordinación donde no hay muchas relaciones personales por la propia dinámica de los horarios, ya que los docentes imparten su clase y se van, lo que provoca que algunos sólo se conozcan de vista en las juntas de su coordinación con el grupo formal al que pertenecen. Aunado a ello hay que considerar la rotación de docentes cada cuatrimestre por lo que únicamente los profesores con mayor antigüedad tienen cierto grado de cohesión en grupos informales.

Un ejemplo claro es el grupo primario informal de profesores de la carrera de Arquitectura quienes se reúnen en la biblioteca de manera constante, pero este grupo lo conforman aquellos docentes que tienen por lo menos un año dentro de la carrera.

De otra forma, la única relación que tienen los docentes de forma más cercana es con el coordinador de la carrera quien además es el vínculo de los docentes con la organización, sin embargo sus contactos también son pocos, sólo cuando hay un problema con algún alumno, el salón, falta de mobiliario, alguna aclaración, permiso, en las juntas o para solicitar listas u otra cosa de la coordinación, además de la recontractación.

En este sentido, algunos docentes sí tenían simpatía con el coordinador Roberto Medina quien tenía un año siete meses al frente de la coordinación, pero a partir del 5 de julio de 2004 fue sustituido lo cual hace más difícil la relación ya que es una persona ajena a la UNE. Esto complica aún más la integración de los docentes entre ellos y entre la organización ya que para lograr una buena relación del equipo de trabajo depende del líder quien lee las situaciones y sabe dar a cada quien lo que necesita.

El éxito de las relaciones está en ajustar las necesidades de los actores quienes constantemente están negociando como se observa en el capítulo anterior. Para ello, Roberto Medina conocía la situación y el perfil de cada docente, lo cual permitía entrar en una lógica de negociación, con este cambio, los docentes y el coordinador están obligados a ajustarse y el proceso de integración dependerá de la capacidad del nuevo coordinador como líder.

4.1.2 Comunicación e información

En el punto anterior se señaló la relación de la comunicación y la productividad, sin embargo, aún no se ha definido este término el cual tiene una fuerte relación con la información. En las

Falta página

N° 196

por lo tanto de la productividad, en tanto que existan buenas relaciones personales y que los actores cuenten con la información necesaria para llevar a cabo sus actividades dentro de la organización.

4.1.3 La información como distinción

Para continuar con la definición de Shannon y Weaver (Martín, 1992, p.91) sobre información como orden, es necesario indicar que estos autores al tratar de resolver el problema sobre la capacidad de un canal de conducir señales diferentes distinguen entre lo nuevo y lo viejo, lo conocido y desconocido, de tal forma que definido de esta forma información es lo nuevo, lo que no sé.

Los autores se preguntaron ¿cómo eficientar la cantidad de información, disminuir al mínimo la redundancia y aumentar al máximo la información?, el problema que detectaron está en lo semántico porque el receptor no entiende información pura (entendida como lo nuevo), por ello determinaron que la comunicación humana necesita de redundancias, sólo se puede aprender aquello que se puede asociar con algo ya conocido, hay una dialéctica entre información y redundancia (Martín, 1992, p.91).

Por lo tanto, lo que garantiza el orden es la redundancia, debe haber un equilibrio entre redundancia e información. Si sólo se redundancia la organización se mantiene pero no cambia y si sólo se da información la organización revienta porque produce desorden. Entonces la información también es la capacidad de distinguir entre orden y desorden.

Entonces, la información en la organización es primordial en función de cambio, innovación, conservación y ajuste. En este sentido es necesario recordar el primer capítulo donde se observa que la UNE como un sistema abierto se encuentra relacionado con su entorno del cual se sirve de la información para propiciar cambios que le permiten estar acorde a las necesidades de su medio.

Cabe recordar que las organizaciones se encuentran abiertas a la información pero cerradas operacionalmente. En la UNE, esto le permite ajustarse a la demanda educativa e implementar nuevos programas como lo es la educación a distancia (pasar al capítulo I).

Sin embargo, operacionalmente no cambia mucho, muestra de ello son las políticas contenidas en el manual de bienvenida y en los reglamentos internos de alumnos y docentes que se analizaron en el capítulo II y que no han sido modificados.

Con esto vemos que la información como innovación es menor que la redundancia porque la UNE requiere una identidad cultural contenida en su estructura formal, sin embargo vemos que también sufre modificaciones en tanto sigue creciendo, como se observa en sus organigramas que al momento suman seis y se espera que sigan modificándose. Por lo pronto, la coordinación objeto de estudio se modificó y ahora hay un coordinador para la carrera de Ciencias de la Comunicación y otra persona para la licenciatura de Arquitectura.

Este cambio beneficia principalmente a la carrera de Arquitectura porque los coordinadores que había tenido, incluyendo a Roberto Medina, eran licenciados en Ciencias de la Comunicación lo que impedía una eficiente organización y planeación de esa carrera ya que su perfil no correspondía a sus necesidades.

La información como distinción no sólo debe leer el entorno de la organización, también debe aplicarse al interior donde es indispensable una observación que distinga, de no hacerlo se puede discriminar, generalizar, quien no distingue no tiene información. Entre mayor sea la tendencia a generalizar, mayor tendencia al fracaso, es más eficaz un mensaje personal que uno masivo.

Es ahí donde radican muchos de los problemas de las organizaciones porque emplean un mismo mensaje para todos los miembros sin distinguir. Actualmente los mensajes cada vez están más segmentados de acuerdo a públicos cada vez más específicos, aún así el modelo comunicativo más eficaz sigue siendo el personal.

Al respecto, D'Aprix (1992, p. 27) menciona que los empleados tienen generalmente tres necesidades de comunicación sobre la organización: Hacia dónde se encamina, cómo llegar hasta ahí y lo que eso significa para ellos.

Es decir, los empleados quieren enterarse sobre los temas del negocio que llevan a la organización de aquí para allá, desean tener la seguridad de que se cuenta con una estrategia, para lo cual requieren de identificarse y relacionarse con una representación de carne y hueso de la organización; en todo caso el jefe quien es una fuente confiable y tiene la palabra oficial para evitar el rumor que es la principal fuente de información (D'Aprix, 1992, p. 28).

En este sentido la UNE informa a su personal docente a través de juntas mensuales que tiene cada coordinación por lo que se puede decir que los mensajes están segmentados. El encargado de dar la información es el coordinador y en ocasiones asiste la directora académica quienes representan a la organización.

A pesar de que los mensajes son segmentados por coordinación, la información gira básicamente en torno a obligaciones por parte de los docentes, por ejemplo: fecha de entrega de calificaciones y llenado de formatos o actas. La información acerca de los planes de la organización es escasa, así como los cambios en su estructura; generalmente los docentes se enteran de los cambios a través del rumor por medio de los alumnos, un ejemplo reciente es el despido del coordinador Roberto Medina.

En este caso, la dirección académica presentó al nuevo coordinador dos semanas después pero no explicó el motivo del cambio, además de que la junta de presentación de los nuevos coordinadores (Comunicación y Arquitectura) se realizó dos semanas después de que se despidió a Roberto Medina.

También hay información que sólo se conoce por medios informales entre compañeros como la anulación del grupo de octavo cuatrimestre por ser reducido, por lo que algunos de los alumnos actualmente cursan el noveno cuatrimestre y otros se dieron de baja y esperarán a los alumnos de séptimo en el próximo ciclo escolar, es por ello que en la UNE tiene más valor el rumor que la información que proporciona la fuente formal.

Estos problemas de información como distinción y la falta de un mensaje personalizado tiene problemas en la productividad con altos costos para la organización (pasar al capítulo III). Para emplear una estrategia comunicativa primero es necesario identificar los problemas que son de carácter comunicativo de los que no los son.

4.1.4 Incidencia de problemas informativos/comunicativos en el problema medido.

Una vez que se ha planteado la relación de la comunicación y la productividad y se ha diferenciado la comunicación con la información; además de plantear a la información como distinción entre innovación y conservación, es indispensable delimitar los problemas que competen a la comunicación.

Para ello, los problemas que se han detectado en la coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura (cabe recordar que se acaban de separar ambas licenciaturas) se analizarán en tres nivel basados en el modelo Marxista debido a su pertinencia para cualquier tipo de organización.

De tal manera que los tres nivel son: infraestructura, estructura y superestructura. En el primer nivel se encuentran aquellos elementos relacionados con los recursos materiales indispensables para el funcionamiento de la organización. Aquí se encuentran los insumos y la infraestructura; por insumos se consideran los recursos externos que la UNE importa para poder funcionar, en tanto que la infraestructura es lo que requiere de manera física como equipos, energía, sistemas informativos, etcétera.

En la infraestructura se encuentra lo que Marx denomina capital fijo y capital variable; es decir, la inversión que se hace una sola vez como el equipo y los gastos de operación, por ejemplo, material para que funcione el equipo.

Al respecto, la UNE presenta problemas con las instalaciones ya que no cuenta con áreas verdes ni deportivas, además, carece de un auditorio y de señalamientos en los edificios. Además tiene severas carencias de títulos en la biblioteca, considerando que cuenta con 10 licenciaturas, siete posgrados, una maestría y un centro de idiomas, incluso el espacio es inadecuado.

De manera particular, la coordinación objeto de estudio recibe constantes quejas por parte de los alumnos por falta de equipo en los talleres, principalmente de fotografía, radio y sobretodo de televisión ya que no hay un estudio con los elementos indispensables para llevar a cabo los conocimientos teóricos a la práctica.

Obviamente los alumnos son los más molestos por esta situación porque incluso pagan 200 pesos más de colegiatura mensual que otras carreras por utilizar talleres sin que vean mejoras en ellos. Pero no solo los alumnos se quejan, también los docentes encargados de esas materias quienes deben cubrir un programa aún sin el equipo indispensable.

En este sentido, los problemas son de carácter informativo. Es un hecho que se requiere disposición por parte del rector para resolver los problemas que surgen por instalaciones inadecuadas ya que cuenta con información al respecto.

El segundo nivel que plantea Marx es la estructura que se refiere a la forma en que está organizado el trabajo, son los recursos humanos, los procesos, programas y procedimientos. Está muy relacionado con la estructura formal que se plantea en el capítulo II.

Un problema con la organización del trabajo que generaba costos psicológicos en los docentes era precisamente que la coordinación de Ciencias de la Comunicación y la de Arquitectura se encontraran controladas por un solo coordinador quien no coincidía con los profesores de Arquitectura por no tener en perfil acorde a las necesidades propias de la carrera.

Era grave la falta de coordinación ya que en las juntas mensuales se daba el mismo mensajes para las dos licenciaturas a pesar de ser incongruentes. Un ejemplo que se repetía constantemente eran los cursos sobre métodos de evaluación que no aplicaban a la mayoría de las materias de arquitectura (opción múltiple, falso-verdadero, relacionar columnas, etcétera), principalmente las materias de proyectos o de diseño y que sin embargo se obligaba al docente a asistir.

Afortunadamente las dos licenciaturas se han separado, sin embargo aún se presentan problemas en los procesos y procedimientos. Por ejemplo, la contratación de docentes que no cubren con los requisitos o que no se les aplica una clase muestra por la urgencia de cubrir la materia.

Otro problema en este nivel es la planeación de los grupos. Ya se mencionó en capítulos anteriores que cuando a la organización no le conviene contratar docentes por cinco alumnos desaparece el grupo, lo que obliga a los estudiante a pasar a un grado más o a esperar otro

ciclo para que sus compañeros de carrera los alcancen. Esto no es únicamente en la carrera de Comunicación si no de todas las licenciaturas en general.

También hay problemas con la planeación de los horarios ya que aún iniciado el ciclo escolar todavía hay cambios de horarios, de salón, de profesor, etcétera que descontrola a alumnos y docentes con lo cual deja mucho que desear en cuanto a organización.

Los procedimientos los estaba formalizando la Dirección de Organización y Normatividad a cargo de Servando Martínez pero al salir de la UNE todo quedó en el aire porque no hubo un seguimiento ya que la dirección desapareció y los manuales fueron archivados. Aún así, la UNE se niega a mostrar los documentos porque considera que es información interna que no se le permite ni siquiera al coordinador de la carrera quien debe aprender sobre la marcha.

Estos problemas provocan una mala imagen de la institución ante los alumnos y profesores, por lo cual la comunicación puede intervenir mediando entre lo formal y lo real porque la comunicación trabaja con las representaciones, no cambia la realidad, cambia las representaciones.

Precisamente las representaciones se encuentran en la superestructura que es el tercer nivel propuesto por Marx que incluye además las ideas, costumbres, prácticas y la cultura de la organización; es decir, los patrones culturales, el conjunto de subculturas.

Debe haber una estrategia comunicativa que sirva para mediar los procesos de innovación y conservación y lo real con lo formal, de tal medida que la comunicación permita ajustar lo formal a lo real aún cuando no coincida con lo planteado en sus estatutos ya que lo importante es cumplir con el trabajo, en la medida que no lo haga, seguirá teniendo una mala imagen de sus públicos internos que obstaculiza una identificación con la universidad.

Si las políticas crean apatía en los docentes y no se les proporciona información por considerarla una fuente de poder, entonces el trabajo de los docentes continuará basado sólo con el compromiso personal y profesional y seguirá con problemas de deserción a mitad del ciclo escolar o bien con deficiencias y una baja calidad académica porque el personal no se compromete a dar más.

Ya se mencionó que lo más importante de una organización es su gente, su fuerza laboral en quien encarna el trabajo diario, en una universidad con mayor razón ya que de los docentes depende el prestigio que la UNE pueda alcanzar, no de la imagen como pretende el rector sino de la gente.

La comunicación entonces trabaja en este nivel, con las representaciones y la cultura no con la imagen al exterior, sin embargo en el siguiente punto se observa el concepto de comunicación que maneja la UNE basado en teorías clásicas.

4.2 Modelo de comunicación en la Universidad de Ecatepec

La idea que tiene la UNE de comunicación está enfocado a la transmisión de información y órdenes ni siquiera a la utilización de medios ya que no existe un órgano informativo interno que proporcione un sentimiento de pertenencia a los docentes.

A falta de medios de comunicación escrita, predomina la comunicación oral en forma vertical y generalmente con informaciones, avisos o instrucciones por parte del coordinador hacia los docentes. Esto provoca que a nivel de comunicación horizontal, entre alumnos o docentes, haya una tendencia al rumor porque la información no está confirmada de forma formal.

En cuanto a la información, hay una clara centralización por parte del rector y pocas veces se hace del conocimiento de los miembros de esta institución. A nivel administrativo, la información es de forma vertical, de arriba hacia abajo, es decir, del rector al director general (su hijo) quien a su vez lo comunica a la directora académica y ella a los coordinadores quienes informan a los docentes, cabe mencionar que a nivel de coordinadores la comunicación es horizontal y hay flexibilidad para comunicarse fácilmente con el director general o la coordinadora académica si un profesor o alumno lo requiere.

Como se aprecia en el capítulo II, la comunicación es en forma de árbol que provoca cuellos de botella en la directora académica por la gran cantidad de información, también se aprecia una sobrecarga de información de los coordinadores quienes no descienden la información a los docentes únicamente se les comunica instrucciones, pero además ellos reciben información de los alumnos y docentes que no siempre asciende.

Este tipo de comunicación que presenta la UNE se puede ubicar en las teorías clásicas como se aprecia en el siguiente punto.

4.2.1 Organización y comunicación: crítica de los modelos clásicos

Los fundamentos epistemológicos de la comunicación están basados en tres teorías básicas que son Funcionalismo, Estructuralismo y Marxismo. Las organizaciones implantan modelos de comunicación basados en éstas teorías a pesar de que no presentan un modelo que realmente explique el proceso comunicativo.

Según Paoli (1999, p.19), el funcionalismo es un conjunto de teorías que se adhieren a conceptos como funciones e instituciones, equilibrio y conflicto y estructura social. Es decir, tiene una perspectiva de orden sociológico, en donde la comunicación sirve como una institución social que cumple una función para arreglar una disfunción.

Tiene un corte persuasivo en tanto que los funcionalistas estudiaron al receptor y los efectos que se causaban en él. Laswell decía que la comunicación debía responder a cinco preguntas: quién dice qué a quién, por qué medios y con qué efectos. Se busca el medio idóneo para lograr el efecto deseado.

Su fracaso es que no es una visión comunicativa, tenían una visión Instrumental, utilizar herramientas para persuadir. El funcionalismo está construido desde el poder para el poder, no se cuestiona al emisor porque está legitimamente autorizado.

Este modelo se centra en los efectos, es un modelo funcional. Skinner señala que a todo efecto corresponde una causa; es decir, buscar el medio y mensaje adecuado para obtener el efecto deseado. Esto es falso porque la comunicación no es una reacción.

El funcionalismo es conservador, parte del poder para conservarlo, no innova, no arriesga, lo que le preocupa es precisamente continuar con el poder. No logra dar una respuesta al proceso comunicativo. De acuerdo con Paoli (1999, p.31), se puede decir que por ahora la ciencia de la comunicación funcionalista está en un momento de análisis, de división, para el conocimiento aislado de las partes y tiene pocos intentos de análisis; sin embargo, donde hay poder se sigue llevando a la práctica este modelo vertical descendente de la comunicación.

Esto se observa claramente en la UNE donde el mensaje es unilateral de forma descendente, la información es considerada como poder y exclusiva de los directivos. Lo que se busca es mantener el poder por ello hay una clara oposición de servir como objeto de estudio por parte de las investigaciones que los propios alumnos realizan.

Cada vez que se intenta preguntar acerca de la estructura o de cuestiones administrativas la organización se vuelve recelosa de la información; incluso se podría llamar paranoia ya que según consta se han llegado a suspender a estudiantes si se critican o se cuestionan las políticas o la calidad del servicio que ofrece esta institución.

En cuanto a los docentes hay libertad de cátedra pero muchos proyectos se ven cancelados por falta de autorización o por falta de apoyo. Hay un mensaje no escrito de control que impide tratar de indagar más de lo que la propia institución proporciona formalmente en las juntas académicas.

Los intentos de crear un órgano informativo por parte de docentes y alumnos han sido desechados por cuestionar el funcionamiento por lo que son cancelados automáticamente. Hay un proyecto para elaborar una gaceta con información oficial pero está estancada a falta de presupuesto, según indica la directora académica, Gloria Rangel. Lo que obliga a pensar en un desinterés por dar la información.

El modelo funcionalista está científicamente muerto porque no logra explicar el proceso comunicativo pero se observa una clara tendencia por parte de la UNE a esta corriente que guarda relación con la teoría clásica de la organización, en tanto las dos teorías evocan jerarquía donde cada persona tiene su rol, su función, por lo que se puede augurar un fracaso a ésta institución de continuar con mensajes unilaterales, sobretodo por el nivel de profesionalización que hay en la organización.

Los profesores son los guías de los alumnos y si comparten su percepción negativa de la UNE, entonces difícilmente se logrará crear un sentimiento de pertenencia en alumnos y docentes y se abre aún más la brecha entre los intereses personales y los de la organización.

Por otro lado, el Estructuralismo es otra teoría que aporta elementos del proceso comunicativo. Para poder entenderlo Paoli (1999, p.33) dice que es necesario separar realidad de modelo

estructural porque el modelo estructural será en el estructuralismo la elaboración teórica con la cual el científico social analiza la realidad como una estructura social.

Saussure es uno de los fundadores de esta teoría ya que crea y delimita el campo de la lingüística y funda además la semiología. Es el primero en reconocer cosas invisibles, abstractas que existen y que deben estudiarse científicamente, a través de la lingüística establece que hay un conjunto de reglas intangibles que operan a nivel social llamadas estructuras.

La lingüística se convierte entonces en el paradigma , en la brújula que orienta las construcciones teóricas, para Eliceo Verón, un modelo estructural de procesos de comunicación enuncia las relaciones sintáctico – semánticas del sistema (Verón en Paoli, 1999, p.38).

Según Paoli (1999, p.39), el análisis estructural no se orienta a relaciones de causalidad primordialmente, sino a relaciones lógicas que estructuran modelos de comunicación. Los hechos sociales pueden estudiarse como elementos de una estructura de significación, como elementos explicables por una lógica que estructura el sentido.

Agrega que el estructuralismo, en tanto que desarrolla una teoría sociológica que pretende estudiar los hechos que la existencia social "ha impregnado de significación", se apoya en la ciencia semiológica y ha colaborado grandemente a su desarrollo.

Su aportación está en el análisis del mensaje y los códigos de éste, le interesa el significado del mensaje. No considera al emisor ni al receptor. Claude Levi Strauss aporta aspectos de la significación del mensaje. Indaga la estructura de la lengua paralelo a la estructura de la realidad; explica las diferencias culturales a través de un análisis de la lingüística.

Para ello plantea tres tipos de estructuras (Paoli, 1999, p.39). Las primeras están constituidas en un ambiente que posibilita las relaciones sociales. Hay un espacio y un tiempo estructurados, que sirven como marco de referencia y en ese marco se piensan las relaciones sociales.

Las relaciones de subordinación se constituyen por relaciones de dominio y las estructuras de comunicación dice que operan en 3 niveles: intercambio de mujeres, de bienes y servicios y

comunicaciones de mensajes. Con ello descubre cómo se ha configurado la sociedad humana a través de un sistema general de intercambios.

El fracaso de esta teoría se encuentra entre la lingüística y la semiología porque dejaba a un lado la comunicación no verbal, gestual, proxémica, etcétera. En tanto que la semiología fracasa porque no distingue entre significar y comunicar, hay una confusión.

Al igual que el funcionalista, el estructuralismo presenta un modelo de la comunicación vertical descendente, la comunicación enfocada a la organización sirve para sólo para dar órdenes y considera muy poco la posibilidad de retroalimentación por ser jerárquica.

La tercera teoría en que se basa la epistemología de la comunicación es el marxismo, el cual no puede entenderse como teoría pura, supone una praxis, ligada a una teoría construida por un método rigurosamente científico que se opone al funcionalismo y al estructuralismo (Paoli, 1999, p.47).

Paoli (1999, p.47) define al marxismo como una teoría de una clase social: la clase proletaria, en busca de la transformación de la realidad social, para suprimir la alienación y convertir las relaciones sociales en relaciones de comunidad y no de explotación.

Esta teoría presenta un método para develar los verdaderos procesos y denunciarlos. Explica que parte del proceso social es el conjunto de opiniones más o menos estructurado que tiende a legitimar un orden de cosas y a imprimirle una tendencia, lo que se denomina ideología.

En este sentido, el marxismo presenta dos conceptos básicos en comunicación: el concepto de estructura significativa y el de conciencia posible. En las estructuras significativas se encuentran las ideas que se organizan de tal modo que tienden a generar o a reforzar modos de concebir al mundo.

El concepto de conciencia posible es fundamental para el estudio de la comunicación en la vida social, simplemente porque señala qué tipos de significados no pueden evocarse en común. Un motivo por el cual no puede comunicarse una idea es por la falta de datos, otro motivo por el que no puede pasar la información es la estructura psíquica del individuo, que puede deformar ciertos datos, o de plano es impermeable a otros y un tercer motivo puede ser la fuerza de la

costumbre, por lo cual no acepta nuevos datos o formas de entender la realidad (Paoli, 1999, p.47).

Al respecto, la teoría funcionalista ayuda a explicar la brecha entre los intereses personales y los de la organización, el marxismo puede ayudar a entender por qué a través del concepto de conciencia posible algunos significados no pueden evocarse en común.

Ejemplo de lo anterior es el término de calidad académica, ya que mientras los docentes esperan una mejora en los programas, actualización de los docentes, conformación de academias, selección de alumnos y metodología en la enseñanza, por señalar sólo algunos aspectos, el rector hace referencia a la expansión y al crecimiento. Hay una falta de datos incompatibles del mensaje ya que el prestigio del rector se basa en la imagen y en la expansión y los docentes apelan a un profesorado seleccionado y mejores programas.

El concepto de conciencia posible, según Paoli (1999, p.61) permite predecir si las clases pueden o no aceptar un conjunto de ideas y su aplicación práctica. Aquí radica la crisis del marxismo al creer que puede predecir lo que puede pasar, la crisis es de su prospectiva ya que no hay posibilidad de predecir.

La crítica a ésta teoría también parte de que hay una denuncia del emisor en quien centra sus estudios. Además se cuestiona la falta de una propuesta, hay un determinismo ideológico, aunado a ello, la crítica de Marx no es aplicable porque se queda en el dogma.

El marxismo tiene una relación más afín con la teoría de la organización humanista que apela a una comunicación vertical ascendente y descendente y horizontal, hace énfasis en la comunicación horizontal pero tampoco se le hace mucho caso a la retroalimentación.

Se observa que ninguno de estos modelos explica de manera total el proceso comunicativo por lo que se encuentran en crisis; a pesar de ello, organizaciones como la UNE siguen aplicando estos modelos que tienen fuerte relación con las teorías de la organización, principalmente la clásica que plantea una estructura de mando jerárquica y donde la información no fluye y sólo se da en términos de instrucciones.

Por ello, es necesario que las organizaciones comiencen a aplicar otros modelos que permitan una comunicación fuerte, se requiere un replanteamiento de la comunicación que ayude a explicar la realidad.

4.2.2 Los nuevos modelos, fenomenología y cibernética

En el punto anterior se plantea una crisis de los modelos clásicos de comunicación, funcionalismo, estructuralismo y marxismo, que parte principalmente del modelo de conocimiento de la epistemología que plantea un sujeto cognoscente y un objeto del conocimiento.

Los otros modelos consideran que sujeto y objeto no están separados porque no hay realidad no pensada; es decir, la realidad debe estar pensada por alguien. Eso significa que no hay objeto sin sujeto; el origen de la realidad es el origen del pensamiento por lo que la realidad y ser son inseparables, son interdependientes.

A partir de ese cuestionamiento, la filosofía propone otro modelo basado en actor y mundo, porque el ser se construye por sus acciones como lo explica Jean Piaget quien dice que el desarrollo conceptual está basado en las acciones, de tal manera que el ser construye al mundo y el mundo construye al ser desde una perspectiva fenomenológica.

Esta corriente filosófica dice que uno de los principales vínculos entre el mundo y el actor es la comunicación que adquiere un valor ontológico. La comunicación es la gran constructora de realidades y del ser; es decir, el ser se construye comunicativamente, por ello, el mundo es fundamental para el ser humano.

El concepto de fenomenología es planteado por Aristóteles quien señala una diferencia entre dos ámbitos: el fenómeno y el gnómeno. El primero es lo que se percibe, lo que se expresa a los sentidos; el segundo se refiere al conocimiento, al conjunto de leyes que rigen el comportamiento de los humanos.

Kant retoma estos conceptos y dice que el ser humano jamás podrá conocer los gnómenos, porque los hombres y su comportamiento son fenómenos, de hecho considera al propio hombre como un fenómeno y a un fenómeno no le es dado conocer el conjunto de reglas que lo rigen.

Por lo tanto, el ser humano jamás podrá conocer la realidad, sólo opera con las representaciones de la realidad. Lo fenomenológico indica que no siempre hay una respuesta para todo.

Husserl definió la fenomenología como el estudio de las estructuras de la conciencia que capacitan al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma (disponible en www.razonypalabra.com.mx). Hace una reflexión y dice que el conocimiento puede ser reflejo de una reflexión interior, demuestra que con la mente humana no es posible llegar a conocer la realidad

Aunque Husserl nunca renunció a su interés por las esencias, con el tiempo mantuvo que sólo las esencias de ciertas estructuras conscientes particulares constituyen el objeto propio de la fenomenología (disponible en www.razonypalabra.com.mx).

Al respecto, el filósofo alemán Martin Heidegger, colega de Husserl y su crítico más brillante, proclamó que la fenomenología debe poner de manifiesto lo que hay oculto en la experiencia común diaria, dice que hay que trabajar con la mente, ya que no se puede obviarla, entonces concluye que todo es un accidente, es decir una fenomenología.

Así lo mostró en *El ser y el tiempo* (1927) al describir lo que llamaba la 'estructura de la cotidianidad', o 'ser en el mundo', que pensó era un sistema interrelacionado de aptitudes, papeles sociales, proyectos e intenciones. Para Heidegger, el individuo, y, por extensión el ser humano, es lo que uno hace en el mundo, pues una reducción fenomenológica a la experiencia privada es imposible, y como la acción humana se compone de un dominio directo de los objetos, no es necesario situar una entidad especial mental, llamada significado, para explicar la intencionalidad (disponible en www.razonypalabra.com.mx).

Así, ésta teoría dice que el ser es echado al mundo, primero el hombre descubre el mundo pero luego lo construye: La realidad se construye de manera colectiva pero está acotada a ciertas

limitaciones físicas. En tanto que la realidad es un acuerdo colectivo y convencional, entonces la comunicación es una constructora de la realidad, de acuerdos.

Por lo tanto, esta teoría plantea que el individuo descubre, negocia y construye. Es así como en la UNE los docentes construyen su realidad a partir de lo que perciben de manera personal y colectiva, la que le es dada a través de su experiencia.

Si la institución maneja el concepto de información como instrucción bajo el modelo funcionalista conservador para mantener el poder, entonces se está dejando que los docentes construyan a lo mejor una idea negativa de la universidad porque sólo tendrán como referencia lo que perciben.

Es decir, de su percepción arman sus interpretaciones y con base en ellas se juzga a la organización como buena o mala. Lo mismo sucede con los alumnos, de sus experiencias negativas han llegado a condenar a la universidad lo que aleja aún más la posibilidad de una identificación con la institución.

Por ello, es imperativo que la organización modifique su concepto de comunicación en tanto la comunicación es una constructora de la realidad y permite acuerdos que logren una mejor calidad de sus procesos; en el capítulo II se menciona que las políticas de la universidad generan apatía en los docentes y por tanto no se comprometen a dar más.

Si lo que busca la UNE es prestigio por su calidad académica, está obligada a explicar a su personal docente la forma en cómo lo piensa lograr y la razón de sus políticas para que haya acuerdos y los docentes y alumnos no se generen una opinión basada únicamente en sus percepciones.

Pero la información de la UNE no debe ser en forma lineal como lo hace, bajo la perspectiva clásica de causa y efecto que propone Skinner ya que la comunicación implica siempre la retroalimentación como lo plantea el modelo cibernético.

La aportación más importante de este modelo gira alrededor del feed back, su autor, Norbert Wiener rompe con el modelo causal causa - efecto ya que el efecto provoca otra causa y

viceversa, es decir, es circular. Este autor plantea que es indispensable la comunicación de ambas partes.

Al romper con el modelo clásico de emisor – receptor, se habla de actores que interactúan comunicativamente. En este sentido, Bateson maneja la Teoría del doble vínculo en donde afirma que las relaciones siguen un modelo cibernético, son circulares y asumen el mismo rol, es decir, todo sistema de relaciones es un sistema recursivo.

Por recursividad se entiende como aquello que condiciona las reglas de la relación, es la réplica de lo que se ha aprendido en la relación y mientras se esté en una relación se repite lo aprendido.

En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales, de tal manera que los procesos reguladores, productores y realizadores pueden ser desencadenados, controlados y verificados por la emisión y recepción de señales, por el intercambio de señales (Ávila, 1997, p.27).

Al respecto, Ávila plantea (1997, p.27) un conflicto de la cibernética plasmado en la disyuntiva entre una organización fundada en la comunicación y, o una organización fundada en el mandato. Asegura que la teoría cibernética oculta el poder escondido tras el mandato, que convierte a la información en coerción.

Hay una ambigüedad al respecto porque el aparato de mando, quien ordena monopoliza y programa la información, también se ve sujeto a los resultados de la operación del todo por el todo, sobre el entorno y sobre sí mismo (Ávila, 1997, p.28). Se debe recordar el capítulo I respecto al entorno y cómo la universidad emplea sus mecanismos para obtener información de su ambiente que a su vez le da información negativa en forma de retroalimentación que le permite ajustarse y mantener un equilibrio.

Sin embargo, al mismo tiempo su retroacción puede propiciar el desarrollo de las partes del todo; es decir, a nivel interno serían grupos de docentes y alumnos, donde el sojuzgamiento de las partes se da al precio de una especialización irremediable de la subordinación que produce no sólo un agravamiento de la sojuzgación, sino además una dualidad y escisión profunda en la unidad del todo.

Situación clara que se vive al interior de la UNE, ya que la crítica de los docentes y alumnos respecto a sus políticas y mecanismos son en su mayoría negativas y provoca una incompatibilidad de objetivos que hace que se trabaje en dos direcciones y se abre aún más la distancia, la apatía y el recelo de quienes en ella participan. De hecho, como se menciona en el capítulo II, ya han sido varias las juntas de alumnos por presionar al rector, que aún cuando no han terminado en situaciones de quiebre, sí han dejado claro su posición en contra de los mecanismos de esta institución.

En ese sentido, la cibernética es un modelo que permite identificar conflictos relacionados con la productividad y las relaciones personales gracias a su planteamiento de retroalimentación; sin embargo, en términos comunicativos, no ha podido desarrollar la complejidad de ideas como retroacción, causalidad, etcétera, por el contrario, ha expulsado las ambigüedades, rechazándolas y terminando por entender a la comunicación como transmisión (Ávila, 1997, p.31).

4.3 Componentes del proceso comunicativo

Los modelos presentados carecen de una perspectiva netamente comunicativa y confunden a la comunicación como contacto o transporte. Manuel Martín Serrano sienta las bases para una teoría general de la comunicación, es decir, a cualquier fenómeno de comunicación donde el ser humano no es el único actor.

Manuel Martín Serrano rompe con el antropocentrismo, rastrea los orígenes de la comunicación y encuentra que el hombre es heredero de una capacidad que surgió para satisfacer necesidades de naturaleza biológica, cuyas características de funcionamiento se conformaron a lo largo de muchos millones de años de evolución, en el laboratorio de la interacción animal, con ello, rompe con la idea de que la comunicación es un proceso social.

En lo que él llama génesis de la comunicación, plantea dónde y cómo se origina la comunicación e inicia refiriéndose a las características distintivas de los comportamientos comunicativos lo cual le permite contemplar la dialéctica que existe entre los comportamientos comunicativos y no comunicativos en la naturaleza.

4.3.1 Aptitudes necesarias para comunicar

Para la interacción entre los seres vivos distingue dos clases de actos: unos de carácter ejecutivo (no comunicativos) y otros de carácter expresivo (comunicativos). Los primeros son aquellos actos en los cuales el sujeto (Ego) maneja las energías de las que dispone, orientándolas de un modo inmediato a la aplicación sobre otro sujeto (Alter). Su eficacia dependerá de la cantidad de energía que sea capaz de movilizar quien así actúa (Martín, 1992,p.14).

Los de carácter expresivo son aquellos en los que el actor maneja las energías de las que dispone, aplicándolas de un modo inmediato a la producción de señales. La eficacia del recurso expresivo depende de la capacidad que posean las indicaciones para informar a Alter de los deseos de Ego; y de la disposición de Alter para llevar a cabo la solicitud de Ego (Martín,1992,p.15).

Una interacción entre dos o más sujetos generalmente consiste en una combinación de actos ejecutivos y expresivos. Desde el punto de vista filogenético, la capacidad ejecutiva antecede a la expresiva en la evolución de las especies. En términos generales, a medida que se asciende en la escala biológica la interacción entre los animales emplea un número mayor de actos expresivos (comunicativos) en sustitución de los actos ejecutivos que utilizan especies menos evolucionadas (Disponible en www.campusred.net/anteriores.com).

Se comprende que no todos los actos ejecutivos que concurren en un comportamiento interactivo puedan ser sustituidos eficazmente por actos expresivos. La naturaleza propicia el paso de la coactuación a la comunicación sólo en aquellas secuencias de conducta en las cuales es más eficaz para la especie la interacción por vía expresiva que ejecutiva. Una especie que efectuase una sustitución inconveniente correría el riesgo de extinguirse.

La especie humana es la única que posee un correlato expresivo para cualquier clase de acto ejecutivo. Y también sólo entre los hombres, se puede llevar a cabo la sustitución de cualquier acto ejecutivo por otro expresivo; incluso cuando esa sustitución significa la renuncia al objeto que se pretendía alcanzar con la interacción (Martín, 1992 p. 33)

Martín Serrano (1992, p.41) dice que la diferencia entre la comunicación humana y animal está en el uso de instrumentos tecnológicos para la comunicación (medios de comunicación masiva) y en la amplitud del universo de referencia.

Además afirma que hay razones para pensar que en la naturaleza y precisamente a partir de un cierto nivel de desarrollo de las aptitudes comunicativas de las especies, la evolución de los comportamientos comunicativos ha seguido un ritmo más acelerado que la evolución de los organismos.

4.3.2 Componentes del sistema comunicativo.

Manuel Martín Serrano dice que los componentes del sistema comunicativo son : actores, instrumentos, expresiones y representaciones. El proceso comunicativo intercambia por la vía de instrumentos expresiones para generar representaciones.

Por lo tanto, la materia prima de la comunicación son las representaciones que se modifican no sólo las del otro sino también las propias. Para poder actuar comunicativamente es necesario conocer las representaciones , por lo tanto el comunicador es un investigador de representaciones.

Los elementos base del proceso comunicativo son los actores y los instrumentos y no son muy variables. Las expresiones son todo el universo de expresiones y las representaciones son elementos muy variados, es un universo amplio, como todo aquello a lo que me puedo referir.

La circunstancia de que la comunicación sea una tarea en la que pueden participar actores humanos y actores animales , hace de la Teoría de la Comunicación una disciplina abierta, por una parte, al estudio del intercambio de la información que está al servicio de fines biológicos (compartido por muchas especies, incluida la humana) y, por otra parte, al estudio de la comunicación que está al servicio de fines específicamente humanos, ligados a la existencia de la sociedad, la cultura y los valores (Martín, 1992, p. 25).

Con este planteamiento se fundamentan las bases para poder hablar de una Teoría de la Comunicación que no se centra en el hombre y que no plantea a la comunicación como

transmisión. Esto es importante porque permite replantear los modelos de comunicación que se aplican a las organizaciones y a las relaciones personales.

A partir de considerar a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información se podrá elaborar una estrategia que permita sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales (Serrano, et al, 2001, p. 53).

4.4 Percepción, subjetividad y acción

Al igual que Manuel Martín Serrano, Abraham Moles dice que las especies comunicativas están mejor dotadas para sobrevivir que las no comunicativas, además de que pueden evolucionar mucho más rápido porque pueden optar por comportamientos comunicativos.

En este sentido, Moles señala que la comunicación es una forma de ahorrar energía y esa energía se puede utilizar de otra forma, canalizarla para evolucionar. Para él, la comunicación es una acción, dice que el actor actúa dependiendo de lo que percibe, entendiendo la percepción como subjetividad.

Con ello, plantea una relación entre percepción, subjetividad y acción y descubre que hay un problema de la percepción, se vuelve entonces una fenomenología "para una filosofía del comportamiento, actuar representa necesariamente actuar sobre el mundo, dejar una huella y, para ello, disipar cierta cantidad de energía" (Moles, 1982, p.15).

Habla de tres categorías perceptivas: Umwelt (mundo cercano, propio), Merkwelt (mundo conocido, compartido) y Fertwelt (mundo lejano, intuido o percibido). Dice que no siempre se percibe igual, de tal forma que los actores actúan de acuerdo a lo que perciben, lo cual condiciona el tipo de acción que el actor realiza.

Al respecto, afirma que una teoría de las acciones es, por definición, la imposición de un determinismo sobre el devenir de los seres con relación a las cosas, sobre el mundo de las constataciones pasivas e imprevisibles.

Indica que lo que interesa al teórico de las acciones son las acciones individuales: cómo el hombre cambia al mundo, desde su medio ambiente y la extensión eventual de su cambio a una distancia cualquiera; también le interesan las acciones colectivas de una masa de hombres, como generalización de la acción del individuo sobre su Umwelt. (Moles, 1982, p.19).

Moles propone una clasificación de los actos de acuerdo a la energía, entonces dice que hay acciones de alta intensidad y acciones de baja intensidad. Ambas acciones son equifinalizadas, ambas buscan el mismo fin, aunque no son igual de eficaces.

Las acciones de baja intensidad involucran al otro, pero el otro puede no actuar, no garantizar el logro del objetivo (acción heterónoma), por el contrario, las acciones de alta intensidad garantizan el logro del objetivo (acción autónoma), por lo tanto, la intensidad de la acción tiene relación con la eficiencia y eficacia.

En este sentido, el rector realiza acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas; por lo tanto requiere del otro, son acciones heterónomas, por lo tanto es él quien debe de hacer un esfuerzo comunicativo para convencer a los demás, pero no solo eso, también que lo hagan bien.

Además, Moles agrega que la realidad no le es dada de manera mediata al actor sino que está mediada por nuestras percepciones que tiene que ver con un estímulo asociado al capital del actor y que puede provocar una acción o una no acción.

De tal manera que el rector debe buscar los mecanismos a través de los cuales los docentes no sólo hagan su trabajo, también que lo hagan bien y sólo lo logrará si estimula y reconoce al otro ya que es él quien está sujeto a la acción o no acción de los otros. Debe haber una relación de costo beneficio pero considerada desde las motivaciones del actor.

Entonces, es indispensable conocer la representación de los actores si se parte de esta idea donde la acción está sujeta a la percepción. A través de capítulos anteriores se ha dejado ver una percepción negativa de los profesores hacia la UNE porque muestra un fin de lucro por encima de la calidad académica. De ahí que la calidad esté únicamente motivada por el compromiso personal.

En el capítulo anterior se muestra cómo los individuos constantemente están negociando con la institución para lograr algunos beneficios, sin embargo eso no logra una identificación porque no hay una retroalimentación, es decir no se cumple con un proceso cíclico que impide que administrativos y docentes conversen.

4.4.1 Teoría de la acción comunicativa y ética comunicativa de J. Habermas

Respecto a la Teoría de los Actos, Habermas critica a Parsons y a Weber a cerca de clasificar la acción de acuerdo a su racionalidad, para él cada acción tiene su propia racionalidad y propone un modelo conformado por cuatro mundos que ayuda a explicar la lógica de las relaciones. El primer mundo es el dramaturgo en donde el actor se auto escenifica y se da a conocer a los demás. El criterio para evaluar esta acción es la autenticidad, cuando hay una estrategia planeada para engañar al otro.

Este mundo en especial es muy importante porque ayuda a entender por qué los docentes no creen en el discurso oficial cuando el rector en fiestas de año nuevo y Día del Maestro proclama que lo más importante para él son los docentes y sus actitudes o la forma en que se da a conocer muestran lo contrario.

Ejemplo de ello fue cuando, por disposición, el gobierno impuso a las escuelas afiliarse al IMSS a sus profesores, en ese momento, el rector dijo que no habría aumento por la afiliación al IMSS, pero de todas formas tampoco afilió a su profesorado. Además, si su interés está en los docentes se preocuparía por conocerlos, acercarse a ellos, lo cual no sucede y se queda en el discurso.

La acción dramaturgica está orientada a hacer sentir, es una acción emocional. Lo único que sienten los docentes con esas actitudes del rector es una relación distante, fría y de poco interés hacia ellos. Esto se manifiesta en su discurso que se explica en puntos más adelante.

El mundo normado implica asumir ciertas reglas en pos de una negociación con el otro. Ceder un poco del mundo personal. En este sentido, salvo el coordinador de la licenciatura, los administrativos no están dispuestos a ceder un poco de su mundo personal, pero tampoco hay un esfuerzo de parte de los docentes, menos aún del rector, lo que implica pocas interacciones, incluso a nivel de docentes.

Son pocos los grupos informales, los que hay, aceptan las reglas que garantizan su pertenencia. La acción normada busca la aceptación, la identificación; nos construimos no sólo a nivel individual, también colectivamente; el criterio de la evaluación depende de la pertinencia o impertinencia.

En la UNE, los grupos son muy marcados los formales, primero están agrupados de acuerdo a la licenciatura con quienes comparten un perfil en común de acuerdo a la carrera, otro grupo formal que a su vez se divide en subgrupos es a nivel administrativo que se agrupan por áreas. Pero hay un gran grupo formal secundario de docentes que no se unen a ninguno, las razones principales es la propia dinámica de los horarios y porque la mayoría de ellos tienen otras actividades que les impide quedarse a hacer relaciones.

El tercer mundo, teleológico, implica una acción estratégica con fines persuasivos, propagandístico, su finalidad es el logro y el criterio de evaluación es el éxito. Para la comunicación organizacional importa el mundo teleológico y el normado. El actor actúa en los tres mundos pero en la estrategia del actor hay una acción dominante. De aquí la importancia de conocer la estrategia del actor, pero como mencionan Crozzier y Friedberg, muchas de ellas no son concientes por lo que se puede derivar de una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por último, Habermas ubica a la acción comunicativa que no se encuentra en un mundo porque está en todos, cruza los tres y es el único vínculo entre los tres, ninguna de las tres acciones se puede realizar sin comunicación. La acción comunicativa es el soporte de las demás acciones.

Entonces se observa que los grandes acuerdos de la vida social son pactados a través de la negociación para la acción comunicativa. Para lograr los acuerdos Habermas propone 4 principios éticos de la comunicación para que las relaciones funcionen mejor dentro de cualquier relación ya que están basados en relación con el otro: igualdad, autenticidad, pertinencia y buscar el acuerdo.

La igualdad en cuestión de derechos implica ser escuchado pero obliga a escuchar. Todos los puntos de vista son igual de válidos, no importa la posición del individuo dentro de la organización. En este caso aún más válido si son los docentes, de la materia que sea, ya que en ellos descansa la responsabilidad de formar nuevos profesionistas.

Debe existir una autenticidad, no se valen los engaños o manipulación intencional, esto de ambos lados. No sólo el rector tiene fines personales, también los docentes, lo importante es crear, proponer, innovar, hacer estrategias a favor de los alumnos y por consiguiente de la organización. Pero no es válido utilizar a los alumnos como presión para obtener beneficios, como tampoco considerar a los profesores para mantener contentos y tranquilos a los alumnos. El fin en este caso debe ser la calidad académica.

Lo anterior implica, según Habermas, necesariamente una pertinencia, establecer reglas del juego y respetarlas, de existir una modificación debe ser basada en la negociación con el otro. Si a nivel de relaciones personales hay una tendencia a saltarse las reglas, en una organización aún más, baste recordar que la UNE también es contingente en el sentido de ajustarse rápidamente a su ambiente, lo que provoca cambio de las reglas, pero ello no debe ser motivo de imposición sino de acuerdos que sean del conocimiento de todos para que no provoque estrés y malos entendidos, y como resultado, conflictos que incluso puedan llegar a parar a la organización.

El modelo de comunicación que opera en esta institución no considera al otro ya que las reglas se imponen, lo malo es que ni siquiera son del conocimiento de todos, peor aún si constantemente se cambian. Cabe recordar el conflicto y caos causado por implementar el sistema de contratación de medio tiempo que se explica en el capítulo II.

Estos principios son un tanto ideales, pero se puede aspirar a ellos, de llevarlos a la práctica personal podría darse una mejora en las relaciones personales que llevadas a la organización generaría cambios paulatinos que provocarían grupos más cohesionados y por tanto una fuerte fuerza laboral.

4.4.2 Teoría de la mediación de Serrano

Otra teoría que permite a la organización ajustarse a los cambios que se originan en el plano cultural-tecnológico y en el plano de la innovación y del cambio cultural es la mediación como sistema institucionalizado. Esta teoría plantea a la comunicación como mediadora para facilitar el conocimiento y hacer entendible lo ambiguo.

De tal manera que la mediación es una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no se logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social, como ocurrió en el cambio de contratación de docentes (pasar al capítulo II).

Se crea entonces un modelo mediador que funciona como ordenador lógico de la realidad ya que de lo contrario se produciría una disonancia cognoscitiva, provocando la parálisis. Así la mediación otorga coherencia a la práctica social y sirve como un controlador social que históricamente va asumiendo modelos hegemónicos e ideológicos de mediación social (Martín en Serrano, et al, 2001, p. 177).

Manuel Martín Serrano dice que la mediación social es por una parte un sistema de regulación institucionalizado para reducir la disonancia provocado por los cambios que suscita la existencia misma del sistema; y por otra parte, un mecanismo de control social fundado en la información que sustituye a los controles directos (Martín en Serrano, et al, 2001, p.178).

De tal forma que sin modelo mediador en las organizaciones hay desorden y genera que cada quien interprete como puede y que jale para donde quiera o para donde considera que debe ir. Mediar implica construir relatos creíbles para la gente excluyendo la contradicción, de tal manera al explicar lo que acontece se pueda dar sentido y dirección a las acciones de los actores.

En la actualidad la mediación está basada en los medios masivos de comunicación que construyen un modelo cognoscible, asimilable a sus públicos. Lo malo es que una sola mediación no sirve para todos en la organización, sólo para algunos.

En la UNE ni siquiera hay un medio formal de información, carece de boletín interno lo que imposibilita conocer lo que otras carreras hacen y que predomine el rumor al cual cada quien interpreta como quiere. Las juntas académicas no tiene intención de explicar lo que acontece en la universidad, no logra mediar entre los conoceres de los aconteceres e impone una mediación contradictoria entre lo que dice y lo que hace que no logra convencer a los docentes.

Los actores reciben información por otras vías como la observación de donde toman elementos necesarios para detectar incongruencias en el discurso. Así que no basta la difusión, la UNE

además debe estar consciente de sus públicos quienes cuentan con un grado de especialización.

La mediación implica ponerse en medio, en este caso el coordinador es la persona en quien encarna la mediación entre los docentes y la organización. El problema con el hasta entonces coordinador Roberto Medina, era que se ponía de un solo lado, el de la UNE, lo que impedía una intersección entre ambas partes.

El capital de un líder de opinión es la credibilidad y Roberto Medina carecía de ella por su claro sesgo hacia la organización, provocado en gran medida por la coerción que le imponía la misma estructura.

A pesar de que la institución cuenta con una dirección de relaciones públicas interna, no hay una persona encargada de crear relatos. Nadie baja al nivel de los docentes para tratar de explicarles los cambios que en ella se dan. Su principal interés se centra en su imagen con sus públicos externos.

La UNE, como se aprecia en el capítulo I, es una organización que está creciendo rápidamente y se espera que siga creciendo más lo que la hace más compleja y por lo tanto más vulnerable. Es indispensable que se preocupe por sus públicos internos y que el nuevo coordinador sea un mediador que pueda defender ambas posiciones porque es lo que les conviene a todos.

La incongruencia del modelo mediacional provoca que cada persona genere su propio relato de los acontecimientos y esté mediado únicamente por su percepción de la realidad que como lo plantea Moles, de la percepción deviene la acción de los actores. Sólo así se logra explicar por qué los docentes no se sienten comprometidos con la UNE.

A través de sus percepciones o representaciones se puede crear una estrategia que logre hacer que la UNE aprenda y logre dar a cada miembro lo que necesita, para ello, en el siguiente punto se analizan las representaciones de un grupo de profesores de la coordinación de Ciencias de la Comunicación.

4.5 Importancia de las representaciones

A lo largo de este capítulo y con base en diversas teorías, se ha hecho hincapié en la importancia de las representaciones en tanto logran modificar las percepciones de los individuos .

Las representaciones son ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad (Trías en Revilla, 2001, p.7), además implica la característica de comunicabilidad de esas ideas, pues si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función ordenadora. La función ordenadora implica no solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función ordenadora implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales.

Revilla (2001, p.8) plantea que la conciencia denota el plano de las ideas o de los pareceres y la realidad material el plano de los hechos y la manipulación de objetos. Al plano de los pareceres es lo que reconoce como representaciones, que en una primera definición, son modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y manipulaciones de objetos.

En cuanto a la génesis de las representaciones, asegura que tienen su origen a nivel biológico, en los patrones expresivos que maneja Manuel Martín Serrano y que vienen a ser un recurso de economía comportamental dada la complejización que alcanzan en su evolución los comportamientos de los animales superiores y de los prehomínidos.

En el salto de los patrones expresivos y las representaciones de conductas a las representaciones sociales, el lenguaje articulado juega un papel decisivo: con el lenguaje se nombra al mundo que ideamos, sea lo que recordamos o prefiguramos. (Revilla, 2001, p.10). Pross asegura (Pross en Revilla, 2001, p. 10) que en la medida que el hombre es capaz de nombrar y describir se introduce una cósmica, es decir, distinciones ordenadoras por ejemplo, arriba - abajo, cerca - lejos; grande - pequeño, etcétera.

Dice que los modelos representacionales anteceden a la experiencia porque son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturización, desde la cuna, menciona que por ese motivo, cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, la representación ya está ahí modelando su percepción y su acción.

El carácter cultural de las representaciones se da porque la vida en comunidad ha establecido prácticas y relaciones benéficas - funcionales que, por tanto, se convierten en valores, más o menos explícitos, pero definitivamente aceptados por los miembros de esa comunidad. Sobre estos valores se finca la identidad y la cohesión del grupo.

De tal forma que a través de las representaciones se unen las partes sociales porque otorgan sentido y dirección a los haceres.

Vale la pena detenerse en este punto para comprender la dinámica de los grupos que se mueven a través de las representaciones. En la medida que la representación del grupo sea positiva sus actividades tendrán una dirección que fomente la participación en la vida académica de esta institución. De lo contrario, el grupo podrá tener cohesión pero en un sentido negativo al logro del objetivo de la organización.

Cabe destacar este planteamiento, porque el individuo no sólo se rige por el grupo, además por su experiencia personal que le van formando sus propias representaciones. En este caso, algunos maestros han dado clase en otras instituciones o bien tienen un modelo de la institución en la que estudiaron, motivo por el cual se vuelven aún más críticos y con una tendencia a comparar. De sus experiencias personales evalúan a la UNE como buena o mala.

En ese caso, las representaciones juegan un papel negativo en tanto impiden o retardan los ajustes y el cambio social. Al respecto, Revilla (2001, p.15) argumenta que las interpretaciones y valoraciones de los sujetos hacia la organización social también tiene que ver con la posición que se ocupa al interior de la propia organización, posición según la división social hegemónica, de dirección o subordinado.

En este sentido, la posición de docentes es aceptada con gusto, no sólo porque les permite interactuar con los alumnos, sino porque ocupan una posición de autoridad dentro del aula y además les da prestigio. Pero como autoridad y parte importante dentro de la UNE, se permiten cuestionar si no comparte su ideología, no sólo eso, hacen partícipes a los alumnos de su inconformidad.

Las representaciones están ligadas a los procesos de producción y reproducción de la organización y con base en ellas se puede planear una estrategia comunicativa. La producción

corresponde a acciones que los sistemas sociales realizan para garantizar la existencia y que implican necesariamente la producción de bienes y la incorporación de innovaciones; y la reproducción son acciones del sistema tendentes a inculcar e interiorizar las formas y los significados de la producción, es la socialización, es experiencia adquirida.

Los grupos entran en una dinámica de resistencia al cambio cuando ven en riesgo su posición hegemónica, pero también se oponen a la innovación los grupos subordinados con escaso capital cultural porque las rutinas y las estructuras organizacionales les proporcionan seguridad y estabilidad emocional. Entonces, la estrategia puede sustentarse en dos situaciones: la innovación y el cambio (Revilla, 2001, p.16).

Entonces, para indagar y poder armar una estrategia es necesario conocer las percepciones y representaciones, para ello se utilizó la técnica cualitativa de grupo de discusión porque permite una mayor profundidad en determinados segmentos, proporciona razones profundas de los individuos en relación a determinada actitud.

Lo cualitativo hace referencia a las cualidades del individuo o del objeto estudiado, por lo que no busca similitudes, sino diferencias. Contrario a las técnicas cuantitativas, no construye un campo sino permite que el encuestado construya su propio campo, es decir, no lo condiciona, lo deja expresarse.

Por ese motivo no tiene representatividad estadística, para lograr la representatividad se seleccionó a observadores privilegiados que cuentan con más información que interesa a esta investigación y que además representan varios segmentos es decir, su discurso es colectivo en tanto comparten las mismas percepciones del grupo al que pertenecen.

La técnica cualitativa utilizada para conocer las representaciones de los docentes de la coordinación de Ciencias de la Comunicación es el grupo de discusión que tiene como objetivo profundizar en los datos sobre algún tema o problema (Ibáñez en Pérez, 2003, p.49). Se busca el discurso que como expresión manifiesta de los deseos, creencias, valores y fines del sujeto hablante obliga a ser comprendidos e interpretados ya que no pueden ser cosificados (Ortí, 1999, p.176).

La razón para utilizar una técnica cualitativa es porque suelen aventajar a las técnicas cuantitativas no sólo en cuanto a la significatividad y relevancia de sus conclusiones, sino incluso desde el punto de vista de la cantidad de información sobre las dimensiones funcionales y simbólicas.

Ortí (1999, p.186) afirma que las técnicas cualitativas como la entrevista semi-directiva y el grupo de discusión tienen un progresivo desarrollo en extensión y profundidad en los estudios de opinión porque es una forma de aproximación empírica a la realidad social específicamente adecuada a la comprensión significativa e interpretación motivacional profunda de la conducta de los actores sociales, en su orientación interna, De ahí su pertinencia para esta investigación.

El grupo de discusión parte de un cuestionamiento general para generar una interacción discursiva y, simultáneamente, una integración de grupo que exprese las diferencias de los agentes y que permita la construcción de significados y sentidos negociados; por lo que aquí es el propio grupo quien fija la dinámica (Ibáñez en Pérez, 2003, p.49).

El diseño del grupo de discusión está basado en la metodología que propone Ibáñez (Ibáñez en Pérez, 2003, p.49), por lo que se tomó en cuenta a participantes con una basta información por su experiencia dentro de la UNE, también se consideró a aquellas personas que pertenecen a grupos informales y a personas que forman parte del gran grupo formal dentro de la coordinación.

Fueron siete personas las que asistieron al grupo de discusión y contaba con un mínimo de homogeneidad, en este aspecto todos pertenecen a la coordinación de Ciencias de la Comunicación; y con un mínimo de heterogeneidad para la comunicación de diferencias, al respecto se seleccionó personas de distintos grupos (formales, informales) quienes incluso algunos no se conocían salvo de vista.

La duración del grupo fue de 2 horas y estuvo moderado por una persona ajena a la institución para evitar un sesgo del discurso, además se contó con el apoyo de un observador quien hizo anotaciones en cuanto a las expresiones. El lugar de la reunión se dio en un sitio neutro afuera de las instalaciones de la UNE, para evitar interrupciones o participación del personal administrativo.

En cuanto a instrumentos, no hubo inconveniente por parte de los participantes en grabar la discusión con grabadora y videocámara. Se pretendía realizar dos grupos de discusión, uno de la carrera de Ciencias de la Comunicación y otro con docentes de Arquitectura, pero éstos últimos no accedieron por considerar que la coordinación ya era independiente y cancelaron en dos ocasiones.

Los tópicos en los que se basó el discurso fue: comunicación, calidad académica, pertenencia y problemas en el proceso de enseñanza. De ahí se sacó la representación de los actores, grupos, del liderazgo y el poder.

4.5.1 Representaciones de los actores

Los actores que participaron en el grupo de discusión pertenecen al grupo formal de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación y son los siguientes:

| NOMBRE | ED AD | UNIVER- SIDAD | TITU- LADO | EDO. CIVIL | NO. DEP | NO. HRS. | ANTIGÜEDAD |
|---------------------------|----------|----------------------------|---------------|------------|---------|-------------|------------|
| GARCÍA MIRANDA, GUSTAVO | 34 | | SI | SOLTERO | 0 | 12 | 1 AÑO |
| GARCÍA RODRÍGUEZ, ANA | 30 | UNAM | NO | CASADA | 0 | 11 | 3 AÑOS |
| LAYMÓN PÉREZ, TOMÁS | 32 | UNAM | SI | SOLTERO | 0 | 8 | 3 AÑOS |
| RODRÍGUEZ TORRES, J. JUAN | 28 | UAM | SI | SOLTERO | 0 | 16 | 1 AÑO |
| SORIANO CAMACHO, HUGO | 26 | C. NAC. DE LAS ARTES | NO | SOLTERO | 0 | 16 | 1 AÑO |
| IRZUA MACÍAS, CINTHIA | 29 | CARLOS SEPTIÉN | SI | CASADA | 0 | 12 | 2 AÑOS |
| VILLAGÓMEZ LÓPEZ, LUIS M. | 26 | CUM | NO | SOLTERO | 0 | 12 | 2 AÑOS |

Gustavo García Miranda es profesor de fotografía, pertenece al grupo formal de la carrera, en el discurso explica que no se integra a un grupo informal por su horario. Al respecto, Luis Miguel Villagómez está integrado a un grupo informal, cuestiona la cultura laboral de llegar e irse y no darse la oportunidad de interactuar.

Ana Elisa García es una de las profesoras que mayor tiempo tienen en la organización, 3 años, cuenta con gran experiencia dentro de la misma y forma parte de un pequeño grupo informal de 4 personas de la cual tiene la función de líder. Por el contrario, Tomás Laymon, quien también

cuenta con 3 años dentro de la UNE, no pertenece a un grupo informal a pesar del tiempo que tiene trabajando aquí. No se relaciona mucho con los problemas de la institución pero siempre está enterado de todo, es un profesor del turno vespertino y difícilmente su horario le permite relacionarse con otros profesores ya que únicamente asiste de 8 a 10 de la noche, dos días.

José Juan Rodríguez es un profesor que ha tenido problemas con la institución (pasar a capítulo III), no sólo por considerarlo un “alborotador” de los alumnos, además, el grupo que actualmente cursa el noveno cuatrimestre pidió su sustitución por considerarlo ineficiente y mal maestro. También tuvo problemas con la materia de producción de publicaciones porque el comic que hicieron los alumnos atacaba directamente las políticas de la UNE.

Por su parte, Hugo Soriano es uno de los profesores que cuenta con gran simpatía por parte de los alumnos, es profesor de televisión y su especialidad le permite negociar un mayor número de horas con la coordinación a pesar de no contar con el título. Además tiene un mayor contacto con el rector y el coordinador porque en este momento está trabajando en la instalación del foro de televisión.

Por último, Cinthia Urzúa es una profesora que cuenta con experiencia como docente en escuelas como la UNITEC, es una persona que no tiene la simpatía de los alumnos por su carácter serio y rígido que le impide también interactuar con otros docentes y sólo cuenta con relaciones superficiales. Actualmente cursa la maestría en guionismo.

Del concepto que tiene cada uno de comunicación se desprende el concepto que tienen por comunicación organizacional que los lleva a irse adentrando en el problema de la calidad académica y de la intervención de ellos en el problema.

A continuación se presentan las opiniones de cada docente respecto a los tópicos en torno a los cuales giró la discusión.

Tabla 21 Respecto a la comunicación

| | |
|-----------|------------------------------------|
| Gustavo | Capacidad de expresar sentimientos |
| Ana | Comunicar es todo |
| Tomás | Poner en común con el otro. |
| Juan José | Inherente al ser humano |
| Hugo | Necesidad del ser humano |

De sus representaciones se puede decir que difieren desde el concepto de comunicación. Tomás considera a la comunicación como poner en común con otro, de ahí la definición es respecto a una necesidad, como todo y como inherente. Conceptos diferentes, pero que comparten la idea antropocéntrica.

Tabla 22 Respecto a la comunicación en la UNE

| | |
|-------------|--|
| Gustavo | No he tenido problemas, me hago escuchar. El horario imposibilita las relaciones personales. |
| Ana | La institución no da eco a los docentes. |
| Tomás | Brinco de comunicación formal a informal |
| Juan José | La comunicación es en 3 niveles, primero con los alumnos, luego con los maestros y finalmente con personal administrativo. Es en tres niveles porque inclusive las formas de comunicación son muy distintas. Es muy cierto lo que comentaba la compañera, hay carencia de espacios de comunicación real. Hay una carencia porque, porque la misma estructura arquitectónica de la institución, no hay salas de maestros donde nos permitan reunimos, a veces conocemos de vista a los compañeros, los saludamos cuando uno entra y el otro sale y hasta ahí. |
| Hugo | La comunicación es más que nada alumno –maestro, otras personas para mí son terceras personas. |
| Cinthia | No hay comunicación, no convives, te enteras por chismes, no conoces a los profesores, no hay posibilidades de interactuar con ellos porque no coincides y cuando te enteras por ejemplo del coordinador es por chismes de pasillo o de alumnos de la información. |
| Luis Miguel | Cultura laboral de llegar e irse |

Tabla 23 Respecto a los canales de información

| | |
|---------|---|
| Gustavo | Informal, juntas donde sólo se informan los deberes. La Información sólo es coercitiva, de hecho la última junta que nos tocó y era al inicio del ciclo escolar y era de: saben qué aquí el que quiera trabajar en la universidad, el que quiera participar, el que no, que le llegue, así lo dijeron abiertamente. Aquí no vamos a querer gente floja, gente que no quiera participar, pues a toda madre, o sea estás eliminando a gente que podría aportar cosas interesante al trabajo, entonces a mí me parece una manera total y completamente coercitiva de proporcionar información y de hacer que participes en actividades de la escuela |
| Ana | Informales. No hay boletín, gaceta, manuales, nada...dejas de hacerlo porque dices qué caso tiene o sea te estás desgastando tú, que tratas de hacerlo de la mejor manera y no hay eco, no hay apoyo, no hay... |
| Tomás | Juntas de manera formal. Estrategia del rector no dar información. |

| | |
|-----------|--|
| Juan José | Informal, las juntas son formales, pero la información es utilizada como poder. Creo que también es importante que retomemos la idea de que esto es una necesidad básica y que continuamente tenemos que estar comunicándonos para cualquier tipo de situación entre los mismos maestros y este puede ser inclusive un caso, muy académico, muy acotado, pero también es un caso donde un grupo de personas desea saber algo y más o menos forman un cúmulo de gente para informarse ... |
| Hugo | La comunicación depende de tu materia, en la UNE es inmadura, este es un ejemplo, dónde venimos hacer una reunión de trabajo, una reunión profesional y dónde estamos. |
| Cinthia | Informales |

En este aspecto todos coinciden en que es informal, en pasillos. La única comunicación formal que identifican es en las juntas, pero cae en lo informativo, coercitivo, se dan órdenes e instrucciones. Sin embargo Gustavo contempla que tampoco hay un esfuerzo del docente por hacerse escuchar. Hay dos posiciones, la que considera que la administración no abre canales formales y la que los docentes deben hacerse escuchar.

Tabla 21 Respecto al sentimiento de pertenencia

| | |
|-------------|---|
| Gustavo | Por mí se puede hundir en pedazos, hasta los cimientos. La escuela no se compromete a dar más |
| Ana | No hay, el compromiso es personal |
| Tomás | Es la nueva cultura laboral. Llegar e irse. |
| Juan José | La camiseta no se pone por medios coercitivos, la UNE debe dar algo. No pues cómo quieren que te pongas la camiseta cuando no la traen puesta ellos. O sea yo con todo gusto me la pongo, pero díganme cuál. |
| Hugo | Los propios alumnos ridiculizan a la UNE. Ahora fíjate, otra cosa que se ve reflejado en esto de la escuela como una entidad económica solamente, lo vimos en la creación de los puestos de la cafetería. Fue bastante obvio porque mientras los chavos peleaban por su estudio de televisión, sus ampliadoras de fotografía, etcétera, etc., estos estaban construyendo sus locales de tamales, de tacos, de lo que quieras. |
| Luis Miguel | No hay porque se trabaja por compromiso. |

Un punto interesante es la identificación de ellos con la organización. Es curioso porque el único lema que se encuentra en todos los papeles formales y en los espectaculares de la escuela: "Educar por respeto al ser", no pudo ser identificado en seguida.

Hay un alto grado de incompatibilidad al decir "por mí que se caiga mañana, hasta los cimientos"; es grave que el único sentimiento de pertenencia esté relacionado con la satisfacción personal que identifican como producto de la falta de sensibilidad de las autoridades al no dar nada a cambio, reconocen que no es por medios coercitivos como la institución logrará un sentimiento de pertenencia. Sin embargo, hay quien opina que también se debe a la cultura laboral de dar clase e irse y depende de que los docentes se comprometan.

Tabla 24 Respecto a su estancia en la UNE

| | |
|-----------|--|
| Gustavo | Alumnos, lo que pasa es que la UNE no va a dar nada por ti. |
| Ana | Alumnos |
| Tomás | Alumnos |
| Juan José | Por el gusto de estar con los chavos. El gusto de estar con los muchachos., de veras. A mí, las principales cosas por las que estoy aquí es por un grupo que dije a estos chicos hay que darles y darles porque tienen material. |
| Hugo | Tengo otra fuente de ingresos aparte, pero afortunadamente conocí a gente afín a lo que he realizado. En este caso de los alumnos, no voy hablar de todos pero por los alumnos con los que soy afín, por esa gente yo sí vengo a trabajar. Por esa gente sí puedo estar aquí, puedo estar en las juntas, puedo tolerar al rector, que hablando del rector, cuando lo conocí estaba dando un discurso en un desayuno y me atrevía comentar quién es ese guey, yo no sabía que era el rector, entonces así conocía al rector. |
| Cinthia | Alumnos: Depende de a qué venga cada profesor, yo hay cuatrimestres que sólo vengo por una materia como es este cuatrimestre, sabes qué a mí no me conviene venir por una sola materia. Yo vengo por gusto y no por necesidad, afortunadamente. Si fuera por necesidad ya no estaría dentro de la universidad, boto la materia. |

Todos coinciden en que su estancia en la UNE es motivada por los alumnos. En este tópico no se encontró diferencias. Hay incluso quien está dispuesto a tolerar al rector por los alumnos. Aquí también se puede incluir lo que los docentes consideran como su principal contacto comunicativo la relación alumno- maestro, porque son con los alumnos con quienes trabajan de manera directa.

Tabla 25 Respecto a problemas de la UNE

| | |
|-----------|---|
| Gustavo | Honestidad del docente para escoger materias, muchas veces no estamos capacitados para tomar ciertas materias. He visto caos en los que un ingeniero en diseño esté dando clases de fotografía, lo cual perdón, me parece una reverenda estupidez |
| Tomás | No hay seguridad. Faltan áreas verdes y deportivas. Programas basados en el índice de un libro. |
| Juan José | Captación brutal, ¿cómo quieren que me ponga la camiseta? |
| Hugo | Estar a la expectativa, falta seguridad en caso de accidentes, escuela como entidad económica, maestros perseguidos, no hay continuidad en materias seriadas. Lo que pasa es que no respetan el contrato |
| Cinthia | Pésima organización de horarios, no están capacitados para saber qué materia impartir, Falta honestidad en los profesores, debe dominar la materia Sería más fácil si te dieran, son tres grupos de segundo, dar la misma materia, te esfuerzas menos y trabajas mejor que tener 3 ó 4 materias distintas |

Tabla 26 Respecto a la calidad académica

| | |
|-----------|---|
| Gustavo | Asignación de materias que no son tu especialización, mira tú puedes participar en todos los cursos de actualización que tú quieras, dentro de lo que es la pedagogía y lo que es la práctica profesional, claro de nada te sirven si te asignan una materia que no va con tu especialidad. |
| Ana | Las políticas dan al traste a la calidad académica. Ejemplo: Contratación de medio tiempo |
| Juan José | La contratación de medio tiempo obliga a aceptar otras materias que no son de tu especialización, uno se prestaba a eso, uno iba con la propuesta de mira, tú tomas tus materias, tú me dice cuáles, mientras tú lo domines y ya. Y resulta que llego y digo, mira dame estas materias que son las que domino muy bien, no pero este grupo ya lo apartó otro maestro, entonces obviamente tus evaluaciones... |

La representación sobre la calidad académica es un punto realmente interesante. Los docentes argumentan la baja calidad no sólo provocada por la organización sino también de parte del docente. Consideran indispensable la honestidad por parte del docente para tomar sólo aquellas materias relacionadas a su perfil o especialidad; hay quien opina que al implementar la contratación de medio tiempo mermó la calidad del docente porque se vio obligado a aceptar materias que están fuera de su competencia y ya no depende de su ética.

Tabla 27 Respecto a la evaluación docente

| | |
|-----------|---|
| Gustavo | Subjetiva Supeditado a caerles bien o mal a los alumnos. Maestro que exige es ojete, según los alumnos. Preguntas relacionadas con el trato a los alumnos y no al trabajo. Evaluación de acuerdo a la relación con el alumno. Clases Light hablan de la calidad académica |
| Ana | Subjetiva, salto de preguntas, pregunta Subjetiva. Aplicación del art. 200 para apoyar a los alumnos para que no reprobemos de si venimos bien vestidos |
| Tomás | Subjetiva. Aplicación del art. 200 para apoyar a los alumnos para que no reprobemos |
| Juan José | Subjetiva. Estrategia para caer bien a los alumnos: clases Light. Hay un remanso educativo de los chavos, la evaluación de la calidad por la numerología. Mira, ahí te va la estrategia perfecta para taparle el ojo al macho y por todos lados y vamos a ver qué tan apegado a la realidad. Uno, el maestro debe de ser el amigo y qué onda gey, dos el maestro debe de dar las clases más Light del mundo, tres el maestro debe de dar calificaciones de la forma más tranquila sin reprobar y a los huevones 6 ó 7. Esa es la estrategia para la felicidad aparente. |
| Hugo | Subjetiva. El alumno es gandalla |
| Cinthia | Subjetiva. Evaluación a la 2ª. Semana, es absurdo. Evalúan relación alumno- maestro y yo soy muy seria, obviamente hay baja calificación Las autoridades no están capacitadas para saber quién tiene la capacidad de saber, de dar la materia. A mí me paso que me hicieron la evaluación en la segunda semana de iniciado el cuatrimestre y ya tenían resultados. Cómo es posible que en la segunda semana, cuando ni siquiera conoces a los chavos me hayan evaluado. |

La evaluación docente es un aspecto en donde a pesar de coincidir que son subjetivas, hay aspectos que difieren, ejemplo de ello es la relación docente-alumno. Por un lado consideran que esa pregunta nada tiene que ver con su desempeño, pero otro grupo estima indispensable porque los alumnos tienen la confianza para preguntar al docente.

Sus comentarios al respecto son que no hay una verdadera evaluación porque depende, en gran parte, de la relación que exista entre el alumno y el profesor. Eso provoca que los docentes se preocupen más en cuidar sus relaciones porque de una buena evaluación depende preferencias a la hora de asignar materias en la recontractación.

De ahí que algunos maestros opten por ser un maestro "Light", con lo que mantienen buena relación con alumnos, coordinador y directivos, quienes basan sus juicios en una cuestión cuantitativa y dejan a un lado la capacidad intelectual del docente. Aunado a ello, como la

organización no da nada a cambio, entonces ellos no se esfuerzan por mejorar el nivel académico de la institución.

La organización no se ha preocupado por su personal, cada uno tienen representaciones basadas en sus experiencias que ha provocado un abismo entre la parte académica y la parte administrativa. Se percibe a la UNE como una entidad económica sin que se preocupe ni por los maestros ni por los alumnos, menos aún por la calidad académica.

La organización apela al compromiso personal y al amor a la docencia de los profesores por lo que su falta de interés en su personal no le ha generados graves problemas como una paralización, sin embargo en tanto aumente la apatía por parte de los docentes se estará generando un conflicto interno grave con fracturas a lo mejor irreversibles, por ejemplo la deserción por parte de los alumnos. En este momento, la deserción y la rotación del personal docente ha permitido únicamente contingencias pequeñas que se acomodan rápidamente y son una muestra clara de insatisfacción hacia las políticas de esta universidad.

4.5.2 Representaciones de los grupos

Cada uno de los integrantes del grupo de discusión representa la posición de un grupo dentro de la UNE, lo cual es importante considerar porque el grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional, es la instancia donde las personas con-viven (Serrano, et, al, 2001, p. 49). Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado, es decir, el grupo es la célula básica de toda organización.

El siguiente cuadro muestra la percepción de los individuos respecto a grupos

Tabla 28 Respecto a la identificación de los grupos

| | |
|---------|--|
| Gustavo | Este tipo de grupos se formarían en una institución que por lo menos mostrara interés en resolver esos problemas y nosotros estamos muy concientes de que la escuela tiene muchas carencias y la institución no está con interés de resolver esas necesidades, y si es así tarda mucho. |
| Ana | Dicen por ahí, divide y vencerás y creo que eso fue lo que sucedió, porque al principio si todos pues órale y cada uno, tú que propones y tú qué propones y de repente llegan con oye alguien oyó y les está pasando información y empiezas a dudar, de ahí que te entra la apatía y dices qué caso tiene? |

| | |
|-----------|--|
| Tomás | Grupos apáticos. la UNE ha comprado a todos. siento que somos apolíticos en la medida que vamos conociendo la política, cuando vamos conociendo el sistema por tanto ya vemos que no es tan funcional, sabemos por mucho tiempo que los líderes han sido comprados, por tanto nos mostramos apáticos y lo hemos visto en muchos compañeros y alumnos que han intentado algo que de alguna manera han sido comprados, así literalmente. |
| Juan José | Debe dejar que se formalicen para crear un sentimiento de pertenencia |
| Hugo | Hay grupos identificados a raíz de problemas, lo vimos hace unos meses, ocurrió con algunos maestros y con alumnos y surgió de forma espontánea por la problemática que vivías por aquí por la universidad. Y fue ahí cuando se vio truncada la posibilidad de la universidad de crear un comité, pero que finalmente ya no trascendió. |

Sus comentarios se deben a que en la UNE reina un grupo formal y sólo se han llegado a unir respecto a un problema. Reconocen la apatía de unirse en un grupo informal para mejorar la situación académica porque la experiencia les ha enseñado que en los intentos por hacerlo la UNE utiliza "divide y vencerás". De manera contundente afirman que los directivos han comprado literalmente a los docentes y alumnos inconformes con la situación.

De las personas que integraron el grupo de discusión cuatro pertenecen a un grupo primario. Ana y Luis Miguel son de dos grupo informales, además ambos dan clase en otra universidad. José Juan y Hugo tienen buenas relaciones porque juntos coordinaron la expo al final del cuatrimestre pasado.

Los demás integrantes forman parte de un gran grupo secundario que es el que reina en la organización, llegan a tener conversaciones en las juntas con otros docentes pero no son fuertes relaciones.

La falta de grupos cohesionados permite que los docentes fácilmente abandonen la institución porque no se sienten comprometidos con alguna persona, menos aún con la institución. Las relaciones frías e impersonales han llevado a que tengan apatía por la organización.

En el caso de los grupos informales ayudan a que se integren en proyectos comunes con los alumnos, comparten sus experiencias con los grupos, aunque refuerzan su desacuerdo con las políticas de la institución.

4.5.3 Representaciones del liderazgo y el poder

A través de las representaciones de los actores y del grupo se nota una percepción negativa del líder que este caso es el rector. De acuerdo con Serrano, et. al. (2001, p. 48), el liderazgo es un organizador que se opone a la entropía de la organización (hacia fuera); Un líder debe ser capaz de afrontar tanto las contingencias internas como externas.

Al respecto, el rector está muy preocupado por su exterior pero presta poca atención a sus miembros. Pocas veces se ve en la institución, es una autoridad ausente por lo que no cumple su función de integrador de los grupos, no lleva a cabo una relación diferenciada con los docentes.

El discurso de los docentes es claro, por líder consideran al rector, pero para ellos es inaccesible. Al respecto, el profesor Gustavo refirió en el grupo de discusión "... yo quisiera de verdad cinco minutos de conversación con él y no para reclamarle y decirle que está mal la escuela sino para decirle mis inquietudes con respecto a eso".

En cuanto al personal administrativo, es un líder punitivo que funciona con base al castigo, su personal le hace caso por ser la autoridad, pero a su vez, el mismo tipo de relación que tiene con los coordinadores académicos lo transmite a ellos quienes se comportan de igual forma con los docentes, es decir, hay una relación cíclica al respecto donde se repiten patrones de comportamiento, como menciona Bateson al decir que todo sistema de relaciones es un sistema recursivo.

Un buen líder debe estar del lado de la organización, pero también de la gente. El rector, Agustín Núñez, es contador, tiene una perspectiva cuantitativa y es lo que le preocupa, no muestra un interés por lo cualitativo. Sin embargo, la cantidad no está peleada con la calidad, es válido que le interese hacer crecer la infraestructura, pero está dejando a un lado la calidad académica.

Más que líder, es la máxima autoridad, porque carece de un grupo, su colaborador más cercano es el director general quien es su hijo y por lo tanto la relación es de autoridad. La capacidad de coordinar y resolver problemas con los docentes queda en manos de los coordinadores quienes deben mediar entre los docentes y alumnos y entre los docentes y la institución.

Entonces, la figura de líder está en los coordinadores. Con el cambio de coordinador, se espera que la mediación no sólo sea para beneficio de la UNE, como se venía dando, sino que también proporcione razón a los planteamientos de los docentes.

Serrano, et. al. (2001, p.48) mencionan que la eficacia del liderazgo depende de su posibilidad de ejercer la autoridad que siempre esta diferenciada y de la aceptación igualmente diferenciada de los miembros del grupo. De tal manera que está obligado a mantener relaciones a parte de las juntas para poder conocer las inquietudes de los docentes a quienes coordina y en la medida de lo posible proporcionar los elementos para su mejor desempeño. Cabe recordar el planteamiento de D'Aprix al respecto donde el líder debe ser un facilitador del trabajo.

El problema con Roberto Medina y la apatía de los docentes se basaba en una constante negativa de su parte para resolver problemas de permisos, cartas o problemas administrativos de los docentes.

Es necesario replantearse el poder del liderazgo en la UNE, en el grupo de discusión se presenta como una aspiración, en la medida que baje la información y el rector se permita conocer a su personal y lo que piensan de él (no consideran que tenga interés por la calidad académica sino como un empresario en busca de ganancias) tendrá mayores elementos para hacer crecer realmente a la UNE sin descuidar su afán de engrandecer la infraestructura de la institución. Sin embargo, de nada servirá que el rector conozca las representaciones de los docentes si no tiene un verdadero interés por resolver los problemas.

4.6 Interacción y conflicto en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación- Arquitectura

Hasta el punto anterior el diagnóstico comunicativo gira en torno a cómo se da la comunicación en la UNE y particularmente en la coordinación de Ciencias de la Comunicación. Sin embargo, también es importante conocer la forma en que se presentan las relaciones y que pueden estar generando conflicto.

Para ello, se tomará como base la Teoría del doble mensaje propuesto por Bateson, quien afirma que la comunicación no es tan buena ni eficaz como se cree, sino que es bastante ambigua, es decir hay un doble mensaje. Afirma que la comunicación es una matriz de comportamientos que produce individuos sanos o enfermos dependiendo de cómo se aprende a comunicar y sólo se puede curar una conducta patológica si se incide en la matriz que la produce.

El psicólogo Don Jackson, uno de los científicos de la escuela de Palo Alto, refuerza esta idea al concluir que el problema no está en el individuo, sino en las relaciones, de tal manera que hay relaciones sanas o enfermizas por lo que él plantea un reencuadre de las relaciones. En las organizaciones también se pueden reencuadrar las relaciones.

Ya se mencionó que la Teoría Cibernética plantea un modelo cíclico de las relaciones y asumen el mismo rol, lo cual no es sencillo porque en una relación hay una tendencia a repetir lo aprendido.

Lo que se observa del rector es que como autoridad emplea una relación fría e impersonal, incluso en las fiestas de Año Nuevo o del Día del Maestro, que le impide acercarse a los docentes, de hecho se sienta con su personal administrativo en una mesa lejos de los docentes. Esta actitud es aprendida por los coordinadores quienes también emplean una actitud distante; obviamente los docentes no hacen un esfuerzo de acercamiento porque la autoridad impone distancia.

A nivel de docentes no se presenta un problema o conflicto entre ellos, principalmente porque no interactúan como ya se ha mencionado. En cuanto a su relación con los alumnos existen conflictos, principalmente por falta de acuerdos entre ellos, pero una vez que se termina el cuatrimestre pueden no volver a darles clase con lo que se anula el problema de relación.

La forma en que se dan las relaciones y la red del flujo de la comunicación denotan un cuello de botella en la coordinación objeto de estudio. La idea de administrador es clara, no se permiten errores, entonces, la información no fluye se estanca en la dirección académica y en el coordinador de la licenciatura.

Mientras la información siga atorada, la idea de tener docentes comprometidos con la organización se ve muy lejana y sus acciones dependerán de la percepción que tienen a partir de su experiencia.

En tanto, la información es considerada como poder, por esa razón no se comparte con los docentes, la comunicación es considerada a partir de una Teoría Funcionalista y clásica; es decir, de forma vertical descendente a manera de órdenes e instrucciones.

En ese sentido, los docentes sí cuentan con la información necesaria para llenar los formatos que exige la organización, así como un calendario de actividades durante el ciclo escolar, en cuanto a los planes de la organización la información es restringida lo que provoca incertidumbre en los docentes a falta de una seguridad en el rumbo de la UNE.

Ello evita una integración y compromiso de parte de quienes la integran. La información de la que se sirven sus públicos internos es el rumor, la plática informal y la observación con la que generan una imagen negativa de ella. La idea que priva, como se observa en el discurso es de una entidad económica, es decir, un negocio.

Por lo que asociado al problema medido, los docentes perciben un afán por descontar horas, al no considerar un sistema de retardo lo cual beneficiaría a los alumnos en caso de que los docentes llegaran tarde; si no se les permite firmar, no dan la clase porque de todas formas no se las van a pagar y ellos, no están dispuestos a regalar su trabajo a la institución.

4.7 Planeación de la comunicación en la coordinación de Ciencias de la Comunicación

Los problemas descritos hasta este momento hace indispensable planear la comunicación, saber administrarla a través de una mediación entre la los haceres y los conoceres. Única forma de resolver problemas de identidad y cohesión que impiden un esfuerzo de los docentes para mejorar la calidad académica de la UNE.

Para ellos es indispensable una retroalimentación que les permita un ajuste siempre y cuando exista una congruencia entre información y comunicación y una comunicación interna eficiente.

4.7.1 Retroalimentación y ajuste

Cambiar el modelo clásico y funcionalista implicaría ventajas en la organización. Si hay una retroalimentación a los mensajes puede haber un ajuste de ambas partes, de tal forma que todos salgan ganando.

El modelo interpersonal es el más eficaz porque permite ajustarse de manera inmediata a las circunstancias del otro; en el modelo masivo no se sabe qué pasaba con el otro, no permite conocer la reacción de los docentes y saber si entendieron el mensaje o por lo menos saber cómo lo interpretaron para que, en caso de un mal entendido, hacer la aclaración pertinente.

La Universidad de Ecatepec utiliza una comunicación homogénea, general, masiva, es decir, sus mensajes están dirigidos de manera general, sin claridad ni dirección, no tiene canales viables de comunicación e impide la retroalimentación, no permite conocer al otro.

El profesor José mencionó que "el único canal que podríamos medio considerar serían las juntas y eso con un cierto grado de formalidad y eso ya sabemos que nunca en ningún tipo de juntas se llegan a atacar todos los puntos", al respecto Gustavo añadió que "si hacemos un verdadero análisis de las juntas que hacen en la escuela es para decirnos, sabes qué: tú vas hacer esto y esto y esto y se acabó".

Los docentes tienen una gran necesidad de ser escuchados, de opinar, de sugerir, pero al no darse la oportunidad el rector pierde importantes aportaciones a esta institución en beneficio de la calidad académica.

4.7.2 Congruencia entre información y comunicación

La escuela de Palo Alto plantea una Teoría Orquestal de la comunicación en donde el ser humano no hace la comunicación sino que participa de ella, dicen que es como si los actores leyeran una partitura porque es de forma natural, hay una interacción armónica.

Plantean cinco niveles en que se puede dar una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, de tal manera que lo verbal, paralingüístico, gestual, corporal y próxemico acompaña lo que se dice con la forma en cómo se dice. Afirman que no basta analizar lo que se dice sino cómo se dice.

En este sentido, lo verbal es información que va acompañada del contexto y de los comportamientos pero se debe diferenciar entre lo que es un comportamiento comunicativo de lo que no es ya que el 80 por ciento de los comportamientos del hombre son inconsciente, por lo que la diferencia radica en la intención.

De tal manera que el comportamiento corporal puede reforzar lo hablado o lo puede contradecir. Por lo tanto, debe existir una armonía entre lo que se comunica y lo que se informa, debe haber congruencia.

Aquí radican los problemas de la UNE ya que en el discurso del rector los docentes son lo más importante, pero en las acciones muestra desinterés, no hay un correlato de acción con el mensaje y finalmente se juzga a partir de las acciones y no del mensaje, no se cree se cae en la falacia.

El rector ha perdido su máximo capital, ha perdido credibilidad, por ello carece de apoyo por parte de los docentes, entonces a pesar de un discurso de inclusión los docentes alejan aún más su interés de pertenencia. Los líderes deben partir de la idea de que en la organización hay personas libres, diferentes y que tienen un modo, es decir, conocer al otro. Se tiene que distinguir al otro, conocerlo.

4.7.3 La comunicación interna: información como diferencia, cultura organizacional y subculturas

Es indispensable una reestructuración de la comunicación interna, el discurso oficial no aplica a todos de igual forma. La comunicación que no diferencia fracasa por la diversidad de personalidades y percepciones.

La comunicación interna debe partir de la idea de que hay una población que es libre, que son diferentes y que tienen un modo. Se debe distinguir, conocer, y sólo se logra a partir de la interacción con el otro, con una retroalimentación y no de forma unidireccional como la plantea Habermas, si soy escuchado, estoy obligado a escuchar.

Es imperativo dejar que el otro hable, escuchar para saber qué es lo que quieren los docentes, los administrativos, los alumnos para encontrarles el modo. A partir de lo que los individuos plantean se pueden distinguir segmentos, grupos que piensan igual (recurrir al grupo de discusión). De tal manera que se aplique una estrategia comunicativa diferenciada.

Ya se ha planteado que existen grupos formales, es decir, subculturas dentro de la UNE: los administrativos, grupos formales de maestros de acuerdo a las licenciaturas (diez en total), los coordinadores, además pequeños grupos informales dentro de los grupos por carreras.

En todos ellos hay una cultura organizacional que domina, la que considera a la UNE como entidad económica con relaciones frías e impersonales. Las subculturas retoman esta idea y comparten su desacuerdo con las políticas de la institución y su desinterés en resolver los problemas.

Sin embargo, cada subcultura comparte su percepción de la UNE de manera distinta, entonces se observa, a partir del grupo de discusión, que hay docentes comprometidos con ellos y con su función de docentes y se esmeran por dar una buena clase, pero por el contrario hay quienes están más preocupados por la evaluación docente y se convierten en "maestros light" con tal de agradar a los alumnos y salir favorecidos en la evaluación.

La información como distinción, implica necesariamente, como ya se mencionó, considerar la innovación y la conservación. En este sentido, se debe aprovechar el amor de los docentes y

cambiar la imagen de los maestros light , un buen mensaje que cambie esa percepción, pero que vaya acompañado con acciones congruentes como lo es apoyar la decisión de reprobar a los alumnos si así lo requiere el caso.

Es un error considerar que todos los docentes están por amor al arte o que todos están por necesidades económicas, por ello, es importante generar mensajes personalizados que distingan con base en las subculturas y a sus representaciones por lo cual, en la propuesta de intervención se retoma el grupo de discusión, así será más fácil dar el mensajes correcto.

4.8 Diagnóstico de los problemas comunicativos indagados

A través de la Teoría Cibernética, se pueden identificar conflictos en las relaciones que pueden llegar a afectar la productividad. En este caso ya se mencionó que si aumenta la inconformidad de los docentes, al igual que la de los alumnos pueden llegar a unirse y parar la institución.

Es fundamental la posición que asume la organización frente al conflicto. En este caso hay un claro desinterés de resolverlo, de hecho sabe de las inconformidades por parte de alumnos y docentes y no toma medidas al respecto, simplemente no le interesa.

Es necesario una mediación que logre dar a cada quien su lugar dentro de la organización a partir de sus diferencias que se identifican en el grupo de discusión, es indispensable lograr grupos cohesionados lo que se puede lograr a partir de la creación de grupos colegiados que involucren a los docentes en la revisión de programas sin embargo, la organización debe dar algo a cambio, de lo contrario las juntas estarán destinadas al fracaso.

Los docentes desean cursos de actualización pero diferenciados de acuerdo a su perfil, con cursos interesantes y nuevos, ya que cada cuatrimestre son los mismos y aplican para todas las licenciaturas, además es necesario el apoyo a los docentes en cuanto a prácticas extramuros.

Debe aprovecharse el amor a la docencia de parte de los docentes pero para ello, la UNE debe ceder para apoyar con proyectos a pesar de que eso le implique costos económicos. De una buena imagen a sus públicos internos, la universidad tendrá menos qué preocuparse por su imagen al exterior.

Además debe respetar los acuerdos, pero primero darlos a conocer. No puede cambiarles la jugada cada cuatrimestre porque genera incertidumbre, no sólo eso, debe llegar a consensos, negociar, sin imponer.

Cualquier cambio debe estar respaldado por el compromiso por parte del rector, se apuesta a una negociación donde todos salgan ganando, el líder debe cambiar sus actitudes para poder mantenerse, de lo contrario, puede tener mayores pérdidas por una paralización de alumnos y docentes, al momento enfrenta una demanda por alumnos a los cuales se les cerró el último cuatrimestre porque eran pocos alumnos, de aumentar las inconformidades, incluso, puede perder los registros por parte de la SEP.

Para dar a conocer la información no bastan las juntas académicas porque hay docentes que no acuden y sólo son superficiales sin llegar al fondo de los problemas que identifican los docentes, es unidireccional, se dan órdenes y no se permite la opinión de los docentes, además de requiere de un órgano informativo para informar a todos los integrantes hacia dónde va la organización y lo que está haciendo y lo que hacen las diez coordinaciones, así como recordatorio de fechas de pagos, eventos o algún otro aviso importante que sea del interés colectivo.

Tiene las carreras de Diseño Gráfico y Ciencias de la Comunicación que puede aprovechar para la elaboración de su gaceta o de un periódico mural que dé un sentimiento de pertenencia a sus integrantes para lo cual se debe cuidar el contenido ya que debe haber una congruencia con los hechos, de lo contrario de nada serviría y estaría creando una respuesta contraria al objetivo.

Para poder armar una propuesta comunicativa, se debe considerar, además de las diferencias encontradas en el grupo de discusión, la cultura de la organización así como las subculturas o contraculturas y con base en ello proponer soluciones viables que tengan como finalidad una comunicación fuerte con grupos cohesionados que eleven la calidad de la enseñanza a partir de un profesorado más comprometido.

CAPÍTULO V

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Los diagnósticos de los capítulos I, II, III y IV forman parte de la cultura organizacional de la Universidad de Ecatepec, la cual guía la conducta de quienes la integran y a partir de la que construyen su realidad.

Factores como ideología, valores y creencias tanto del exterior como de la estructura formal de la UNE que guía el actuar de sus miembros y, por lo tanto, su funcionamiento a través de un proceso comunicativo deficiente que da como resultado una cultura débil de esta institución, lo cual afecta la calidad académica.

Diversos estudios han comprobado que el éxito de una organización en un mundo globalizado como en el que vivimos depende de factores relacionados a datos blandos como una efectiva comunicación y grupos cohesionados, con lo cual desecha, completamente, la idea de racionalidad a la que está apostando la UNE.

Con ello, se pueden empezar a dibujar un escenario de desastre probable de continuar con un desinterés hacia sus miembros, por lo que es necesario plantear una estrategia comunicativa que ayude a resolver los problemas que enfrenta creando grupos cohesionados y un sentimiento de pertenencia.

Para ello se plantea una propuesta comunicativa como una forma de superar los obstáculos que impiden un compromiso de quienes la habitan, derivado de la falta de atención de su dirigente.

5.1 Campo de acción de la cultura organizacional

En un afán de las organizaciones por tratar de salvaguardar la vida productiva y evitar errores, han racionalizado sus procesos dejando a un lado el factor humano; sin embargo, es precisamente del factor humano del cual depende la eficiencia y eficacia de toda organización.

Es en el recurso humano donde se encuentra el campo de acción de la cultura organizacional que abarca los valores, creencias, costumbres, tradiciones, representaciones, intereses, emociones, impresiones, caprichos y aspiraciones que influyen en la voluntad, el grado de compromiso, disponibilidad y el comportamiento de los actores, lo cual determina la actuación o no actuación, o bien, una actuación relativa, o en su caso, una actuación alternativa en función a los objetivos de una organización (Pérez, 1998, p. 16).

Por tal motivo, hay un choque de la voluntad humana contra la racionalidad de la organización que intenta controlar, lo que provoca que se abra la brecha entre los intereses de la organización y de los individuos que impide la cohesión de las partes.

Para que la organización trabaje de manera eficiente no basta con dotar de manuales, reglas, políticas, organigramas, etcétera, es imperativo lograr que la voluntad de las personas esté dentro de la organización por lo cual es necesario cambiar la vía del control por la del convencimiento.

Es importante considerar, nuevamente, a la fenomenología que explica cómo las personas actúan de acuerdo a sus percepciones, por lo tanto, es necesario trabajar con las representaciones y con los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige la organización, y así, gradualmente, conquistar la voluntad que determine un comportamiento funcional a la organización (Pérez, 1998, p.18).

La cultura permite moldear las conductas de los individuos hacia el logro de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones.

Para ello, es indispensable considerar a la comunicación como una variable dentro de un complejo proceso de producción, en donde la comunicación sirve para la actividad, para el

trabajo, y su campo se concibe en vinculación estrecha y cotidiana con otras variables organizacionales (Pérez, 2001, p.V).

Entendida de esa forma, la comunicación no sólo sirve para destrabar, acordar y mediar, indica todas las acciones necesarias para poner en funcionamiento a la organización, además es parte importante en la transmisión de los valores y el logro de la cohesión por la vía del consenso.

5.2. Orígenes del estudio de la cultura organizacional

En los intentos por potenciar el desempeño de las organizaciones, las investigaciones han centrado sus estudios en el campo de desarrollo de la cultura organizacional que se viene dando desde los años 60 y 70 y ya en forma muy específica en la década de los 80.

De acuerdo a Ruiz (1999, p.211), la cultura empresarial centra las posibilidades de éxito de la economía y de la empresa a raíz de experiencias multinacionales, de empresas y organismos culturales, internacionales, así como la iglesia católica quien había aplicado el principio de "aculturación diferencial religiosa". La cultura empresarial, la filosofía empresarial, los códigos de ética y la estrategia empresarial definen nuevas formas de diseño.

En los 70, los estudios organizacionales eran pensados en términos clásicos donde lo que preocupa son los costos, cantidad y productividad, se manejaban los estudios de variables duras, la relación costo-beneficio, las organizaciones eran ideales para contadores o administradores.

Aparecen varios textos, entre ellos, El secreto de la técnica empresarial japonesa, En busca de la excelencia, La cultura empresarial y el liderazgo, de los autores Pascale y Athos, Peters y Waterman y, Schein, respectivamente, donde se estudiaba a las empresas más exitosas.

Sus estudios revelaron que aparte de los datos duros, la mayoría de esas organizaciones tenían variables blandas relacionadas con su éxito, enfocadas a cuestiones de relaciones públicas, con sistemas de comunicación fuerte y a buenas relaciones humanas.

Se consideró que los datos duros eran buenos, pero no suficientes ya que el éxito de esas organizaciones se debía a la cultura y a la comunicación que se mantenían por personal

altamente cohesionado. Fue así como saltó a primer plano la tesis gerencial de que la competitividad empresarial y, con ella, la excelencia en la dirección de las organizaciones dependía esencialmente, de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales.

Es así como el auge de considerar a la cultura como un factor importante depende, en gran medida, del éxito de organizaciones japonesas que se impusieron a las de Estados Unidos con lo cual se desechó el mito de la racionalidad como criterio supremo de excelencia y eficacia organizativa, que hasta ese momento, nadie osaba poner en duda.

Así, la supuesta racionalidad, universal, única, neutral y absoluta, se convirtió, solamente, en el modo de pensar particular, específico y etnocéntrico de la sociedad occidental (Ruiz, 1999, p. 215).

A partir de ello, los investigadores comenzaron a comprobar las limitaciones de sus antiguos planteamientos aplicados al estudio de las organizaciones, aumenta y se difunde cada vez más la evidencia de la importancia que conlleva comprender y promover la vida cultural de una organización en orden a aumentar su rendimiento y, finalmente, a redescubrir que las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros (Ruiz, 1999, p. 215).

5.3 Sentido e importancia de la cultura organizacional

Las investigaciones han demostrado la relación entre comunicación, cultura y productividad ya que las organizaciones que tienen una comunicación fuerte, grupos cohesionados y una buena cultura institucional tienen mayor eficiencia y eficacia en sus procesos, que finalmente es a lo que aspira toda organización.

Ejemplo de lo anterior son las empresas japonesas que han logrado romper el mito de racionalidad que prevalecía, imponiendo la nacionalidad, es decir, la cultura como factor de éxito ante empresas estadounidenses como IBM, S. Steel y General Motors.

Los estudios de diversos autores coinciden en que lo más importante en una organización es la voluntad humana, el sustento más fuerte de una organización es su gente y su fuerza de

trabajo, el equipo. La integración es fundamental en cualquier organización ya que se trata de coexistir de la mejor manera.

Muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones derivan de una falta de atención a sus miembros; por ello, es necesario que se humanicen las organizaciones, que tomen conciencia de los individuos. Los individuos necesitan que la organización los tome en cuenta.

El factor humano es tan capaz, tan unido, que suple cualquier deficiencia. Para poder potenciar su desarrollo es importante conocer sus representaciones y en función de la subjetividad del actor considerar varios aspectos para poder armar una estrategia diferenciada, de acuerdo a las subculturas.

Cabe recordar que uno de los aspectos de la cultura son las representaciones de los actores quienes actúan de acuerdo a sus percepciones (pasar al capítulo anterior), por ello, la necesidad de que las organizaciones consideren a su personal como activos, de lo contrario, pueden ser destructivos e ir en contra de lo que plantea la organización.

A través de este trabajo ha quedado claro que la coerción ya no funciona para lograr la voluntad de los empleados, se requiere de convencimiento y de una inversión por parte de la organización en su capital más importante: el humano.

Lograr una buena relación del equipo de trabajo depende, en gran medida, del líder que lee las situaciones y sabe dar a cada quien lo que necesita. Muestra de ello es el caso Tandem, cuyo éxito depende de la explotación de la cultura, encabezada por su presidente quien se ocupa personalmente del lado humano de la empresa.

Abravanel (1982, p.38) afirma que un ambiente no sólo es un medio favorable para el cumplimiento del trabajo que se debe hacer, además, está compuesto por realidades simbólicas múltiples y cargadas de sentido que forman la identidad organizacional para dar un sentido a la acción.

En su libro "Cultura organizacional y autoridad simbólica", Abravanel (1982,p.39) presenta los artefactos de la cultura organizacional que se manifiestan con símbolos verbales y no verbales.

La importancia de los símbolos radica en que son portadores de sentido ya que definen las cosas, establecen el contexto y la forma y sirven para crear identidad individual y de grupo. De tal manera que la cultura da forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer y contribuir a una meta colectiva (Abravanel, 1982, p.39). De ahí el sentido y la importancia de su estudio en las organizaciones.

5.4 Modelos de evaluación de la cultura organizacional

Para evaluar la cultura organizacional de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Ecatepec es necesario retomar los modelos propuestos por los autores Diego Ruiz , Jaime Pérez y Horacio Andrade.

El primer modelo, presentado por Ruiz Olabuenaga, busca las diferencias a través de presentar a las dos corrientes del análisis cultural de orientación funcionalista y crítica.

El primero de ellos pretende aplicar el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para lo cual se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial (Ruiz, 1999, p.227).

La segunda corriente rechaza la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos (Ruiz, 1999, p.227).

En la coordinación objeto de estudio se observa la aplicación de ambas corrientes; desde el punto de vista de la organización, de la UNE, hay una cultura que aplica a toda la universidad, considera, erróneamente, la existencia de una cultura general que es impuesta en su estructura formal con su ideario y con su lema que lejos de crear un sentimiento de pertenencia provoca un claro desinterés por parte de los docentes claramente identificado en el grupo de discusión que se aplicó.

La base de su cultura o la idea de cultura que tiene la UNE se centra en una imagen corporativa, utilizando el lema y una agresiva campaña de publicidad local y en el discurso oficial del rector quien con ello pretende que los docentes "se pongan la camiseta" al conocer los logros de esta Universidad que está creciendo.

Sin embargo, el logro del que habla está relacionado con su crecimiento a nivel cuantitativo con nuevas instalaciones, un nuevo plantel de bachillerato, la adquisición de un terreno aledaño y el plantel de Tula, Hidalgo, lo cual es meramente orgullo corporativo no compartido por aquellos en quienes recae el trabajo diario.

El nivel de profesionalización del personal hace que aumente aún más la desconfianza hacia el líder porque su discurso no va acompañado de beneficios hacia ellos, peor aún deja ver una incongruencia entre el decir y el hacer, entonces el discurso se convierte en un intento de control ideológico identificado por los docentes; es decir, en una simple indoctrinación rechazada por el personal docente.

Por el contrario, la orientación crítica, permite identificar las subculturas y contraculturas que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos. La existencia de subculturas múltiples en las organizaciones implica que estén solapadas o que sean conflictivas entre sí.

En este sentido, no sólo la coordinación de Ciencias de la Comunicación presenta subculturas o contraculturas, sino la Universidad en general; ya en el capítulo anterior se hizo mención de las subculturas delineadas claramente por carreras, 10 en total, por coordinadores académicos, por administrativos y personal de vigilancia.

Cada grupo posee características y percepciones distintas a partir de su experiencia dentro de esta institución, pero además dependiendo del líder, en el caso de las coordinaciones, depende en gran medida del coordinador de carrera quien es el vínculo entre los docentes y la organización.

Blau (Blau en Ruiz, 1999, p. 221) comprobó que la naturaleza y la estructura de las organizaciones cambiaba significativamente en función de quién fuese el máximo beneficiario de las oportunidades sociales alcanzadas por una organización.

En este caso es claro que al rector no le conviene tener grupos cohesionados que se unan y cuestionen la calidad académica, menos aún las políticas a seguir con lo cual deja a un lado la posibilidad de retroalimentación que le ayude a elevar el nivel académico y a mejorar en beneficio de la propia universidad.

Está apostando su crecimiento a factores del medio ambiente que le dan retroalimentación (pasar al capítulo I) sin considerar que su prioridad debe estar al interior, con una buena imagen de sus docentes y alumnos quienes serán el producto que mejor recomiende a la institución.

En tanto que los coordinadores, como líderes de cada licenciatura por la autoridad que les da la propia estructura, encabezan los grupos formales de acuerdo a la carrera, con lo cual hay docentes más comprometidos con la UNE que otros, debido a lo que transmiten los coordinadores, por ser ellos la imagen oficial ante sus públicos internos como los alumnos y docentes. Por ello se hace hincapié en el proceso de selección de personal (pasar al capítulo II).

En la Coordinación de Ciencias de la Comunicación, y en general en la UNE, los grupos informales no llegan a chocar a pesar de tener representaciones distintas, en todo caso, solapan y justifican las actitudes apáticas de sus compañeros por las políticas de esta escuela.

En el capítulo IV se mencionó también la existencia de grupos informales dentro del grupo formal de la licenciatura, a parte de los 9 grupos de las otras carreras y de las áreas administrativas. Los grupos informales puede considerarse como una contracultura ya que va en contra de las políticas, mecanismos que emplea la institución y la cultura que pretende ejercer la UNE como modelo general ya que constantemente cuestionan la forma de trabajo que impide a sus integrantes una identificación con la organización.

Por su parte, el grupo formal está caracterizado por una cultura débil, sin relaciones personales, una nueva cultura laboral, como la denominaron los docentes en el grupo de discusión, ya que sólo acuden a trabajar y se retiran. Obviamente ésta es la cultura que quiere manejar la UNE y la que conviene a sus intereses por ello no ha hecho el esfuerzo por destinar un espacio a los docentes para que se reúnan.

Además, hay pequeñas células de dos o tres integrantes, grupos informales, que comparten valores, creencias, etcétera, además, por lo general imparten materias afines, pero sin duda lo más importante que comparten es su interés por dar clases, su amor a la docencia y la interacción con los alumnos, de acuerdo al grupo de discusión y a las entrevistas semidirigidas.

Claro está que de acuerdo a la personalidad de cada docente y a cada grupo esos factores varían en grado de satisfacción personal; sin embargo, es algo que debe de aprovecharse. La UNE está obligada a negociar con los maestros para sentar acuerdos y lograr que el nivel académico se eleve a través de personal capacitado, motivado y con un sentimiento de pertenencia .

Eso sólo se logrará si la organización está dispuesta a dar algo a cambio, no en cuestión monetaria, pero sí, por lo menos, en apoyos, permisos, reconocimientos, estímulos y sobre todo, en una disposición al diálogo que genere una cultura de participación y de mayor integración a la institución que permita un lugar para todas las subculturas.

Una vez que se tienen identificadas las subculturas en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación, es necesario relacionarlas con la organización ya que la cultura en la organización modela las convicciones y conductas de los trabajadores a favor -o en contra- de los fines de una organización (Pérez, 1998, p. 19).

Los instrumentos de los que se vale la organización para la reorientación de los recursos humanos a su favor para provocar el compromiso, voluntad y disponibilidad de sus miembros son: procesos de socialización y enculturización, misión/propósito, claridad organizacional, conocimiento, participación, liderazgo-consistencia, selección/reclutamiento, rituales, tótems corporativos, ideología, comunicación y negociación.

En cuanto a los valores, considerados como los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos (Pérez, 1998, p. 20), la UNE cuenta con valores descritos en el capítulo II que pasan desapercibidos ya que no hay una persona que los haga del conocimiento general, carece de una identidad colectiva, no hay un valor compartido.

El líder no sirve de ejemplo para promocionar los valores positivos, es un líder ausente, sus relaciones frías e impersonales con los coordinadores provoca una conducta aprendida por su personal administrativo que repite esa misma actitud con los docentes.

Aunque hay un respeto por la condición social y política, no existe un respeto a la condición ideológica ya que cada vez que se cuestiona alguna medida de la UNE es sancionado el profesor de manera inmediata y el proyecto se cancela (pasar a capítulos anteriores).

No hay un reconocimiento a las aportaciones o al conocimiento de los docentes lo cual genera apatía, poca participación y lo que es peor, costos psicológicos en los docentes al tener frustración, como es el caso de la ex profesora de radio quien propuso la instalación de un circuito cerrado y no se le reconoció (capítulo III).

Esos son obstáculos para una adhesión y lealtad personal con las metas, principios y acciones que dan sentido a la organización quien apela únicamente a una lealtad personal y al amor a la docencia que puedan tener los docentes de manera muy personal para lograr su objetivo principal que es la docencia.

Obviamente las expectativas de la organización no se cumplen en función que no hay un valor compartido con lo cual se deja al azar la calidad de la enseñanza. Es cierto que la mayoría de quienes aquí trabajan están comprometidos con su labor, pero también es cierto que hay docentes que se encuentran aquí mientras consiguen un mejor trabajo por lo cual no les preocupa impartir bien o mal su clase.

Un aspecto importante que vale la pena resaltar es que el control que intenta establecer esta universidad no es en función de una calidad de cátedra, los mecanismos de control están basados en la puntualidad y el buen comportamiento del docente y alumnos dentro del aula.

Ello le permite al docente una gran libertad dentro del aula, que si bien es justificado acertadamente por la libertad de cátedra, también se presta para que algunos docentes sólo improvisen, trabajen en función de exposiciones o platiquen con los alumnos cosas alejadas a su labor, lo cual definitivamente provoca el descontento por parte de los alumnos quienes constantemente se quejan.

En cuanto a la misión, explicada de manera más amplia en el capítulo II, se puede decir que no es compartida por los integrantes, pocos la conocen; sin embargo, el objetivo o el propósito de la organización sí está claramente definido y hay una relación entre la función individual e institucional.

Todos saben que el objetivo es la enseñanza y es lo que mueve a esta casa de estudios; sin embargo, no hay investigación ni difusión de la cultura que finalmente es lo que le da prestigio a universidades como la UNAM o el Politécnico, además, claro, de los docentes.

La meta es clara, crecer. Pero no define el curso apropiado de acción para los docentes ya que mientras ellos apelan a un crecimiento cualitativo, la UNE lo hace en sentido cuantitativo, lo cual no es malo, de hecho lo primero conlleva a lo segundo, sólo falta una mediación al respecto que logre dar una visión global que explique hacia a dónde va la UNE y cómo piensa lograrlo.

La falta de una misión compartida impide una vinculación del esfuerzo individual y de las funciones de las diferentes áreas con la razón de ser de la organización, por ejemplo, no se sabe lo que las demás coordinaciones hacen, en cuanto a trabajos o proyectos de interés colectivo, tampoco hay un vínculo de la parte administrativa con la académica.

La falta de relación entre esas dos áreas sí representa un problema ya que a los docentes se les pide que reporten a los alumnos deudores o que no se les permita la entrada a clase, o bien, en la calificación final se pide reprobar a los alumnos que no hayan cubierto sus cuotas, lo cual provoca molestias a los docentes porque argumentan que ese no es su trabajo o que ellos nada tienen que ver con cuestiones administrativas.

En cuanto a la claridad organizacional, Pérez (1998, p. 28) señala que es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etcétera que obstaculizan el funcionamiento de la organización.

Al respecto, los docentes cuentan con un calendario de actividades, con un programa de la materia que van a impartir y con un horario; del docente depende la planeación durante el ciclo escolar. Por ese lado, no hay dudas, pero no queda claro qué es lo que se espera de ellos porque tampoco se conocen los proyectos de la organización.

Lo que causa confusión son las reglas, a pesar de que hay una guía del docente que se distribuye en la primera junta académica, hay algunas otras normas que no están escritas o que son ambiguas y que se reprimen sobre la marcha, además de que no son aplicadas a todos en general. Por ejemplo, hay una regla que impide a los docentes vestir de mezclilla, que no está por escrito, no aplica a todos y genera molestias.

Las representaciones de los docentes al respecto es que el reglamento es más coercitivo y en algunos puntos, incluso, incoherente y absurdo ya que por ejemplo, argumentan que nada tiene que ver la forma de vestir con la calidad de cátedra.

La evaluación docente es un punto que genera grandes controversias e inconformidades (capítulo IV) los docentes concluyen que son subjetivas porque no reflejan realmente la calidad de cátedra y provoca que algunos profesores estén más preocupados por la evaluación y demeriten la enseñanza en pos de un buen resultado en la evaluación.

Los profesores están conscientes que la matrícula estudiantil de la universidad está creciendo, sin embargo no ven cambios sustanciales en la impartición de cátedra, salvo por un mayor número de alumnos, por lo que perciben un mantenimiento de la organización que no induce a una visión de prestigio necesariamente.

En este punto entra el conocimiento en la organización que se refiere al conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento (Pérez, 1998, p. 33).

La UNE reconoce que falta una metodología pedagógica por parte de los docentes por su grado de especialización por lo que ofrece cursos al inicio de cada ciclo escolar al respecto. Esto es bueno, sobre todo para los docentes de nuevo ingreso, sin embargo, los mismos cursos se repiten cada ciclo por lo que en las representaciones de los docentes con mayor tiempo dentro de la UNE ha dejado de tener un valor porque consideran que no tiene la finalidad de actualización.

En cuanto a la Coordinación de Ciencias de la Comunicación, Roberto Medina inspiraba cierto grado de confianza que invitaba a sugerir, señalar y opinar, pero como no hay una respuesta ni

apoyo por parte de la Dirección Académica ni de Dirección General, entonces el resultado es apatía.

Esto está muy relacionado con la participación de los docentes que implica el consenso por sobre lo que se tiene que hacer. Es cierto que hay una apatía general de los docentes sobre todo en aspectos generales, pero es importante resaltar que a nivel de coordinación los docentes participan para la presentación de la expo al final cada ciclo escolar.

Aquí a pesar de que la responsabilidad de planear y organizar el evento es compartido por docentes de la carrera y el coordinador no todos participan, los encargados de llevar a cabo el evento son los docentes de medio tiempo ya que las horas administrativas las dedican a la organización. Se hace la invitación a todos, especialmente a quienes imparten materias de radio, televisión y fotografía.

Algunos hacen presentaciones, pero no se involucran directamente en la logística de la expo, otros trabajan de manera conjunta, en este sentido, ayuda a que profesores de materias afines se integren en una presentación en común, además que involucra a los alumnos y exhorta a la participación. Sin embargo, todos los recursos son de los profesores y de los alumnos porque la institución no ofrece algún tipo de apoyo.

Ello provoca que las expos sean de baja calidad, por ejemplo los cortometrajes que se presentan, a pesar de un buen guión la falta de estudio con el equipo necesario para la posproducción provoca la mala calidad en los videos. Aunado a eso, muchas buenas propuestas de conferencistas por parte de los docentes se han venido a bajo por la falta de sensibilización del líder quien no está dispuesto a aportar dinero para las conferencias; las que se realizan son gracias a la buena disposición de los invitados y a las relaciones de los docentes.

Otro aspecto importante es el liderazgo, Blau (Blau en Ruiz, 1999, p. 221) comprobó que la naturaleza y la estructura cambia significativamente en función de quién es el máximo beneficiario, en este caso el rector quien obviamente no tiene interés en resolver los problemas.

Es un líder ausente, su conducta está lejos de ser un ejemplo a seguir, hace ejercicio de poder, impone sus decisiones a sus colaboradores y tiene los privilegios de ser la máxima

autoridad lo que trae como consecuencia la exclusión, el resentimiento y la resistencia de los docentes.

Delega la responsabilidad de explicar a los docentes las medidas y procesos que sigue la UNE en los coordinadores y cuando dice un discurso de manera oficial es en las celebraciones del Día del Maestro y en Fin de Año donde manifiesta un interés por los docentes a quienes ni siquiera conoce pero tampoco muestra un interés por conocerlos.

Hay una clara incongruencia entre el decir y el hacer ya que mientras asegura que la parte más importante son los docentes no hay una preocupación por ofrecerles un proyecto de vida por lo que le da igual si se van o se quedan o peor aún si los despide con lo que no logra conformar un buen equipo de trabajo porque muchos de los buenos maestros se han ido.

En cuanto a los ritos de la organización, Pérez (1988, p. 39) los define como comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. En la UNE están muy marcadas las únicas celebraciones: Día del Maestro y Fin de Año, en donde hay un reconocimiento a los mejores docentes del año por cada licenciatura, sin embargo, es un rito que va en contra de su propósito ya que la designación depende del coordinador y generalmente es un docente allegado a él y no se reconoce a quien en verdad lo merece.

El Día del Maestro y la fiesta de Fin de Año es un rito que no logra motivar y reconocer la labor de quien en ella participan, es un buen rito que puede ayudar a cohesionar a sus miembros pero que no se aprovecha adecuadamente porque los líderes están apartados de los docentes y no hacen el esfuerzo por interactuar y conocerse, aún ahí, priva la relación fría y distante del rector en una fiesta que debería ser de unión, fraternidad y reconocimiento a la labor.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es considerado por Pérez Dávila también como un rito. En la UNE no hay un rito de iniciación o socialización para los docentes de nuevo ingreso, por lo que aprenden a interpretar los símbolos sobre la marcha; esto, aunado a saltos en el proceso de reclutamiento, deja mucho que desear no sólo en cuestión académica sino en un interés por parte de la organización hacia sus nuevos integrantes.

Con ello aleja la posibilidad de consolidar y animar periódicamente la identidad de grupo a través de la transmisión/enseñanza de la cultura (actitudes, valores, comportamientos, etcétera).

Otro instrumento de modelación de la cultura organizacional es el tótem corporativo, es decir, un objeto simbólico que representa el interés común, en este caso estaría encarnado en el escudo, sin embargo, durante el grupo de discusión, los participantes no pudieron identificar claramente el lema "Educar por respeto al ser". En todo caso, el tótem estaría encarnado en el rector a quien recuerdan hace diez años dando clases en un modesto edificio y con una escasa matrícula.

Un aspecto cultural importante es la ideología organizacional, considerada como un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferente. En cualquier caso exhorta sin equívocos a la acción colectiva (Pérez, 1998, p. 42).

Resalta este aspecto porque guía el comportamiento organizacional, está muy ligado con las representaciones en función de la percepción de los actores de acuerdo a su experiencia. En este sentido, las representaciones o la ideología que reina en la Coordinación de Ciencias de la Comunicación, y en general son consideradas como un problema.

En este caso, la función de la ideología es ahogar el entusiasmo y destruir el ánimo de los docentes como consecuencia de la idea "yo gano, ustedes pierden"; la falta de una humanización y sensibilización por parte de quien controla la universidad.

Hay una ideología negativa que guía el comportamiento organizacional, no hay una precisión de la naturaleza de los objetivos, el criterio de evaluación del rendimiento es bajo y los significados y valoraciones de los acontecimientos son negativos.

Esa ideología, justificada por la apatía de la organización hacia los docentes, imposibilita una lealtad a esta institución. En tal caso, cuando la participación y el rendimiento de los docentes es alto y de calidad se debe a una lealtad así mismos y a su grado de profesionalización.

Es imperativo que la organización considere la ideología de sus miembros, que los tome en cuenta y que inicie un diálogo que aterrice en acciones, de lo contrario, el compromiso organizacional seguirá ausente y crecerá la ideología negativa que puede traer consecuencias más graves como la paralización de sus funciones.

El último recurso cultural que plantea Pérez (1998, p. 45) es la comunicación, este aspecto está ampliado en el capítulo anterior, basta decir que este autor considera a la comunicación como un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.

Una vez que se identificaron las diferencias a través de las subculturas (modelo propuesto por Ruiz) y que se integró la organización y los sujetos (factores culturales de Pérez) es necesario conocer qué tan madura es la organización en caso de crisis y a qué se debe, para ello, a continuación se presenta el modelo planteado por Horacio Andrade.

Andrade considera una crisis cada vez que se presentan circunstancias ante las cuales se ponen a prueba los “reflejos” organizacionales. Las crisis se refieren a un cambio que podría representar una oportunidad si se sabe aprovechar (Disponible en www.razónypalabra.com).

Este autor plantea que hay una estrecha relación del comportamiento de los individuos ante crisis asociada a la cultura organizacional. En este sentido, la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso la organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencias que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Disponible en www.razónypalabra.com).

Para poder estudiar la cultura organizacional Andrade propone una tipificación a fin, no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y /o mantenga su integración interna.

El siguiente cuadro presenta la clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad que sirve de punto de partida para analizar las relaciones entre cultura y crisis.

Tabla 29. Clasificación de la cultura organizacional

| | Débil | Fuerte |
|---------------------|---|--|
| Disfuncional | <ul style="list-style-type: none"> - Pocos significados compartidos. - Heterogeneidad en la percepción y acción. - Desorientación. - Reactividad | <ul style="list-style-type: none"> - Significados compartidos. - Desorientación. - Resistencia al cambio. - Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas |
| Funcional | <ul style="list-style-type: none"> - Pocos significados compartidos. - Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente - Percepción poco realista. - Pragmatismo | <ul style="list-style-type: none"> - Significados compartidos - Percepción homogénea y realista. - Acciones concertadas y planeadas de antemano. |

Horacio Andrade, 1996. Percepción y el manejo de la crisis.

Con base en este cuadro, se puede decir que la cultura organizacional de la UNE es débil funcional ya que sus miembros tienen pocos significados compartidos que se aprecian en el grupo de discusión causados por la falta de una correcta aplicación de los recursos culturales que se describieron en el punto anterior.

Por ello, ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Esto provoca que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Un ejemplo claro de ello es la crisis que vivió la coordinación de Ciencias de la Comunicación cuando se incorporó el sistema de contratación de medio tiempo y que en realidad no beneficiaba a los docentes, al contrario, además de que iba en detrimento de la calidad académica (pasar al capítulo II para más detalles).

En ese momento se logró que los docentes se unieran pero las experiencias pasadas donde los inconformes eran literalmente comprados (ver grupo de discusión) impidió el apoyo de todos que imposibilitó una negociación con el rector quien sólo respondió que el nuevo sistema de contratación era únicamente para los que quisieran.

El riesgo de equivocación por basarse en experiencias pasadas fue alto: quienes ingresaron a ese sistema de contratación tuvieron todas sus prestaciones pero el sueldo bajó de 55.55 pesos a 33.00 pesos, para cubrir con el horario tuvieron que aceptar materias no afines a su perfil con lo cual aumentó el grado de insatisfacción por parte de los alumnos por ser evidente la baja calidad académica y quienes decidieron no entrar a ese sistema vieron disminuir considerablemente las horas asignadas.

Esto comprueba el planteamiento de Andrade cuando afirma que una cultura débil, sea o no funcional, se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta. En este sentido, la crisis era una oportunidad para obligar al rector a negociar, pero la cultura débil, lejos de ser un apoyo, se convirtió en un problema.

De acuerdo a la cultura de la organización se puede plantear una estrategia de comunicación que Andrade incluye en el siguiente cuadro.

Tabla 30. Cultura organizacional

| | Débil | Fuerte |
|---------------------|---|---|
| Disfuncional | <i>La cultura como obstáculo:</i> - Terapia Intensiva - Dirigir la acción | <i>La cultura como grave obstáculo:</i> - Vencer la resistencia - Cambio conductual radical |
| Funcional | <i>La cultura como obstáculo:</i> - Orientar - Crear significados compartidos | La cultura como recurso - Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores |

Horacio Andrade, 1996. Papel de la cultura y estrategia de comunicación

En la coordinación de Ciencias de la Comunicación la estrategia debe consistir en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándoles el por qué lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir.

La aspiración es construir una cultura fuerte funcional que se convierta en un valioso recurso del líder para orientar la percepción y la acción ante la crisis, pero no se logrará hasta que el líder tenga una congruencia entre el decir y hacer, de lo contrario se puede generar una cultura fuerte pero con significados compartidos negativos que lejos de exhortar a la participación genere la paralización de las actividades.

Si se crea un significado compartido que aspire a una mejora en la calidad académica se puede generar el clima propicio para una crisis como una oportunidad para obligar al líder a negociar mejoras en las condiciones de los docentes y talleres en beneficio no sólo de los profesores, también de los alumnos.

5.5 Diagnóstico cultural

El panorama de la cultura organizacional de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación no es nada alentador. No hay significados compartidos que permitan una orientación de la acción, hay una representación negativa del líder quien no logra motivar al personal.

En la medida que aumenten las inconformidades por parte de los docentes, los grupos informales pueden empezar a jalar y crear consciencia en el grupo formal que presione al rector para que empiece a ceder.

La cultura que crea la propia institución, lejos de generar un sentimiento de pertenencia crea indiferencia por la falta de apoyo. En tanto que los símbolos como portadores de sentido para definir las cosas y crear identidad descritos en el modelo de Pérez lejos de crear grupos cohesionados y comprometidos con la institución, reafirma un compromiso únicamente personal.

Mientras no existan grupos cohesionados con una meta en común que guíen las acciones, se deja al azar la calidad en el aula. La tarea es difícil más aún cuando el líder no está dispuesto a negociar en un afán por ganar, por ello es indispensable crear una propuesta de intervención comunicativa que logre generar los cambios que requiere para lograr un prestigio.

Las acciones y los símbolos crean representaciones en los actores que unido con creencias, valores compartidos, etcétera conforman la cultura de esta institución, por lo tanto, la cultura de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación está implícita en los cuatro capítulos precedentes.

5.6 Sistematización de los diagnósticos

Para llegar a una propuesta de intervención comunicativa es necesario sistematizar los diagnósticos de cada capítulo para hacer una propuesta viable en función de lo que se debe conservar o innovar.

5.6.1 Entorno

La Universidad de Ecatepec es una organización compleja por el número de relaciones que tiene con su entorno lo que provoca que sea dependiente de los estímulos primarios y secundarios que recibe del exterior y de los cuales depende para sobrevivir.

Esta institución se caracteriza por ser cambiante, adaptativa y flexible a las condiciones de su entorno ya que actúa de acuerdo con las conductas de su ambiente relevante, para lo cual cuida con especial atención la información que recibe del entorno.

Se encuentra abierta a la información, aunque operativamente se puede hablar de una estructura operacionalmente cerrada. Es una organización centralizada ya que no hay consulta con la estructura debido a que las decisiones son descendentes por parte del rector.

Para la toma de decisiones, el rector se apoya en investigaciones especializadas en mercados y otros mecanismos que le permiten planear a futuro y reducir el nivel de incertidumbre al encontrarse en un ambiente turbulento; sin embargo, ello no le ha provocado problemas para adaptarse a los cambios de su ambiente debido a que en la dirección académica las relaciones son flexibles y su estructura se presenta más fluida.

Actualmente la universidad está apostando a la expansión para lo cual realizó un estudio previo de las características del mercado, la demanda y los ingresos que le permiten entender contra quién está compitiendo.

En este momento se encuentra en auge, su imagen es la de ser la universidad más grande del centro del municipio, de continuar las cosas como hasta ahora, la UNE se ve en mantenimiento; sin embargo, todavía le falta mucho para ganar prestigio ya que por el momento lo tiene a un nivel muy local.

Hay muchas carencias por subsanar, sobre todos en talleres y laboratorios indispensable en la formación de los futuros profesionistas. En caso de que no se le de importancia a este factor la competencia puede ofrecer estos servicios o planes más atractivos que disminuyan el nivel de su matrícula.

Además, la comunidad académica puede convertirse en una gran opinión pública al exterior, lo que provocaría una contingencia de desprestigio. Debe procurar que los alumnos estén contentos con el servicio que ofrece, en opinión de los estudiantes hay una desorganización en cuestiones administrativas.

Hasta ahora el nivel académico no representa un problema, cuenta con profesores altamente capacitados, con experiencia y vocación a la docencia, sin embargo, la mayoría de ellos considera que hay poco apoyo por parte del líder por lo que frecuentemente tiene deserción de profesores que le causa contingencia.

No ha tenido severos problemas de adaptación en una economía cada vez más global, los planes de estudio se modifican cada tres años y están acordes a las necesidades laborales de la diversidad de mercados a los que están dirigidos sus egresados.

Es imperativo que continúe en constante búsqueda de información ya que su ambiente es complejo y cambia con rapidez lo que provoca que tenga un alto nivel de incertidumbre.

Su ambiente es turbulento por lo que requiere una estructura organizacional más diferenciada, seis coordinaciones atienden a 10 carreras lo que ya causa disgusto a los profesores por la falta de especialización pero además puede disminuir el apoyo a los alumnos de esas carreras.

5. 6.2 Estructura formal

La UNE se ha preocupado por formalizar sus procesos, sin embargo, esa información no es del conocimiento del personal, menos aún de los alumnos, por lo que la parte formal se queda únicamente en el papel ya que nadie la conoce porque es información confidencial.

El ideario no es compartido por sus miembros, no hay difusión de la misión y filosofía; carece de visión aunque la meta es clara: seguir expandiéndose. Los valores son pegados en hojas tamaño carta con letra arial número 12 por lo que pasan desapercibidos.

De los tres objetivos: Investigación, docencia y difusión de la cultura, sólo se ejerce la docencia, la investigación está muy lejos de ser una realidad ya que no hay apoyo al docente, al proyectos, menos aún la infraestructura. Si la UNE realmente desea prestigio como institución es imperativo que empiece a generar investigación ya que es lo que finalmente le dará el reconocimiento.

Cuenta con manual de bienvenida que no se proporciona ni a docentes ni alumnos, aún cuando son de nuevo ingreso. Lo que sí se distribuye son los reglamentos para alumnos y guías del docente que se leen al inicio de cada cuatrimestre. Las reglas son más coercitivas y no aplica a todos, además existen otras normas que no se presentan en la guía que se corrigen sobre la marcha.

Al momento de solicitar los manuales de procedimientos algunos administrativos no sabían de su existencia, el coordinador afirmó que se aprendía sobre la marcha y la directora académica mencionó que era información confidencial, lo cual es muestra de la gran desorganización que impera al respecto.

Por tal motivo, el flujograma es resultado de lo que el coordinador afirma se sigue durante el cuatrimestre. Cabe mencionar que el manual de procedimientos estaba archivado, el índice indica el procedimiento de las coordinaciones sin embargo, sólo se presentaba el procedimiento en el área administrativa.

Al momento de la investigación la UNE contaba con siete organigrama, de los cuales no se sabe cuál es el que realmente funciona, en ese momento se comentó a la investigadora que iban a hacer otro porque no les gustó el más reciente que tenían por lo que se espera que siga creciendo. Los docentes no conocen todas las áreas, pero intuyen las jerarquías por la observación.

En cuanto a la estructura formal de poder/autoridad hay una curva de control autoritaria, considerando que quien toma las decisiones y quien domina la cabeza de la universidad es el rector.

La estructura de comunicación, representada gráficamente es en forma de árbol que genera cuellos de botella por la gran cantidad de información que pasa por cada coordinación y que se atora en la dirección académica.

La UNE cuenta con un proceso formal de reclutamiento que no siempre se cumple por lo cual deja a un lado lo formal ya que por las urgencias de cubrir una materia contrata a docentes que no cubren los requisitos además de que no se les aplica la clase muestra que provoca docentes pocos capacitados que impide una calidad académica y por lo tanto, insatisfacción por parte de los alumnos.

La descripción de la parte formal de la UNE está caracterizada por contradicciones y paradojas, los docentes persiguen un objetivo distinto al líder y a pesar de la buena disposición de los profesores, la falta de motivación y apoyo tiene como consecuencia su desmotivación y apatía.

En realidad los problemas que enfrenta, en la mayoría de los casos, pudieran resolverse a partir de la voluntad del rector; sin embargo, hay otros problemas como la selección de sus docentes que bien pueden superarse de atenderse a lo que plantea el proceso formal.

La improvisación en la selección o la inexperiencia de ellos provoca un servicio deficiente, pero tampoco se puede exigir mucho porque la institución no ofrece beneficios a los docentes con lo cual se ven comprometidos con la institución. De entrada los salarios son bajos, el constante afán por descontar horas, falta de material didáctico, falta de apoyo para realizar actividades extraescolares y para apoyar proyectos hacen que los docentes no se esfuercen por la calidad académica.

Los problemas que presenta están ligados, en gran medida, por el interés personal de su dirigente, hay una gran tarea por realizar, muchos problemas que superar que repercuten en la calidad de la enseñanza por lo que se ve difícil y lejana la posibilidad de aspirar al prestigio y reconocimiento por la calidad académica.

Toda empresa aspira a la consolidación, permanencia y preferencia, la UNE, también, en la medida que sea capaz de mediar entre los intereses personales y el bien común y que anteponga su función social y objetivos tendrá la posibilidad, en un futuro, de poder consagrarse.

Su fuerza definitivamente está en su planta docente, no en toda, pero las excepciones hacen que los alumnos vean en esos profesores capacitados la razón de su permanencia, aunque de aumentar y seguir arrastrando problemas en materia administrativa y cuando los docentes capacitados sean cada vez menores el número de deserción aumentará y el desprestigio se hará presente.

5.6.3 Funcionamiento real.

La Coordinación de Ciencias de la comunicación presenta un problema entre lo formal con lo real ya que lo que la organización propone en sus estatutos generalmente es rebasado por la práctica diaria de sus miembros lo que provoca problemas en sus procesos.

Se identificaron saltos con la comparación del flujograma formal con el real que afecta directamente a la calidad académica. El promedio de inasistencias por semana es de 60 horas de un total de 465, en porcentaje, representa un 12.90 por ciento que deja mucho que desear en términos de calidad.

Aunado a las faltas de los docentes, la mala selección de docentes, instalaciones inadecuadas, deserción de maestros, falta de equipo en talleres, mala planeación de grupos y el poco apoyo a prácticas extraescolares repercuten directamente sobre la calidad académica. Si lo que se persigue es el prestigio, esta institución está obligada a cambiar para prevenir defectos en sus procesos como el alto índice de inasistencias.

Las implicaciones que tiene van en el sentido del desprestigio, por lo cual es imperativo resolverlos y aprovechar los recursos tanto materiales, tecnológicos, pero sobretodo humanos ya que de los docentes depende en gran medida el reconocimiento que tenga. Del correcto aprovechamiento de sus recursos dependerá que logre su objetivo.

A través de este capítulo se observa la importancia de los actores en el funcionamiento de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación-Arquitectura quienes limitados por la estructura formal de la UNE emplean sus estrategias y poder para controlar las incertidumbres y mantenerse.

Muchos de los problemas que enfrenta la organización se deben a los actores quienes en busca de satisfacer sus intereses personales dejan a un lado la estructura que se menciona en el capítulo anterior con ello se observa que quien realmente mueve a la institución son los actores.

En el primer capítulo se observa a la UNE como una organización adaptada a su medio ambiente del cual importa la información necesaria que le ha permitido un crecimiento considerable al grado de ser la universidad más grande del centro de Ecatepec, sin embargo ha dejado a un lado la parte más importante de cualquier universidad que es la calidad académica a pesar de que ha implementado acciones que le ayudan a disminuir contingencias no han sido suficientes para ganarse prestigio académicamente.

Además, sin duda lo más importante, ha dejado a un lado la parte humana, los docentes quienes encarnan el trabajo diario y quienes al no ver un compromiso por parte de la organización no han inculcado una cultura a los alumnos quienes evidentemente están en desacuerdo con las políticas de la UNE y no están satisfechos con el servicio que presta.

El funcionamiento real que se manifiesta con las hojas de inspección y el diagrama de causa-efecto ponen en evidencia no sólo la baja calidad del servicio sino también las causas y la participación de los actores y los grupos como generadores de los problemas como resultado de las políticas que emplea el rector.

El alto nivel de inasistencias revela la falta de motivación en los docentes e indica una apatía por parte de los directivos de la institución por resolver este problema, lo cual genera altos costos para la organización y para los actores sobre todo en costos psicológicos:

Los costos se ven más en el sentido de desprestigio y la poca calidad en los procesos que sigue la coordinación y en la insatisfacción de los clientes, en este caso los alumnos.

El estrés que provoca la imposibilidad de dar clases por llegar tarde uno o dos minutos y el dinero que los profesores dejan de percibir causa, junto con el costo del tiempo y el energético, frustración en ellos.

Es imperativo que la UNE corrija estos problemas porque el costo en cuestión de imagen puede contrarrestar el buen trabajo de imagen que esta institución tiene al exterior para ello tiene que echar mano de su principal fuerza que es su personal docente quien como se puede observar no tiene una cultura organizacional.

Los resultados del clima organizacional muestran las expectativas de los docentes por conocer mayor información de la UNE que provocaría mayor compromiso de su parte. Además, esta herramienta permite ver que los docentes se inclinan por una comunicación informal es decir personal, lo que también indica el deseo de ser tomados en cuenta y de una relación más cálida.

El prestigio que da a los actores trabajar como docentes de una universidad es un reconocimiento que reciben del exterior y no de la institución de la cual no perciben un compromiso con ellos.

Esto provoca en los docentes un clima de tensión y estrés que se refleja en una apatía de los docentes frente a los alumnos, ello también como resultado de las relaciones frías e impersonales que tienen los profesores dentro de un gran grupo secundario y que redundan en un alto índice de faltas.

Los problemas, no sólo tienen su origen en la estructura y en los actores, también en la comunicación ineficiente que hay por parte de quien dirige la universidad y que se aprecia en el siguiente capítulo.

5.6.4 La comunicación

Uno de los graves problemas que enfrenta la UNE es que emplea un mismo mensaje para todos los miembros sin distinguir, a pesar de que informa a su personal docente a través de juntas mensuales que tiene cada coordinación por lo que se puede decir que los mensajes están segmentados.

A pesar de que los mensajes son segmentados por coordinación, la información gira básicamente en torno a obligaciones por parte de los docentes, por ejemplo: fecha de entrega de calificaciones y llenado de formatos o actas.

La información acerca de los planes de la organización es escasa, así como los cambios en su estructura; generalmente los docentes se enteran de los cambios a través del rumor por medio de los alumnos, un ejemplo reciente es el despido del coordinador Roberto Medina.

La idea que tiene la UNE de comunicación está enfocada a la transmisión de información y órdenes ni siquiera a la utilización de medios ya que no existe un órgano informativo interno que proporcione un sentimiento de pertenencia a los docentes.

A falta de medios de comunicación escrita, predomina la comunicación oral en forma vertical y generalmente con informaciones, avisos o instrucciones por parte del coordinador hacia los docentes. Esto provoca que a nivel de comunicación horizontal, entre alumnos o docentes, haya una tendencia al rumor porque la información no está confirmada de forma formal.

En cuanto a la información, hay una clara centralización por parte del rector y pocas veces se hace del conocimiento de los miembros de esta institución. A nivel administrativo, la información es de forma vertical, de arriba hacia abajo, es decir, del rector al director general (su hijo) quien a su vez lo comunica a la directora académica y ella a los coordinadores quienes informan a los docentes, cabe mencionar que a nivel de coordinadores la comunicación es horizontal y hay flexibilidad para comunicarse fácilmente con el director general o la coordinadora académica si un profesor o alumno lo requiere.

Como se aprecia en el capítulo II, la comunicación es en forma de árbol que provoca cuellos de botella en la directora académica por la gran cantidad de información, también se aprecia una sobrecarga de información de los coordinadores quienes no descienden la información a los docentes únicamente se les comunica instrucciones, pero además ellos reciben información de los alumnos y docentes que no siempre asciende.

La crítica de los docentes y alumnos respecto a sus políticas y mecanismos son en su mayoría negativas y provoca una incompatibilidad de objetivos que hace que se trabaje en dos direcciones y se abre aún más la distancia, la apatía y el recelo de quienes en ella participan.

De hecho, como se menciona en el capítulo II, ya han sido varias las juntas de alumnos por presionar al rector, que aún cuando no han terminado en situaciones de quiebre, sí han dejado claro su posición en contra de los mecanismos de esta institución.

El modelo de comunicación que opera en esta institución no considera al otro ya que las reglas se imponen, lo malo es que ni siquiera son del conocimiento de todos, peor aún si constantemente se cambian. Cabe recordar el conflicto y caos causado por implementar el sistema de contratación de medio tiempo que se explica en el capítulo II.

En la UNE ni siquiera hay un medio formal de información, carece de boletín interno lo que imposibilita conocer lo que otras carreras hacen y que predomine el rumor al cual cada quien interpreta como quiere. Las juntas académicas no tiene intención de explicar lo que acontece en la universidad, no logra mediar entre los conoceres de los aconteceres e impone una mediación contradictoria entre lo que dice y lo que hace que no logra convencer a los docentes.

Los actores reciben información por otras vías como la observación de donde toman elementos necesarios para detectar incongruencias en el discurso. Así que no basta la difusión, la UNE además debe estar consciente de sus públicos quienes cuentan con un grado de especialización.

La organización no se ha preocupado por su personal, cada uno tienen representaciones basadas en sus experiencias que ha provocado un abismo entre la parte académica y la parte administrativa. Se percibe a la UNE como una entidad económica sin que se preocupe ni por los maestros ni por los alumnos, menos aún por la calidad académica.

La UNE apela al compromiso personal y al amor a la docencia de los profesores por lo que su falta de interés en su personal no le ha generados graves problemas como una paralización, sin embargo en tanto aumente la apatía por parte de los docentes se estará generando un conflicto interno grave con fracturas a lo mejor irreversibles, por ejemplo la deserción por parte de los alumnos.

En este momento, la deserción y la rotación del personal docente ha permitido únicamente contingencias pequeñas que se reacomodan rápidamente y son una muestra clara de insatisfacción hacia las políticas de esta universidad.

La falta de grupos cohesionados permite que los docentes fácilmente abandonen la institución porque no se sienten comprometidos con alguna persona, menos aún con la institución. Las relaciones frías e impersonales han llevado a que tengan apatía por la organización.

El rector ha perdido su máximo capital, ha perdido credibilidad, por ello carece de apoyo por parte de los docentes, entonces a pesar de un discurso de inclusión los docentes alejan aún más su interés de pertenencia.

5.6.5 La cultura

El panorama de la cultura organizacional de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación no es nada alentador. No hay significados compartidos que permitan una orientación de la acción, hay una representación negativa del líder quien no logra motivar al personal.

En la medida que aumenten las inconformidades por parte de los docentes, la contracultura que existe, aunado a las células puede jalar y crear consciencia en el gran grupo secundario que presione al rector para que empiece a ceder.

La cultura que crea la propia institución, lejos de generar un sentimiento de pertenencia crea indiferencia por la falta de apoyo. En tanto que los símbolos como portadores de sentido para definir las cosas y crear identidad descritos en el modelo de Pérez lejos de crear grupos cohesionados y comprometidos con la institución, reafirma un compromiso únicamente personal.

Mientras no existan grupos cohesionados con una meta en común que guíen las acciones, se deja al azar la calidad en el aula. La tarea es difícil más aún cuando el líder no está dispuesto a negociar en un afán por ganar, por ello es indispensable crear una propuesta de intervención comunicativa que logre generar los cambios que requiere para lograr un prestigio.

Las acciones y los símbolos crean representaciones en los actores que unido con creencias, valores compartidos, etcétera conforman la cultura de esta institución, por lo tanto, la cultura de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación está implícita en los cuatro capítulos precedentes.

5.7 Propuesta de intervención comunicativa

Una vez que en los últimos puntos (5.6.1- 5.6.5) se presentó los diagnósticos de cada capítulo, se hace la propuesta de intervención basada en el planteamiento de Jaime Pérez Dávila en su libro *Diversidad y Comunicación* donde considera a la comunicación como instrumento que sirve para articular y orientar la acción social (2002, p. 11), además de ser el más económico

La propuesta de intervención comunicativa ayudará a que la Coordinación de Ciencias de la Comunicación resuelva problemas de relaciones humanas que impiden grupos cohesionados para lo cual se considera que la comunicación cara a cara es la más eficaz para el ajuste de sus miembros, lo que servirá para destrabar, acordar y mediar sobre las acciones necesarias para un mejor funcionamiento.

Para ello es importante seguir la metodología que propone Pérez Dávila para delinear la bitácora de desarrollo del trabajo de planeación conformado por el diagnóstico, la estrategia, el plan y los programas que aterricen en soluciones viables para la coordinación objeto de estudio.

5.7.1 Plataforma estratégica

De tal forma que una vez que se ha sistematizado la información es importante hacer el diagnóstico, es decir identificar las situaciones problemáticas o competitivas (Pérez, 2001, p. 4) considerando que la coordinación objeto de estudio es un sistema abierto, complejo y flexible que depende de múltiples variables internas y externas.

Por lo cual a continuación se presenta en forma general un listado de la problemática organizacional a nivel interno y externo de la Coordinación de Ciencias de la Comunicación basado en la sistematización de los diagnósticos.

Capítulo I

- Dependiente de los estímulos primarios y secundarios que recibe del exterior
- Falta de mantenimiento en laboratorios de cómputo y en talleres.
- Poca atención a las demandas de los alumnos (Mala imagen).
- Alta competencia.
- Es una organización centralizada ya que no hay consulta con la estructura

Capítulo I

- Dependiente de los estímulos primarios y secundarios que recibe del exterior
- Falta de mantenimiento en laboratorios de cómputo y en talleres.
- Poca atención a las demandas de los alumnos (Mala imagen).
- Alta competencia.
- Es una organización centralizada ya que no hay consulta con la estructura
- Tendencia a una contingencia de desprestigio
- Reconocimiento y prestigio a un nivel muy local.
- Pésima organización administrativa.
- Contingencias por deserción de los docentes a mitad del cuatrimestre.

- Ambiente complejo y cambia con rapidez lo que provoca que tenga un alto nivel de incertidumbre
- Ambiente turbulento

Capítulo II

- Mala planeación del ciclo escolar
- Desorganización en horarios.
- Desconocimiento del ideario por parte de sus integrantes.
- No hay claridad en el organigrama, no se conoce a todo el personal.
- Desconocimiento de los manuales de bienvenida y de procedimientos.
- No se respeta el proceso formal de reclutamiento de personal.
- Cuellos de botella de información en mandos medios.
- No hay un proceso de inducción ni socialización.
- Percepción negativa de los integrantes respecto a la estructura formal de la UNE .
- Falta de motivación al personal docente.

Capítulo III

- Altos índices de inasistencias (12.90%)
- Incompatibilidad de personalidad de los actores con el puesto a desempeñar
- Falta de canales de información
- Falta de valoración y apoyo a los docentes.
- Escasa información sobre la organización.

- Poca importancia a la comunicación informal.
- Desinterés de los docentes por involucrarse en otras áreas que no sean de su competencia.
- Altos costos psicológicos de los docentes.
- Costos para la organización en cuestión de desprestigio.
- Instalaciones inadecuadas.

Capítulo IV

- Información generalizada.
- Falta de cohesión e identificación con la institución.
- Predominio del rumor.
- Aplicación de un modelo de comunicación funcionalista.
- Representaciones negativas a cerca de la UNE.
- No hay una mediación.
- Incongruencia entre información y comunicación.
- Incongruencia entre el decir y hacer.

De la cultura

- No hay significados compartidos.
- Falta de cohesión en los grupos.
- Una cultura débil.
- Recursos culturales mal aplicados.
- Cultura como obstáculo para enfrentar una crisis.
- Apatía de los grupos.
- Falta de una meta común.

Esta información servirá para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presenta en la aplicación del FODA.

5.7.1.1 Aplicación del FODA

Con la aplicación del sistema FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se pueden contrarrestar las debilidades con las fortalezas y las oportunidades con las amenazas

para proponer un proyecto organizacional que tenga grandes posibilidades de neutralizar las desventajas y problemas y, al mismo tiempo, aprovechar sus ventajas y oportunidades (Pérez, 2001, p. 17), es decir hacer que la organización potencie lo que ya tiene y que cambie lo que no le sirve.

Este sistema presenta de manera gráfica los factores problemáticos de la organización y permite una visión clara del interior y del exterior.

En cuanto al exterior se utilizan las oportunidades para subsanar las amenazas del entorno como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 31 FODA

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dependiente de los estímulos primarios y secundarios que recibe del exterior - Falta de mantenimiento en laboratorios de cómputo y en talleres. - Poca atención a las demandas de los alumnos (Mala imagen). - Alta competencia. - Es una organización centralizada ya que no hay consulta con la estructura - Tendencia a una contingencia de desprestigio. - Reconocimiento y prestigio a un nivel muy local. - Contingencias por deserción de los docentes a mitad del cuatrimestre. - Ambiente complejo y cambia con rapidez lo que provoca que tenga un alto nivel de incertidumbre - Ambiente turbulento | <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad económica del país. Abierta a la información - Personal capacitado del exterior y el acceso a la compra de programas. - Agresivas campañas de publicidad y un departamento de relaciones públicas. - Mejores instalaciones, mejor ubicación, campañas de publicidad. - A nivel de coordinaciones la estructura es flexible y le permite cambiar rápidamente. - Comparar otros programas y métodos de enseñanza aplicados a otras universidades. - Expansión - No hay escasez - Búsqueda constante de información del exterior. - Asociación con la Coparmex para fines publicitario |

En cuanto a su interior, se observan mayores debilidades que se encontraron en los capítulos II, III, IV y la mitad de este capítulo.

Tabla 32 FODA

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mala planeación del ciclo escolar - Desorganización en horarios. - Desconocimiento del ideario por parte de sus integrantes. - No hay claridad en el organigrama, no se conoce a todo el personal. - Desconocimiento de los manuales de bienvenida y de procedimientos. - No se respeta el proceso formal de reclutamiento de personal. - Cuellos de botella de información en mandos medios. - No hay un proceso de inducción ni socialización. - Percepción negativa de los integrantes respecto a la estructura formal de la UNE . - Falta de motivación al personal docente. - Altos índices de inasistencias (12.90%) - Incompatibilidad de personalidad de los actores con el puesto a desempeñar - Falta de canales formales de información - Falta de valoración y apoyo a los docentes. - Escasa información sobre la organización. - Poca importancia a la comunicación informal. - Desinterés de los docentes por involucrarse en otras áreas que no sean de su competencia. - Instalaciones inadecuadas. <p>Capítulo IV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información generalizada. - Falta de cohesión e identificación con la institución. - Predominio del rumor. - Aplicación de un modelo de comunicación funcionalista. - Representaciones negativas a cerca de la UNE. - No hay una mediación. - Incongruencia entre información y comunicación. - Incongruencia entre el decir y hacer. <p style="text-align: center;">De la cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay significados compartidos. - Falta de cohesión en los grupos. - Una cultura débil. - Recursos culturales mal aplicados. - Cultura como obstáculo para enfrentar una crisis. - Apatía de los grupos. - Falta de una meta común. | <ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de profesionalización. - Cuenta con ideario. - Cuenta con manuales de bienvenida y de procedimientos. - Cuenta con una estructura formal. - Cuenta con docentes de otras áreas para subsanar una contingencia. - El procedimiento de reclutamiento es claro - Cursos de metodología - Compromiso personal de los docentes. - Comunicación interpersonal. - No tiene una estructura tan rígida que le permite adaptarse fácilmente - Juntas mensuales. - Libertad de cátedra. |

En este sentido hay mayores debilidades que fortalezas sin embargo se puede ver que sus aciertos bien pueden solucionar el estado actual de esta institución ya que la principal causa de falta de grupos primarios comprometidos con la UNE es porque no hay esa respuesta del rector.

Mientras el rector no esté dispuesto a dar nada a cambio, muchos de los problemas continuarán pero se corre el riesgo de un paro de las actividades en tanto aumentan las inscripciones, por ello, el rector debe hacer caso a las inquietudes de los docentes; ya se mencionó que con todo, la comunicación es el método más barato que logra articular las diferencias.

De lograr la negociación con el rector se puede trabajar para formar grupos cohesionados entre los grupos informales y formales que exhorten su participación y que los integre para generar una cultura fuerte con valores y significados compartidos.

La plataforma estaría ligada a lograr la negociación con el rector y su acción con beneficios para todos sus miembros, respetando las diferencias pero generando al mismo tiempo el ambiente ideal que lleve a crear grupos comprometidos con su trabajo.

Es necesario hacerle ver al rector que para mantener funcionando a la UNE es necesario cambiar su actitud fría, distante y su visión que generaliza las necesidades de sus miembros; debe partir de un reconocimiento de las diferencias que permitan entender lo común, lo que los docentes comparten o aspiran. En este caso, mayor apoyo a sus actividades y un reconocimiento a su labor.

Hay una gran diferencia entre la aspiración cuantitativa del rector y la cualitativa de los docentes, la comunicación es el único instrumento a través del cual, docentes y rector pueden salvar sus diferencias, entender que las dos aspiraciones no son excluyentes, de hecho, lo primero lleva a lo segundo.

Se requiere de un acercamiento entre ambas partes para que dialoguen abiertamente, que discutan sobre lo primordial, que respeten y acuerden acciones donde todos salgan ganando, donde todos se pongan de acuerdo. Para esto, se requiere de un cambio de actitud del rector, donde las acciones que tome estén basadas en tomar en cuenta a los docentes y alumnos.

El rector tiene autoridad y los recursos pero quien decide su funcionamiento son los actores, quienes viven en ella, la UNE debe empezar a trabajar como una verdadera universidad, donde las ideas se respeten y los proyectos se apoyen y se difundan, la coerción está desgastando a sus integrantes, generando apatía y desconfianza, la lealtad personal es insuficiente para lograr el éxito de una organización, se requiere de una cultura fuerte compartida por sus integrantes que promueva su participación. Para lograrlo se propone el siguiente proyecto organizacional

5.7.1.2 Proyecto organizacional

Nombre: UNEsfuerzo compartido.

Objetivos:

- Promover la participación de los docentes.
- Generar un sentimiento de pertenencia, grupos cohesionados.
- Lograr la negociación del rector con docentes basada en compromisos.

Para ello es indispensable retomar el planteamiento de Habermas en su Teoría de la Acción Comunicativa donde considera a la comunicación como la capacidad de crear acuerdos para la acción.

Es necesario apelar a la ética comunicativa de Habermas para los acuerdos de la negociación que lleven a la acción; es decir, los actores involucrados deberán escuchar, negociar, acordar y actuar, empezando por el líder quien se convierta en un ejemplo a seguir. Ese es el objetivo principal de esta propuesta

Finalidad: Potenciar lo que la UNE tiene, lograr una organización inteligente que aprenda de sus errores.

Justificación: En reiteradas ocasiones se ha planteado que muchos de los problemas que enfrenta la Coordinación de Ciencias de la Comunicación son producto del líder quien no discrimina, no toma en cuenta a su personal y no está interesado en negociar porque de momento no ve un beneficio, todo lo contrario, para él la inversión en su planta docente representa un gasto.

Esto ha provocado una cultura débil, con poca participación docente, apatía de sus miembros, falta de credibilidad, etcétera, por lo tanto, es imperativo que el rector empiece a escuchar, negociar, acordar y actuar. Mientras que la organización no dé nada a cambio se ve difícil una participación docente, menos aún un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la organización que provoca una baja calidad académica por falta de motivación de sus docentes.

En la medida que el rector tenga acciones a favor de los alumnos y docentes y los empiece a tomar en cuenta y a darles apoyo no sólo en actividades dentro del aula sino también en prácticas extraescolares se empezará a generar una participación docente que provoque grupos cohesionados con sentimiento de pertenencia que eleve la calidad académica.

La apuesta es a la conversación, a la negociación entre el rector, docentes, alumnos para lograr acuerdos que lleven al compromiso de las partes en beneficio de todos y elevar el nivel de calidad de la enseñanza que de un mayor prestigio a todos.

Políticas o normas de acción: La política debe ser ganar, ganar; donde todos salgan beneficiados pero a través de normas de acción.

Las normas deben estar basadas en los compromisos que lleven a la acción.; las reglas tienen que ir en el sentido de que las acciones deber ser ejecutadas, conforme a lo pactado.

En ese sentido, cumplir la regla, según Flores (1989, p.41) implica tener la capacidad para responder a preguntas acerca de por qué se hace algo, por ejemplo, cumplir las reglas del tránsito. Las reglas serán válidas cuando el sujeto sea capaz de participar en la conversación, lo que implica que, en cierto sentido ya estaba de acuerdo a las reglas.

Aquí también se apela a la ética comunicativa de Habermas que implica igualdad (derechos y obligaciones), autenticidad (sin engaños o manipulación intencional), pertinencia (respetar las reglas) y buscar el acuerdo (tomar en cuenta al otro).

Estructura organizacional requerida: La existente. Lo que se solicita es que cada área asuma la responsabilidad que le corresponde; por ejemplo, en la Dirección de Relaciones Públicas hay una persona encargada de Relaciones Públicas Interna que sólo se dedica a las

inscripciones, pero no realiza un proceso de socialización e inducción al nuevo personal o a los alumnos de nuevo ingreso.

5.7.2 Estrategia de comunicación

Con base al proyecto UNEsfuerzo compartido la estrategia debe estar orientada a la ejecución efectiva de acciones si se considera a la organización como una red de conversaciones que articulan una red de compromisos (Flores, 1989, p.57). La estrategia, entonces estará orientada a lograr que el rector negocie con los docentes.

Para conformar la estrategia se deben considerar los componentes generales: imagen global y territorio de la identidad y definición de acciones propuestas. El primer componente ayuda a entender qué, cómo se concibe y qué quiere ser la empresa (Pérez, 2001, p. 48).

En este sentido, la UNE cuenta con misión y valores, es necesario darlos a conocer a sus públicos internos y externos, la visión no está de manera escrita, se sabe que aspira al reconocimiento y a la expansión nacional (cabe recordar el nuevo plantel en Tula Hidalgo), faltaría un consenso para determinar cómo piensa lograrlo.

La situación de la empresa está relacionada con los diagnósticos de capítulos anteriores. En términos generales tiene una situación económica buena, el aumento de la matrícula estudiantil está creciendo a más de un 50 por ciento.

A pesar de preocuparse por la innovación tecnológica con la incursión de un sistema de educación a distancia tiene un retraso tecnológico debido a las innovaciones tecnológicas del medio ambiente en el que se desenvuelve y a la falta de mantenimiento del equipo, además de no contar con todas las herramientas para que los alumnos lleven a la prácticas sus conocimientos teóricos.

Tiene una autoimagen positiva, considera que está trabajando bien porque aumenta considerablemente su matrícula, no tiene pérdidas económicas, no tiene un gasto extra en apoyos extraescolares, se cumple con el objetivo que es la enseñanza, no otorga prestaciones a sus docentes y acaba de inaugurar un nuevo plantel para bachillerato y adquirió otro predio

que le permitirá ampliar sus instalaciones. En términos generales pareciera ser la aspiración de toda empresa.

Se propone una cultura fuerte funcional que se convierta en un valioso recurso del líder para orientar la percepción y la acción ante la crisis que se logrará con la negociación entre los integrantes que lleven a compromisos.

De manera individual los docentes deben tener un grado de profesionalización y experiencia en la docencia además de compartir un gusto por la enseñanza, de forma colectiva debe haber participación para actividades extraescolares, colaboración en proyectos afines y participar en propuestas para mejorar los programas académicos; en relación de individuo colectivo debe existir confianza para las participaciones, sugerir, opinar, participar y colaborar con la organización y sobre todo tener buena disposición con los alumnos.

La imagen global que se propone está enfocada ante la empresa misma que implica una mejora ante el cliente que son los alumnos, ante la competencia y ante la sociedad, por ello se trabajará con la empresa misma.

Para ello se deben aprovechar las fortalezas que contrarrestan las debilidades, esto se muestra en el cuadro de FODA. A partir de lo cual se hace la diferencia entre lo urgente de lo fundamental.

Lo urgente es hacer que el líder converse con su personal, que se generen los compromisos y obviamente que se cumplan en acciones, es importante demostrar un verdadero compromiso y apoyo que exhorta a la participación. Esto es una necesidad de sobrevivencia, tiene que cambiar esa actitud fría distante, ausente, desinteresada y escuchar las necesidades de los docentes quienes encarnan en trabajo diario de esta institución, de no hacerlo las consecuencias serían desastrosas: demandas ante Profeco, revisión por parte de la SEP, desprestigio, paro de alumnos y docentes e incluso la cancelación de su registro.

De lo fundamental es fomentar una participación con docentes cohesionados, una cultura que les proporcione un proyecto de vida acompañado de beneficios. Se debe aprovechar el amor a la docencia y el conocimiento de los profesores para conservar aquellos buenos maestros y elevar el nivel académico conformado por una planta docente de calidad y experiencia.

Lo primero entonces es sentar a conversar al rector con los docentes, luego negociar apoyos hacia los docentes con mayores incentivos y estímulos; después sacar provecho de los recursos culturales y generar la participación de los docentes. En segundo lugar es atender las necesidades en infraestructura y convencer al personal de la importancia de seguir los procesos formales para evitar saltos o bríncos que repercutan directamente la calidad académica.

Con esto, podemos conformar el campo de la estrategia:

Mensaje institucional: Conversar para cumplir.

Metas de ese mensaje: Que le rector comience a dialogar, a negociar con los docentes, lograr su participación, que externen sus inquietudes, generar confianza para propongan, sugieran, opinen y logren un compromiso a partir de la conversación de ambas partes.

Propósito o sentido del mensaje: Incentivar la participación docente. Hacer sentir a los docentes como parte fundamental en los éxitos y logros de la UNE, lograr su participación para poder negociar con el rector.

Proceso o dispositivo de comunicación puesto en juego: interpersonal, grupal y masivo.

Tipos de públicos a quienes se quiere llegar: Internos, es decir, rector, coordinador, directora académica, docentes y alumnos.

Los límites y alcances de la comunicación se refiere a los tipos de logros que se puede llegar con la acción comunicativa. Al respecto, ésta estrategia es viable, es la más barata y tendría un importante impacto positivo sobre las representaciones de quien en ella colabora para invitar a la participación.

Sin embargo, cabe resaltar que implica necesariamente el cumplimiento del compromiso, de no lograrlo, el quiebre sería definitivo ya que se caería nuevamente en la incongruencia y la crisis de credibilidad y de legitimidad por parte del rector como autoridad moral que traería como consecuencia una imagen todavía más negativa en el sentido de quedar como tramposo o mentiroso de manera irreversible.

5.7.3 Plan de comunicación

De acuerdo a Pérez Dávila (1998, p. 60) los componentes generales de un plan son:

- Presentación: Origen , expectativas y forma de elaboración del plan
- Objetivos: Metas del plan de comunicación
- Políticas de Comunicación: Normas de actuación obligatorias en la emisión de los mensajes
- Vocabulario rector: Terminología, palabras, frases o lemas que apunten el proyecto organizacional
- Programas específicos

5.7.3.1 Presentación

Actualmente la Universidad de Ecatepec está aumentando considerablemente su matrícula estudiantil, 50%, sin embargo está descuidando la calidad académica en su afán de crecimiento, dejando a un lado el aspecto humano que integra a esta organización: docentes y alumnos.

A pesar de que al exterior se anuncia bien, a traviesa por muchos problemas en su interior que de seguir arrastrando puede perder, incluso, el registro otorgado por la SEP. El modelo mediador que utiliza no convence porque a través de la observación los docentes y alumnos perciben un objetivo de lucro por encima de la calidad académica.

5.7.3.2 Objetivos:

Objetivo general: Obligar al rector a negociar con los docentes y alumnos con la finalidad de que se dé cuenta que de no hacerlo las pérdidas serían mucho peor. Elevar el nivel académico a partir de considerar que la comunicación y la administración son una unidad.

Objetivos específicos:

- Sensibilizar al líder de la importancia de cuidar a sus públicos internos
- Integrar a sus miembros
- Propiciar la participación docente en la vida académica de la institución

- Generar un sentimiento de pertenencia e identificación con la UNE
- Cambiar las representaciones negativas acerca de la UNE por parte de docentes y a su vez de los alumnos
- Mejorar las relaciones personales entre docentes y personal administrativo
- Cumplir los compromisos
- Llegar al consenso para generar compromisos

5.7.3.3. Políticas de comunicación:

- Dotar al líder de información acerca de las representaciones de sus miembros
- Evitar la toma de decisiones centralizada
- Abrir más canales de información para evitar cuellos de botella
- Participación en actividades académicas
- Compartir información sobre los procesos y procedimientos de la UNE
- Motivar y reconocer la labor de los docentes
- Apoyo para actividades a favor de la UNE
- Dar a conocer la filosofía de la UNE
- Inducción a los nuevos miembros
- Dar explicación de las medidas tomadas, antes de llevarse a cabo.

5.7.3.4 Vocabulario rector: UNEspacio donde todas las ideas caben.

Además fomentar y explicar el valor del lema "Educar por respeto al ser"

5.7.4 Programa de comunicación

Pérez Dávila (1998, p. 67) define a los programas de comunicación como acciones específicas que hacen operativas los objetivos y estrategias generales. Estos programas deben estar elaborados tanto de manera interna como de manera externa.

Como se ha mencionado, la comunicación externa es un aspecto al que le da mayor importancia la UNE y que le ha dado un crecimiento importante, sin embargo es en su interior

donde se dan los problemas más importantes, por lo tanto, los programas están enfocados a una comunicación interna con base en los diagnósticos y a la estrategia

Lo primero que se tiene que lograr es que el rector negocié con los docentes, para lo cual se tiene que fortalecer a los grupos informales e involucrar a los formales. Los grupos informales están integrados por profesores con más de un años dentro de las instalaciones, el grupo de discusión dejó ver la apatía de unirse por experiencias en donde no se logró nada.

Por eso se proponen grupos colegiados de esos grupos informales para que se pongan de acuerdo en los compromisos que se deben plantear al rector y conocer todas las posibles respuestas de él para no dejar margen de libertad y que acepte que la forma en que conduce a la UNE no es congruente con el servicio que debe prestar.

Grupos colegiados

| TIEMPO | PROCESO DE COMUNICACIÓN | ESPACIO | OBJETIVO | LOGROS |
|---|-------------------------|-----------|--|--|
| Un mes, cuatro sesiones, una por semana de 2 horas. | Interacción grupal | Cafetería | Ponerse de acuerdo sobre el pliego de propuestas para el rector. | Integrar a los grupos informales y lograr su participación en hacerse escuchar por el rector |

La temática será compartir experiencias para lograr el consenso de lo que debe cambiar, todos los factores que obstaculicen la participación docente. Explicar a los docentes por qué es importante unirse y generar un cambio de actitud del rector, los grupos colegiados pueden reunirse a partir de sus propios grupos informales o bien por materias, ya sean talleres, materias teóricas o bien materias periodísticas ya que de ésta forma podrán compartir las mismas necesidades o bien todos los puntos de vista a cerca de una misma área.

Al término de las sesiones, los docentes tendrán claro los objetivos a lograr y los argumentos para que el rector empiece a ceder. Para entonces se debe contar con el apoyo de los alumnos que los docentes irán motivando en clase durante el mes.

Aunado a ello, se estará generando un sentimiento de cohesión en los miembros y la participación para el logro de mejoras laborales. Asimismo, se puede generar sugerencias sobre

los planes de estudio y compartir experiencias docentes, metodología y material bibliográfico para la mejora de cátedras.

Una vez que se tenga el pliego de compromisos generado de los grupos colegiados se presentará al coordinador y la directora académica a fin de que conozcan los beneficios y no se genere una especie de cacería de brujas hacia los docentes por estar trabajando es el proyecto *UNEsfuerzo compartido*, como sucedió en cuatrimestres anteriores (ver 2.2.1).

Después se empezará a integrar al grupo secundario de la licenciatura, la idea de que participen una vez que se tiene el pliego de compromisos es para darles seguridad y se involucren de manera más fácil al ver el avance, además de que el grupo formal generalmente está integrado por personal de nuevo ingreso, en su mayoría, o bien, por docentes más apáticos por experiencias negativas.

Así se integrarán a todas las voces, incluyendo los alumnos, para poder tener un grupo fuerte, cohesionado y con compromisos ya establecidos. Con ello se convocará al rector quien, ante la presión y fuerza del grupo, no tendrá opciones para disuadirla.

Se le hará ver los costos psicológicos, económicos y temporales descritos en el punto 3.6 que su no actuación repercute en la calidad académica, en la insatisfacción de los alumnos y el bajo rendimiento de los docentes. Ello, aunado a los paros de un día por inconformidades de los alumnos (2.2.1) y a las demandas que enfrenta ante Profeco por cancelar cuatrimestres, serán las herramientas para que ceda ya que tiene más que perder, incluso, de seguir así está, en riesgo de que la SEP le revoque las claves por fraude a los alumnos.

De tal manera que se apuesta a la negociación que quedará sustentada en el pliego de compromisos, para lo cual es necesario que sean claros y sobre todo que se cumplan en los plazos establecidos, de lo contrario, el quiebre puede ser definitivo, ese es el riesgo de la propuesta.

Para comprobar que los compromisos se cumplan en los tiempos acordados se harán juntas con los grupos formales e informales durante el semestre en curso con la finalidad de verificar los avances.

Juntas

| TIEMPO | PROCESO DE COMUNICACIÓN | ESPACIO | OBJETIVO | LOGROS |
|--|-------------------------|----------------|--|---|
| 3 en seis meses, una bimestral, los viernes, 2 horas | Interacción grupal | Salón de clase | Evaluar si los compromisos se han cumplido | Identificar quiebres en los compromisos |

Es importante evaluar si los compromisos se están cumpliendo, de lo contrario, identificar los quiebres para replantearlos como una oportunidad de cambio, lo que no funciona y lo que debería funcionar mejor.

De manera permanente, al inicio y fin de cada cuatrimestre, el rector tendrá que informar a la comunidad escolar, de los planes, fines y objetivos, así como los resultados y logros con la finalidad de generar un sentimiento de pertenencia y hacer sentir a la comunidad que se le toma en cuenta. Tendrá que ser muy cuidadoso con el mensaje el cual debe ser congruente con los hechos y que logre explicar a la comunidad la realidad de la UNE para unificar percepciones, hacerla colectiva.

Informes

| TIEMPO | PROCESO DE COMUNICACIÓN | ESPACIO | OBJETIVO | LOGROS |
|---|-------------------------|-----------|--|--|
| Permanente, al inicio y fin de cada ciclo escolar | Interacción grupal | Auditorio | Generar un sentimiento de pertenencia a los docentes e involucrarlos en las actividades | Motivación, unificar percepciones y evitar el rumor. |
| | Grupos informales | Salón | Dar a conocer el avance de lo pactado, conocer sus opiniones, involucrar al personal en las actividades. | Hacer sentir a los docentes como parte de la UNE y generar un sentimiento de pertenencia |

El informe no debe ser mayor de una hora, se debe plantear cómo está la UNE y a dónde quiere llegar, plantear objetivos a alcanzar. Al final del ciclo escolar, comentar los avances y lo que se logró y lo que faltó por hacer.

De manera breve, plantear el rumbo que está tomando la UNE, lo que busca y cómo piensa conseguirlo con un vocabulario de integración para todos, hacer ver, con hechos, que la parte más importante son los alumnos y docentes.

Al mismo tiempo, al inicio de cada cuatrimestre se puede trabajar con la difusión del ideario y empezar a crear una cultura fuerte compartida por todos los grupos formales e informales por lo cual se proponen cursos de inducción y socialización.

Cursos de Inducción

| TIEMPO | PROCESO DE COMUNICACIÓN | ESPACIO | OBJETIVO | LOGROS |
|---------------------------------|-------------------------|-----------|--|--|
| Al inicio de cada ciclo escolar | Interacción grupal | Auditorio | Integrar a los nuevos miembros, difundir el ideario y dar a conocer los valores. | Promover un sentimiento de pertenencia e integración de los miembros de la UNE |

Se repartirá el manual de bienvenida, se explicará el ideario de la UNE, su estructura formal y lo que se espera de los nuevos integrantes, así como lo que la universidad ofrece; también se hará del conocimiento el reglamento de docentes y alumnos, cabe destacar que el reglamento se debe respetar y en caso de modificarse hacerlo del conocimiento general, no se puede cambiar la jugada a los docentes porque causa incertidumbre (grupo de discusión).

Además, se darán a conocer los procedimientos que se siguen cada cuatrimestre. Es importante la presencia del rector para que lo conozcan y les dé la bienvenida, así el rector tendrá la oportunidad de conocer al personal y sus aspiraciones.

Los eventos especiales como el Día del Maestro o Fin de Año son ritos desaprovechados (ver 5.4) que pueden servir para cohesionar a los grupos formales e informales y que compartan el sentimiento de pertenecer a una organización y no sólo a una coordinación, a un área específica o a un grupo.

Eventos Especiales

| TIEMPO | PROCESO DE COMUNICACIÓN | EVENTO | OBJETIVO | LOGROS |
|----------|-------------------------|---|---|--|
| Variable | masivo | <p>Día del Maestro</p> <p>Aniversario de la UNE.</p> <p>Expos</p> <p>Difusión de actividades académicas.</p> <p>Actividades deportivas.</p> | <p>-Reconocimiento a trayectoria docente y al mejor docente.</p> <p>-Interacción del personal administrativo y académico.</p> <p>-Generar la participación de la comunidad universitaria.</p> <p>-Promover un sentimiento de orgullo.</p> <p>- Unir a los grupos informales con el grupo formal de la carrera</p> | <p>Estimular al personal docente.</p> <p>Integración de todas las áreas.</p> <p>Colaboración en equipo.</p> <p>Apoyos del rector en la realización de eventos académicos.</p> <p>Grupos formales cohesionados.</p> |

Es importante informar a la comunidad sobre los eventos, fechas de inscripción, de pago, cursos, conferencias, exposiciones, invitaciones, convocatorias, planes de becas y todo lo que tenga que ver con la vida académica de todas las licenciaturas y áreas administrativas durante el semestre o cuatrimestre por lo cual se propone la creación de un periódico mural.

Periódico Mural

| TIEMPO | PROCESO DE COMUNICACIÓN | ESPACIO | OBJETIVO | LOGROS |
|---------|-------------------------|---------|---|---|
| Mensual | masivo | Entrada | <p>Que todos conozcan las actividades de la UNE, planes y proyectos, así como logros.</p> <p>Información del personal, cursos, conferencias, avisos, recordatorios, invitaciones, etcétera.</p> <p>Debe tener un mensaje mediático congruente con los</p> | <p>Evitar el rumor fuente formal de comunicación.</p> <p>Personal identificado con la UNE, participativo y con opciones de aumentar su cultura.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | haceres y diferenciar los grupos formales con mensajes de interés de acuerdo a las distintas licenciaturas. | Recuperar la credibilidad y dar un sentimiento de orgullo. |
|--|--|--|---|--|

La administración debe verse como complemento inseparable de la comunicación, es decir administrar la comunicación y comunicar la administración acerca de los planes a corto, mediano y largo plazo de la UNE.

Los flujos de información deben ser canales formales e informales con un modelo de mediación que explique de manera clara los objetivos a lograr. Cómo es que con ello gana la UNE, los docentes y los alumnos (coordinación como mediador).

En resumen, éstas acciones y productos comunicativos son una opción viable para que la UNE permanezca y logre el prestigio al que aspira a partir de personal cohesionado, comprometido, satisfecho y orgulloso de pertenecer a esta institución.

5.8 Análisis de la propuesta comunicativa

Es una propuesta basada en los diagnósticos de los capítulos anteriores, viable, barata y funcional con la que se puede potenciar la función de la UNE y disminuir sus deficiencias, se cubrirían los objetivos y se puede aspirar a un prestigio basado en la calidad académica a través de una cultura fuerte con grupos cohesionados.

Corre el riesgo de una ruptura definitiva si el rector no cumple, perdería lo que le queda de credibilidad. Paralelo al cumplimiento del rector se puede trabajar en la optimización de los recursos culturales y empezar a crear un alma mater que de sentido, orientación y orgullo a quienes en ella trabajan.

De no llevarse ésta propuesta a la brevedad corre el riesgo de un desprestigio, de la paralización de actividades y de demandas por parte de Profeco e incluso la cancelación de las claves de las licenciaturas por parte de la SEP.

La propuesta puede ser empleada a toda la organización ya que como se menciona en el capítulo II (2.3.2.5) el procedimiento de todas las coordinaciones es el mismo en donde también predomina el grupo formal con pocos grupos informales. De esta manera todos salen ganando, los docentes, alumnos y rector, en tanto que aumentará el prestigio en cuestión académica y como consecuencia el número de la matrícula.

Debe empezar a proyectarse a futuro, con esta propuesta puede empezar a generar expectativas con una imagen positiva de su integrantes y una mayor participación en la vida académica, una cultura fuerte, acompañada por profesorado contento con su trabajo, implicará tener docentes más comprometidos con la institución, de base y no será una organización de paso.

La propuesta apunta a un cambio por parte del rector, con concesiones y apoyos a los docentes y la forma en cómo actúa dramáticamente con los demás, la evaluación será su autenticidad por lo que no hay espacio para el engaño, de lo contrario estaría generando todo lo opuesto y si hasta ahora sólo hay manifestaciones de manera aislada por parte de una carrera, se pueden unir y generar la fuerza necesaria para impulsar el cambio de manera dolorosa.

La UNE cuenta con factores positivos como el amor a la docencia que no es suficiente para la permanencia de los docentes, parte fundamental en el prestigio de cualquier universidad, por lo que este giro le brinda la oportunidad de humanizarse.

Los cambios en materia económica, social, política, pero sobre todo tecnológica obliga a la UNE a estar en constante innovación, pero ésta no debe ser sólo al exterior con equipo o material nuevo, el cambio debe ser también de su estructura que le permite adaptarse a una economía globalizada para tener flexibilidad en todas las áreas y ser más eficaz y eficiente.

El crecimiento de su matrícula estudiantil, del mobiliario e infraestructura han impedido al rector reconsiderar la forma de administrar a la UNE y a pesar de las quejas por parte de los alumnos y docentes no ha valorado en su justa dimensión las implicaciones de no dar una respuesta a los problemas al considerar que todo marcha bien a juzgar por las ganancias.

El panorama es difícil, corre el riesgo de que a la larga le salga más caro al rector enfrentar demandas o el paro de las actividades, por eso, la comunicación, la conversación, la

negociación y el compromiso es lo que más conviene, que si bien no resuelve todos los problemas, ataca los más prioritarios; los hallazgos de los capítulos anteriores pueden servir para una segunda propuesta.

La idea es que la organización potencie su recurso más importante: su capital humano, hacer que el líder entienda que es su activo más valioso que debe conservar, apoyar, recompensar, promover, los resultado de la calidad académica depende de los profesores. Los grupos colegiados, debidamente diseñados y guiados, aumentarán la calidad de la enseñanza y servirán de una invaluable retroalimentación en cuestión de metodología de la enseñanza que se verá en un aumento de la calidad académica que a todos conviene. Es preciso una revaloración por parte del líder, replantarse el camino a seguir, superar las debilidades y potenciar las fortalezas, ese, es el objetivo de esta propuesta.

CONCLUSIONES

El estudio de la Universidad de Ecatepec revela una cultura organizacional que siguen muchas de las organizaciones en nuestro país, las cuales en un afán de evitar contingencias hacen de sus organizaciones un lugar rígido que impide la autorrealización y creatividad de sus miembros.

Ello se debe a la economía mundial que arrasa con aquellas organizaciones incapaces de sobrevivir a un mundo globalizado donde la calidad y productividad son sinónimo de éxito a lo que toda organización aspira, por lo cual las empresas mexicanas implementan acciones de otros países con la intención de disminuir su grado de incertidumbre.

Sin embargo, pocas son las que a través de modelos extranjeros logran el éxito, el cual no se encuentra en los modelos sino en el personal que encarna el trabajo diario, aquel ser insustituible que se ajusta de manera rápida a las necesidades del interior y exterior de la organización en forma eficiente.

Se requiere de un modelo propio, basado en la cultura mexicana que invite a sus miembros a la calidad, al compromiso y a la participación; se necesita una visión humana donde todos salgan ganando.

Uno de los principales obstáculos a vencer es la brecha que se genera entre los intereses personales y organizacionales, se requiere sólo un mínimo de cooperación de sus miembros pero también se necesita de un esfuerzo comunicativo por parte de los líderes, cambiar la imagen de mando por la de facilitador del trabajo.

Se debe partir del consenso establecido entre sus partes que permita un lugar para las diferencias, donde todos encuentren su lugar y su satisfacción personal, grupal y finalmente institucional.

Actualmente los individuos tienen mayores necesidades que cubrir de una organización que sólo la cuestión económica por lo que las organizaciones deben de buscar los mecanismos para conservar a su personal, ofrecerles un proyecto de vida dentro de la institución que los invite a su permanencia.

Esto representa un reto, la mayoría de las organizaciones son de paso lo que impide calidad de los productos o servicios que ofrecen porque la voluntad de las personas no está comprometida con los objetivos que se buscan. Es imperativo empezar a humanizar a las organizaciones.

Sin embargo, en tanto los individuos son complejos e impredecibles se requiere de la comunicación para articular las diferencias y permitir el ajuste de los individuos. No sólo eso, la comunicación es el catéter que logra atravesar y articular todas las partes del sistema de una organización.

Así, los factores estudiados: ambiente, estructura formal, funcionamiento, actores y cultura recaen en la comunicación, una de las vías para orientar todas las voluntades, en todos sus niveles y para lograr el consenso.

Durante todo el trabajo se ha indicado la importancia de cada una de los factores analizados que llevan a entender la lógica de su funcionamiento, cabe recordar que no hay realidad no pensada. Así, el primer capítulo se observa a la UNE como una organización abierta a su entorno, flexible y en constante búsqueda de información del medio ambiente en que se desenvuelve que le ha permitido un importante crecimiento a tan sólo diez años de su creación, se ve como la universidad más grande del centro de San Cristóbal y su matrícula estudiantil aumenta a más de un 50 por ciento.

En contraste, su estructura presenta severos problemas a pesar de que ha intentado formalizar sus procesos, los cuales son del desconocimiento de sus miembros, debido a una falta de inducción y socialización del personal, además hay grandes diferencias entre el deber ser y el ser organizacional, aunado a las representaciones negativas del líder por parte de los grupos formales e informales, que provoca apatía por parte de los docentes y una falta de compromiso hacia la organización.

De manera particular, en el capítulo III se encontraron variaciones en sus procesos que ponen en duda la calidad académica, además, el clima organizacional permitió identificar discrepancia entre el coordinador y los docentes que ponen en evidencia problemas comunicativos.

El capítulo IV se enriqueció de información con el grupo de discusión que señala, no sólo los problemas, además las causas que perciben los docentes a partir de sus representaciones, lo que señala la urgencia de un modelo de mediación congruente entre el decir y hacer, además de la falta de contenidos ya que el discurso oficial de inclusión por parte del rector es percibido falso.

Aunado a ello, el último capítulo muestra una cultura débil, con significados compartidos pero en un sentido negativo hacia la institución que impide un sentimiento de pertenencia que obviamente se refleja en una baja calidad porque los docentes no se esfuerza por dar más.

Los diagnósticos muestran un panorama poco alentador de la UNE a pesar de los esfuerzos por mantenerse en contacto con su medio ambiente. Está apostando a cuidar su imagen exterior, pero descuida la parte más importante, su máximo capital que son los docentes quienes encarnan el trabajo diario y en quienes recae la responsabilidad de la calidad académica.

La visión a futuro, de seguir las cosas como hasta ahora, son devastadores y con altos costos para su dirigente, que echaría a bajo lo logrado por un afán desmedido de crecimiento que ha desplazado a lo humano y a lo cualitativo.

En estos momentos, donde lo que tiene mayor importancia es lo cuantificable, los resultados medibles, se ha dejado a un lado la esencia social y cultural que debiera regir la actividad académica. El rector se preocupa por el número de inscripciones, de egresados, de salones, de promedios y no cuestiona los programas que se imparten, los docentes que ingresan, los alumnos de nuevo ingreso, los procesos que se siguen y las herramientas para lograrlo.

La paradoja que debe enfrentar es cambiar para permanecer de lo contrario los costos serían muy altos, se apuesta a una calidad académica que de prestigio a sus miembros, cuidar y potenciar lo que tienen, hacer de la UNE una organización inteligente que aprenda de sus errores.

Los conflictos que ha tenido con alumnos y docentes deben de servir de marco de referencia para superar los errores, la homeostasis que le da la información del exterior no es suficiente para evolucionar, requiere de una comunicación eficiente, eficaz, que articule, que diferencie, sólo así podrá trascender, esa es la aspiración.

La consolidación de una organización no es mérito de una persona, es un esfuerzo compartido y así debe de entenderse, además de entender que en una universidad debe prevalecer la calidad sobre la cantidad. Aspirar a una universidad de prestigio es deseo de quienes en ella habitan que les daría orgullo y lealtad hacia la organización y motivaría la creatividad de sus miembros.

La UNE debe replantearse el rumbo a seguir, cuenta con grupos informales que están a disgusto con la forma en como funciona, a pesar de estar comprometidos con su trabajo; los docentes de nuevo ingreso que pertenecen a los distintos grupos formales tienen entusiasmo en implementar cursos, técnicas, talleres, etcétera pero nuevamente la falta de apoyo limita buenos proyectos.

A pesar de las diferencias entre los grupos hay un amor a la docencia generalizada que puede aprovecharse si hay apoyo por parte del líder, la propuesta apuesta a una negociación, donde todos salgan ganando, donde se fortalezca la cultura y se disminuya la brecha entre los intereses de la organización y sus miembros

Aprovechar los recursos y disminuir los errores depende, entonces, de saber leer lo que piden sus miembros, lo que exige el medio, una disposición al cambio y el replanteamiento por parte de su líder.

En este escenario no se ve difícil que en un futuro la UNE logre el reconocimiento y prestigio al que aspira, sea pues una realidad y que educar sea más que respeto al ser, un compromiso hecho realidad.

BIBLIOHEMEROGRAFÍA

Abravanel, A. (1982). Cultura organizacional.
Bogotá: Regis Editores.

Ávila, et al. (2000). La organización habitable.
México: Media Comunicación.

Batten, J. (1993). Como construir una cultura de calidad total.
México: Iberoamericana

Denison, D. (1991). La cultura corporativa y productividad organizacional.
Bogotá: Legis.

Etzioni, A. (1984). Los cambios sociales.
México: F.C.E.

Fernández, C. (1991). La comunicación en las organizaciones.
México: Trillas.

Flores, C. (1989). Inventando la empresa del siglo XXI.
Santiago: Hachete.

Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa.
Buenos Aires: Taurus.

Huse, E. (1980). El comportamiento humano en la organización.
México: SITESA.

Johansen, B. (1979). La comunicación y la conducta organizacional.
México: Diana.

Jos, S. (1990). Dinámica social en las organizaciones.

México: Mc. Graw Hill

Martín, S. (1992).

México: ENEP Acatlán

Martínez, E. (1995). Herramientas estadísticas básicas.

México: La prensa.

Marx, C. (1964). El capital.

México: F.C.E.

Mayntz, R. (1990). Sociología de la organización.

Madrid: Alianza-Universidad

Moles, A. (1987). La nueva comunicación.

México: Trillas.

Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización.

México: Alfa-Omega- Rama.

Salaman y Thompson. (1980). Control e ideología de las organizaciones.

México: F.C.E.

Schein, E. (1982). Psicología de la organización.

México: Prentice Hall.

Páginas en la www.

Secretaría de Educación Pública (2004, febrero). Disponible en:

www.sep.gob.mx

Universia (2004, enero). Disponible en:

www.universia.com

Universidad de Ecatepec. Disponible en:

www.unec.edu.com

Otros documentos

Manual de bienvenida de la Universidad de Ecatepec, mayo de 2003.

Manual de procedimientos de la Universidad de Ecatepec. Organización y Normatividad, mayo de 2003.

Reglamento interno de la Universidad de Ecatepec. Organización y Normatividad, febrero de 2004

Guía del docente de la Universidad de Ecatepec. Organización y Normatividad, periodo escolar 04/2

ANEXO I

VERSIÓN ESTENOGRÁFICA DE LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS

5 de abril de 2004

Versión estenográfica de la entrevista a la licenciada Elvia Abundís Domínguez, profesora de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Ecatepec.

1. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la UNE y cómo llegaste ahí?

Cinco años y llegué por casualidad, porque fui hacer unas entrevistas para radio Chapultepec y se abrió el curso para bachillerato, cuando la UNAM había rechazado a tantos estudiantes, entonces se dio el momento y me pidieron que si podía dar clases de lectura y redacción en bachillerato.

2. ¿Cuál fue tu primera impresión de la UNE?

Pues la verdad fue de sorpresa de ver una escuela en condiciones con tanta falta de, sobre todo, de espacios para que los jóvenes pudiesen circular, cerrados, no había luz natural.

Había sido un salón de fiestas, entonces estaban adaptados los salones en la parte de arriba y así la primera impresión fue de sorpresa porque yo nunca había estado en una escuela así con unos pasillos tan pequeños, no habían salidas de emergencias, extinguidores, esa fue la primera impresión.

3. ¿Quién fue la persona que te atendió y cual fue tu primera impresión de ella?

Me atendió en aquel entonces la que iba a ser la coordinadora de bachillerato, fue buena impresión porque era una persona dedicada a lo que era su trabajo, muy atenta respecto a su trabajo.

4. ¿Cuál es tu opinión del actual coordinador?

El coordinador, pues tengo una buena impresión de él, se dedica a lo que es su trabajo. Nada más que a veces se siente muy abrumado por todas las cosas que tiene hacer y que no tiene unos planes bien estructurados, porque de momento, como no tiene privacidad, resulta que atiende al alumno, si llega el profesor, la maestra, le llama la directora académica, o sea, una persona con muchas ocupaciones y de tantas que a veces no puede cumplir en específico con una.

5. ¿Crees que tenga poder?

No. No creo que tenga poder.

6. ¿Quién tiene poder?

Que quien tiene el poder, pues nada más el rector.

7. ¿Qué piensas de él?

Pues que es una persona que ha visto a la educación nada más como un negocio y pues su misma formación académica que es contador no le da una perspectiva de lo que podría aportar a la educación de calidad, sino él busca cantidad, bueno por lo que he visto cómo crece la escuela y los salones de a veces de 40 alumnos o más es lo que yo creo del rector.

8. ¿Cuál crees que sea el proyecto del rector acerca de la UNE?

Yo siento que crecer en cantidad, nada más tiene un proyecto en infraestructura, pero respecto a planes a actualizar planes, respecto a otro tipo de cuestiones que ayude a la calidad académica no creo.

9. ¿Alguna vez has tenido algún acercamiento con el rector?

Si. Bueno, últimamente no, de hecho es una persona, bueno yo porque como comunicóloga soy una persona que paso y lo saludo, pero el acercamiento que he tenido últimamente es porque hay una invitación para que él les de la comisión a unos jurados para el premio Al Mérito Municipal Periodístico, bueno le pregunté y me dijo que no estaba enterado, pero que luego va a ver, pero luego me dice, pero es el único acercamiento que he tenido con él.

10. ¿No has tenido un acercamiento en cuestión laboral?

Laboral no, nunca.

11. ¿A que crees que se deba que haya crecido tanto la UNE ?

Pienso que al principio, una, fue primero eso cuando una huelga histórica de la UNAM que duró 9 meses, este tiempo muchas personas se quedaron sin escuela, y qué fue lo que ocurrió, que la universidad vio ahí días de gloria por la gran cantidad de alumnos que se querían inscribir, por un lado, por otro lado, dentro de las universidades está considerada que las colegiaturas que pagan son bajas, entonces pues siento a que eso se debe que ha crecido.

Y también a la perspectiva que tiene de negocio el rector, él si tiene perspectiva de negocio.

12. Hablando de la estructura formal de la organización, conoces la misión, visión, valores?

Pues no, en realidad no, en algunas empresas las he visto en carteles pegados en los lugares estratégicos y aquí pues no, y tampoco nos han mencionado si la tiene o no la tiene, yo desconozco.

13. ¿Alguna vez te han dado un manual que te digan cómo se trabaja y el proceso que se debe seguir ?

Bueno en principio son las juntas y en alguna ocasión nos dieron un manual, bueno no era manual más bien eran derechos y obligaciones de los profesores de los cuales yo recuerdo eran 32, y parece que unos 28 eran obligaciones y los otros 4 eran derechos.

14. ¿Consideras que hay mucha informalidad?

Mira yo siento que es bajo, definitivamente es bajo por parte de la universidad hacia los maestros, es bajo porque ellos, al igual que los alumnos te piden cantidad, de que tú asistas a todas las juntas y que tengas palomitas en todo lo que te pide la universidad que si van a organizar un tipo de evento que estés ahí presente o que aportes algo en cuanto a programa o evento pero en cuanto a..., son informales porque las juntas de momento te avisan.

Bueno porque en alguna ocasión a mí me dijeron usted ya tiene que estar dando clases y ni siquiera había firmado contrato y porque a veces las juntas no empiezan a la hora en que debe comenzar, bueno esos son algunos de los aspectos que veo como profesor, como los alumnos constantemente se quejan, simplemente yo lo he sentido últimamente, tenía un examen me cambiaron de salón, una, la otra ya estando instalada en un salón bajo el permiso del rector va el coordinador y me dice que le devuelvan sus exámenes porque se van a otro salón, le dije no, ya tengo el tiempo encima y no me avisaron y el rector ya nos dio permiso de estar aquí en el salón de exámenes profesionales.

15. ¿Con todo esto cómo defines a la UNE?

Como una universidad de que está al alcance de muchas personas por lo poco que cobra, delante de las otras universidades, por un aparte, con una calidad académica muchas veces cuestionable, puesto que bastantes veces contratan a los alumnos, los más sobresalientes o a los que van a buscar ahí.

Popular, que está creciendo, que está tomando fama debido a que tiene una buena, digamos que se anuncia bien en periódicos regionales, en radio y sobre todo esa proyección, más bien esa visión que tiene el rector pues de convertir como todo contador en números y hacer crecer los números.

16. ¿A nivel personal estás satisfecha con lo que haces?

Como profesionista sí

17. ¿Recibes apoyo por parte de tú coordinador?

Fijate que sí, de manera personal sí recibo apoyo, nunca he tropezado con algo que él diga no maestra esto no, nada; algunas veces ha habido algunos cuestionamientos pero con las explicaciones que doy quedan convencidos. Hasta el momento no he recibido una muestra de falta de apoyo.

18. ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento por parte de la escuela?

No, nunca he recibido reconocimiento

19. ¿Cuáles han sido tus logros a partir de tu ingreso al UNE?

Bueno mis logros personales es el hecho que ser maestra te da un estatus dentro de la sociedad, porque se habla mucho y eso es real, la docencia dicen es de vocación y eso es real, ya sea en la iniciativa privada o en el gobierno, en cualquiera de las dos, en el nivel que te desempeñes como maestro el salario es bajo, sin embargo profesionalmente me ha ayudado bastante al saber que estoy dando algo que me dieron mis maestros y aunque no esté en la UNAM, el hecho de contribuir a la formación de los alumnos te da satisfacciones.

20. ¿Qué es lo que más te agrada de la UNE?

La libertad de cátedra

21. ¿qué es lo que más de desagrada?

La informalidad pues por parte de las autoridades.

22. ¿Si pudiera cambiar algo, qué sería

Cambiaría varios maestros, exigiría que los que están ahí tuvieran ese apego, esa vocación para dar clases, cambiaría respecto a la infraestructura varias cosas, no hay mucho respeto, hay alumnos discapacitados y no veo que haya instalaciones adecuadas para esos alumnos, que son los que más sobresalen, bueno a mí me ha tocado ver a los alumnos que son los que más luchan por obtener buena calificación, pero sobre todo por aprender.

Luego cambiaría la cafetería definitivamente, la biblioteca haría lo que realmente es una real biblioteca no una simulación como es y cambiaría varios métodos, sobre todo trataría de que hubiese mayor comunicación entre, pues desde todos los niveles, o sea la cadena docente desde del rector hasta el último de los alumnos.

23. ¿Cuál es tu proyecto personal a 2, 3 o 5 años dentro de la UNE?

Me sigo viendo dando sólo dos o tres clases, como para llenar cierto tipo de aspiraciones profesionales que tengo como para estar tranquila de manera profesional pero no me veo, ni siquiera me gustaría estar como asesora de tesis, ni de coordinadora, ni nada, sólo me gustaría seguir con este ritmo de ahorita, dos clases.

24. ¿Por qué has permanecido tanto tiempo dentro de la UNE?

Mira la verdad es por comodidad, porque me ha quedado cerca la universidad del centro de trabajo y también porque te repito me gusta la libertad de cátedra que hay ahí.

25. ¿Cuál crees que se el futuro de la UNE?

Pues crecer más, a diez años al UNE va a crecer para los lados y para arriba, está creciendo, en número de salones, en número de alumnos, está creciendo, pero no creo que crezca la calidad académica, no les conviene, pues les conviene seguir con estos esquemas.

26. ¿Cómo percibes que se toman las decisiones?

De manera unilateral las toma el rector, él, todos los demás, los subordinados hacen lo que dice el rector.

27. ¿Cuáles son los principales problemas que consideras que enfrenta la UNE?

La falta de comunicación porque lo último que hubo fue que los alumnos no sabían que les iban a aumentar las colegiaturas, una, la segunda, es que no les dicen de los pagos de las mensualidades, resulta que cuando ellos comienzan a pagar son cada 28 días, no sé que tipo de cuentas hagan que el alumno se queja mucho de eso.

Y pues de infraestructura, te lo digo, son instalaciones inadecuadas, no hay, no se cumplen varias reglas.

28. ¿Qué te pareció el cambio de sistema de contratación, crees que ayude a mejorar la calidad académica?

No, al contrario demerita y de ahí que ya lo está demeritando porque la persona que esté de medio tiempo y tiene otro empleo en la tarde y tiene grupos de 40 alumnos y que la hora se la paguen a 30 pesos, yo siento que fue por ahí una trampa como para hacerte creer beneficios pero que sin embargo fue que, qué te dan a cambio, pienso que esto también se debe a la gran cantidad de mano de obra que hay, ya inclusive a nivel profesional pero siento que esto va a afectar mucho, en calidad académica a la universidad ya le está afectando.

29. ¿Conoces el organigrama?

Pues mira, ni nunca me he preocupado por conocer uno, una y en segunda nunca nos han mostrado uno así que nunca nos lo han enseñado, yo creo que debería estar exhibido por ahí para saber cómo está, de repente nos presentan es la directora o director académico y es el coordinador y constantemente hubo cambios de coordinador en el área de Ciencias de la Comunicación, pero el organigrama, tengo idea por las jerarquías que veo pero no lo conozco.

30. ¿A que crees que se debió tanta rotación de coordinador?

Bueno y no nada más se dio el Comunicación, bueno Comunicación parecía que estaba condenado pero pues realmente era a la falta de saber elegir a alguien por un lado, y por otro a la improvisación, una improvisación para contratar a gente que se hiciera cargo de las coordinaciones a pesar de que eran maestros y de pronto, quieres ser coordinador, inclusive por ahí hubo una convocatoria abierta para ocupar la coordinación de Ciencias de la Comunicación, vaya yo no descalifico que alguien pudiera hacer méritos pero debería haber gente que estuviera preparada.

31. En general ¿crees que los profesores tengan apoyo para realizar sus actividades?

Definitivamente están limitados, mira cuando se trata de apoyo podríamos hablar de apoyo moral, puede ser que sí haya, en algunas ocasiones, pero cuando es un apoyo en cuestión material no lo hay, la universidad no te otorga ningún tipo de apoyo porque luego te pregunta, van a cobrar, cuánto va a ser, qué va a necesitar es que no tenemos, inclusive en una ocasión nos ofrecieron fotocopiar los exámenes y nada más un maestro logró eso, de los 30 que éramos de comunicación y luego no, que fue mucho de fotocopias, los demás no, ya no, manéjenlo ustedes, ya sea que ustedes pongan de su bolsa, que es lo más deseable para evitar reclamos del alumnos o que les cobren la copia tal cual se las dan a ustedes en la fotocopidora, pero yo siento que apoyo en cuestión material no la hay.

32. ¿Qué se necesitaría para cambiar todo esto?

Mmm, cambiar al rector, bueno yo creo que el rector tuviera una buena asesoría, y que sobre todo que se vea una disposición de dejarse asesorar, y que él entendiera que entre cantidad y calidad debe ser prioritaria la calidad, y que si bien se me hace válido la cantidad no descuide la calidad y siento que si lograrse convencerlo alguien de que tiene que cambiar para bien porque en un futuro esto puede repercutir, de hecho por ahí ya empezó a repercutir porque en algunos periódicos ya salieron algunas notas en contra debido a las quejas de los alumnos, debido a que una carta para realizar el servicio social le cuesta 100 pesos y pues una serie de costos que son altos para cualquier trámite escolar.

32. Por último, ¿algo que quieras agregar?

Bueno yo siento que cuando alguien de los subordinados del rector quiere tener cierta autonomía no se le permite entonces esto no ayuda a nada porque se siguen tomando decisiones unilaterales y por ejemplo en el caso de la directora académica muchas veces te quieren vender la idea de que, sabemos que la docencia es por nobleza o de cuestión vocacional pero también yo creo que si estás haciendo un trabajo por qué no valorizar tu trabajo y cobrarlo pues bien.

Yo siento que cuando haya, como repito mayor comunicación, cuando haya mayor voluntad de hacer crecer a la universidad a la par de cantidad y calidad esto va a cambiar, aunque definitivamente va a pasar muchísimo tiempo.

Sin embargo, creo que siempre habrá alumnos porque como la educación pública en México ya está muy restringida, ya es para unos pocos nada más, qué es lo que pasa, que esto ha repercutido favorablemente en este tipo de universidades de las cuales han crecido, sobre todo en Ecatepec, el municipio más poblado del Estado de México, la demanda escolar es muy fuerte, entonces yo siento que hay una tarea grande y difícil.

Muchas gracias

Versión estenográfica de la entrevista a Tomás Laymón Pérez, profesor de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Ecatepec.

¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la Universidad de Ecatepec y cómo llegaste ahí?

En la Universidad de Ecatepec inicié en el mes de febrero del 2001 y llegué básicamente por una recomendación, pero eso no implica que me hallan palanqueado sino que tuve que presentar una clase modelo la cual sustentó con profesionalismo y en la cual fui aceptado, la verdad con mucho muy buen agrado, por mis conocimientos, independientemente de la recomendación. A la fecha entonces voy a cumplir 3 años.

¿Iniciaste con la carrera de comunicación o en que otra carrera?

En aquel tiempo no existía la carrera de Comunicación sino en Diseño Gráfico, la carrera de Comunicación apareció en el 2002, inicié dando clases de publicidad en Diseño Gráfico.

¿Cuál fue tu primera impresión de la UNE?

Mi primera impresión me pareció más o menos buena, porque estaban ordenados los cubículos por coordinaciones, llevaban más o menos una bitácora, llevaban un orden para recibir a profesores, entonces me pareció hasta cierto punto más o menos ordenada la universidad.

¿Cuál fue tu primera impresión del coordinador?

Una coordinadora, Dalia, en aquel momento la impresión que ella me dio fue muy formal, joven, atenta, preguntaba lo que quería saber, no se andaba con rodeos por tanto me resultó muy formal la entrevista, la universidad por eso me pareció muy formal.

Los coordinadores han cambiado, comparado con los que ha tenido la carrera, cómo consideras al actual?

Ah, eso fue la primera decepción que tuve, el cambio de coordinador, el coordinador de ese entonces pidió un permiso y después me enteré de que era porque tenía muchos problemas, la empezaron a acusar de que se iba a tomar con los alumnos, de que cobraba para pasar materias y obviamente que era su salida inminente.

De ahí en adelante empecé a conocer la salida de cada uno de los coordinadores, porque sabían cosas de la universidad o porque hacían transa entre ellos mismos, a final de cuentas había mucha falta de seriedad, falta de profesionalismo, de ética, no había una seriedad en la Universidad y hasta hoy no la existe.

¿El coordinador te apoya, alguien te apoya?

¿Actualmente?, no, siento que no hay ni un apoyo ni profesional, ni económico, ni nada, al contrario tienes a veces que andar mendigando, diciéndoles que aplicaste un examen y te deben esas horas, tienes que andarles diciendo, eso no es cierto, no tienes la necesidad, siendo una universidad supuestamente de mucho prestigio de 10 años de antigüedad, no tienes porque andar mendigando si trabajaste o aplicaste un examen, ellos tienen que saberlo.

Y cómo es tu trato con Roberto?

Hostil.

¿Por qué?

Hostil porque él sencillamente quiere hablar de trabajo, quiere que le dé resultados, le gusta que aparezca su nombre en todos lados, hasta en los exámenes, él quiere lucir, quiere que la carrera sea más de espectáculo que verdaderamente una profesión.

No coincidimos obviamente en los principios de la carrera y por tanto desde que tuvo sus recomendados, no entiendo, no me parece una persona seria.

Alguna vez has tenido un acercamiento con el rector?

Ninguna, no ha habido la necesidad. No hay necesidad para platicar con el rector.

¿Por qué, nunca has tenido alguna inquietud?

Porque sé su comportamiento, lo he escuchado hablar.

¿Cuál es tu percepción de él?

Al señor lo que le interesa es el dinero, si al señor le interesara un proyecto educativo la universidad contaría con áreas verdes, canchas deportivas, laboratorios y no las tiene, entonces obviamente lo que le interesa es un alumno y no el proyecto de una institución.

Hablando del proyecto de la institución, ¿cuándo entraste te mostraron la misión, visión, valores, manual de bienvenida?

No, no, no, por supuesto que no, ni siquiera a los alumnos y fue lo que tratamos de hacer en la materia de comunicación organizacional, donde los muchachos de Ciencias de la Comunicación estábamos haciendo un proyecto para que se les diera que un día, perdón, que la primera semana de clase los muchachos se encargaran de dar la bienvenida a toda la escuela, que se dividieran por grupos y que a su vez éstos dieran la bienvenida a toda la escuela.

Era un proyecto por lo menos agradable, entre todo el medio, sí por lo menos que alguien te dijera que bueno que estás aquí, pásale, pero no, el primer día de clases tienes que andar buscando cuál es tu salón, quién es tu profesor, qué te va a tocar, no sabes nada.

Nadie te dijo, este es el procedimiento, estas son las reglas, el procedimiento...

Los procedimientos me parecen más coercitivos, que un plan de trabajo, que un proyecto de institución, sencillamente si llegas tarde te descontamos una hora, no te lleves con los alumnos porque entonces estás faltando a tu ética.

Son principios más de coerción que principios de buena voluntad de una institución. No hay un procedimiento, creo que salió a penas hace un semestre y que nada más medio lo mencionaron pero básicamente radica en que no debes de recibir regalos, que no debes de recibir obsequios por parte de los alumnos.

Entonces, a qué crees que se deba que haya crecido tanto la universidad?

A las bajas colegiaturas que tiene a comparación de otras universidades, por eso ha crecido. Los alumnos de viajar a una universidad al Distrito donde van a pagar tiempo, dinero y esfuerzo, pues obviamente que prefieren ir a una universidad que está cerca y que además les cobran poco en comparación con otras escuelas.

Una Hispano que está cobrando alrededor de 2 mil 500 mensuales, la UNE que cobra alrededor de mil 300, por su puesto que les beneficia más.

¿Cómo consideras el nivel de la enseñanza, ha crecido a la par de la infraestructura de la universidad?

No, por supuesto que no.

¿A qué se debe?

Porque como profesor lo primero que te dicen es que no debes tener un número de reprobados, por tanto estás obligado de alguna manera a aprobarlos, en la medida en que tú repruebes se ve supuestamente la calidad de la enseñanza, la metodología como profesor.

Por tanto no puedes reprobarte, entonces te quedas tomando en cuenta otras variables para aprobar a un alumno, que si trabaja, que si no trabaja, que si tiene dinero, que su proyecto es muy caro, tienes que tomar en cuenta otras variables y a veces terminas compadeciéndote y tomando en cuenta las políticas de la universidad.

Entonces, por supuesto no solamente la UNE, yo creo que todas las universidades particulares están haciendo eso.

Entonces no compartes la misión de la universidad, primero, te quedan claros los objetivos de la universidad?

Es que ni siquiera me los enseñaron, más bien yo creo que traigo una formación profesional, de la universidad de la UNAM, tú lo sabes, creo que es lo que hemos tratado de formar, hemos tratado mejor de inculcar una formación universitaria, la UNAM que no una formación de la UNE.

Porque ni siquiera los alumnos saben lo que significa ponerse la camiseta, por obvio, tampoco sé lo que es ponerse la camiseta de la UNE, porque ni siquiera son capaces de autorizarte permiso para una práctica y eso es deplorable, que no te autoricen un permiso, cuando es elemental para los muchachos.

La educación universitaria no es en cuatro paredes, es en la calle y si te niegan un permiso para que ellos aprendan más, de qué tipo de escuela estamos hablando entonces.

En tres años que tienes trabajando aquí ¿conoces los procedimientos que siguen los distintos departamentos y la gente que trabaja en ellos?

En algún momento las conocí, desafortunadamente esas personas ya no existen, cada año rotan personal, por tanto entonces cada persona que llega un lugar se siente inmune y aplica su propia ley, aplica sus propias reglas y goza de inmunidad.

Entonces no es posible que en Relaciones Públicas autorice becas, que el contador autorice becas, el coordinador dé permisos y de que al final de cuentas te puedes brincar al rector y consigues muchas cosas, entonces de qué sirve cada uno de los departamentos, de nada.

¿Consideras que hay mucha informalidad?

Hay mucha informalidad. Su objetivo número uno es evitar que no se vayan alumnos y obviamente recaudar más dinero y la otra, lo más que se pueda descontarle a los maestros, es un ahorro para el rector.

¿Qué te parecen los cambios de contratación?

¿Te refieres a los cambios de personal?

Si.

Como que sale un coordinador para que haya una mejoría no, mas bien es como quitar un ladrillo que está despostillado y poner otro, sencillamente no hay nada nuevo. Eres un soldado más del rector.

¿Cómo definirías a la UNE?

La UNE, no te puedo decir que es mediocre, pero poco le falta.

¿Por qué?

Por la imagen que te da el rector, la poca seriedad, él quiere dar una imagen de ética profesional, cada reunión que tenemos con las autoridades cada fine de año, El Día del Maestro, él te habla de mucha ética, yo te puedo preguntar, ¿Cómo fue posible levantar una infraestructura de este tamaño y ni siquiera tiene un local para estacionamiento, cómo es posible que ni siquiera le hayan ido a supervisar los señalamientos de seguridad, de protección civil? no hay ningún señalamiento.

Entonces, por qué él te habla de una ética, que nos diga él cómo es que consiguió todos esos permisos, cuando al changarro de la esquina, sino tiene una flechita lo clausuran.

¿A qué crees que se deba eso?

Corrupción, corrupción entre el rector y las autoridades municipales de Ecatepec, incluso la manera en que pueden manejar a las autoridades de la SEP, porque la SEP no ha venido a hacer una supervisión total, esa es una corrupción.

¿Estás satisfecho con lo que haces en la UNE?

Sí, porque yo siempre he dicho que mi trabajo es con alumnos, no con el rector, no con el coordinador. Cuando un coordinador quiere un proyecto quiere que lo maneje a los cuatro vientos, de nada me sirve hacer un concurso en una expo, todo el mundo aplaudiendo, de nada me sirve a mí, si a final de cuentas el alumno no terminó un buen proyecto de trabajo, un buen proyecto de investigación.

Y tú sabes, una universidad particular no hace investigación, hace simplemente prototipos para pasar materias, nada más, a veces los maestros nos encargamos de dejar trabajos exageradamente difíciles y pensamos que con eso estamos dando bien una clase, y no es así, por su puesto que no.

Has recibido algún reconocimiento?

Sí, reconocimiento... el primer año me dio mucho gusto que entre 300 maestros solamente 10 reciban reconocimiento como mejor maestro te llena de estímulo, desafortunadamente después da pena, porque te das cuenta que hay otros mejores maestros y sin embargo no les dan la oportunidad.

A veces de nada te sirve si a final de cuentas no te apoyan en tus proyectos, entonces el reconocimiento en ese sentido pasa a segundo término.

¿Quién otorga ese reconocimiento, de qué depende que te otorguen el reconocimiento?

Depende, supuestamente de evaluaciones que dan los alumnos, de la evaluación que te da tu coordinador, exactamente radica en eso, es como sacan una especie de evaluación entonces determinan si eres un buen o mal maestro.

¿Es una evaluación objetiva?

No. Subjetiva has de cuenta que en esta semana me dan un reconocimiento como buen maestro y en la otra escuela me lo dan como el peor maestro y haces un equilibrio porque ni eres el mejor de los 300 pero ni soy el peor en la otra escuela, entonces hasta eso, yo creo que hay que ser un poco humilde para reconocer ese tipo de reconocimiento.

¿Cuáles han sido tus logros a partir de tu ingreso a la UNE?

Cuáles son mis logros... hijole le di otra utilidad a la carrera, me di cuenta que en el campo laborar habemos muchísimos comunicólogos, pero no sabemos ni por qué, sin embargo lo que he hecho con los alumnos por lo menos inmiscuirles la idea de que la comunicación de verdad es un proyecto, es una carrera, no sé que te puedo decir o sea que de verdad puedes quererla, amarla, respetarla, puedes hacer mil cosas con ella y no solamente tener un título, colgarlo y dedicarte a otra cosa. Por lo menos tenerle respeto que es una carrera universitaria. Yo creo que es lo mejor que he hecho en la universidad.

¿Qué es lo que más te agrada de la UNE?

Cuando ves un buen proyecto, cuando ves que pudiste transmitir la idea como Feedback obtienes esa buena idea, ese buen trabajo, de nada serviría dar una excelente clase si al final de cuentas el resultado es malo, si no cuando llegas y ves que hay un buen trabajo es cuando te sientes bien, eso supera cualquier otro reconocimiento que te pudieran dar la universidad.

¿Qué es lo que no te gusta, lo que te desagrada?

Qué es lo que me desagrada, hijole, la gente que sólo quiere ver números... números, datos fríos, estadísticas, faltaron tantos alumnos, tantos alumnos faltaron, índices de reprobación, eso a mí no me gusta, porque eso no equivale o una mejora en la calidad de la enseñanza.

Si pudieras cambiar algo de la universidad, ¿qué sería?

Al rector.

¿Por qué?

Yo sé que acabar con la cabeza de una bestia es acabar con todo el animal, en este caso confío plenamente en que si el rector se fuera mejor a otra universidad y pondría a otra persona con mayor capacidad, podrían mejorar muchas cosas. Si la cabeza está mal, obviamente el cuerpo también va a estar mal.

¿Qué departamento consideras que no hace bien su trabajo...

¿No existe?, Relaciones Públicas, siempre he dicho que ineficiente, no tiene porque existir.

No tiene porque existir porque en la medida que funciones las coordinaciones y algunos otros departamentos, Relaciones Públicas existiría más para un intercambio con otras escuelas, instituciones y no para manipular conveniencias con alumnos, sobre todo con alumnos, con las becas.

Relaciones Públicas es para establecer contactos, con escuelas, con instituciones, con grupos para traer gente para dar conferencias o cursos, no para negociar con los alumnos si te doy un 10 o un cinco por ciento de beca.

¿Cuál es tu proyecto personal, a cinco años, te gustaría continuar aquí?

No, no, no. Cuando yo llegué a la universidad yo sí quería ser ese maestro pilar, ese maestro estructura en la universidad, yo creo que todos buscamos ese ideal, ser alguien importante en nuestro lugar de trabajo.

Así como se vienen dando las cosas y sé que el rector no va a cambiar su posición, yo no me veo en cinco años, yo posiblemente en medio año esté fuera, por iniciativa personal.

Entonces ¿por qué has permanecido durante tres años aquí y no en otra universidad?

Estoy colaborando en otra universidad y lo que hago es combinar los proyectos con los muchachos, sientes feo votar un grupo a medio cuatrimestre o dejar a esa generación así como desolada, al olvido y que llegue otro profesor como que nuevamente a aprender con ellos.

Entonces esta generación termina en octubre, muy posiblemente cuando terminen ellos, termine yo.

¿Te quedas sólo por la generación?

Sólo por la generación. No hay otro compromiso, no encuentro otro compromiso, no le debo compromiso a nadie, de hecho la persona que me recomendó ya no está, por las mismas circunstancias, así como han salido todos los coordinadores, este amigo también salió, entonces ahorita te puedo decir que estoy por mi trabajo y no por recomendación.

Entonces ahorita lo que me ata a la universidad, independientemente de la economía, es ese grupo que está próximo a salir. Son los de octavo en la tarde.

Para ti, ¿qué es lo más importante de tu trabajo?

Qué es lo más importante de mi labor.... que ... este... cuando salgan los muchachos salgan con una cara de satisfacción y no con una cara de aburrimiento, el que no estén bostezando, que digan sí, hubo algo interesante, eso es lo más satisfactorio.

¿Cuál crees que sea el proyecto de la UNE, en diez años hacia dónde crees que va?

Es el mismo proyecto que tiene el Distrito Federal con Andrés Manuel López Obrador, seguir construyendo segundos pisos para meter más salones, meter más alumnos y que haya más economía, es el proyecto de la universidad.

¿No crees que tenga interés por la calidad de la enseñanza?

No. Soy de la idea que la UNE funciona como la universidad del pueblo, como la gente que tiene ese poder adquisitivo bajo nos vamos ahí a esa escolita, es lo único que me puede aportar y la universidad no se compromete a darles algo más, a darles un extra.

Tan es así que ni siquiera les da un seguimiento, no hay un estímulo, no se ve que sea universidad, de repente parece que son departamentos de infonavit, no se ve el ambiente escolar, ni siquiera en la cafetería o sea donde ni siquiera te permiten que te puedas tomar un café, una botella de agua dentro de la escuela, entonces no parece escuela.

El reglamento ¿qué te parece?

En cuanto al reglamento lo conozco poco, pero lo poquito que conozco es en función de hacer alumnos sumisos, hacer alumnos que se queden nomás ahí aprendiendo en cuatro paredes, no es posible que si a un alumno se le antoja, o simplemente se le antoja tomar una botella de agua no se lo permiten.

Que sea una persona que no pueda gritar, que no pueda reírse abiertamente, qué es esto, si no estamos en un claustro, no es convento, estamos hablando de personas que tienen entre 20 y 25 años de edad que tienen toda la vitalidad, no tiene por qué reprimirlos con un reglamento.

¿Cómo se toman las decisiones

Cómo se toman, por conveniencia. Son por conveniencia, de acuerdo a la situación, alguna vez propusimos que llegaran empresas con stand, con edecanes, con modelos, obviamente a la universidad no le conviene poner en juego su gran nombre, entonces se dan por conveniencia.

Pero si tú haces un juego de participación donde los alumnos aplaudan y pierdan clase, ellos están felices.

¿No hay una estructura formal, con jerarquía?

No, yo no puedo entender que un becario de 5º. O 6º. Cuatrimestre pueda ser temporalmente un coordinador de una carrera, no puedo entenderlo, entonces, si ellos no son formales con esto, no es por demeritar la capacidad de este compañero, pero entonces no se ve el profesionalismo de esta institución.

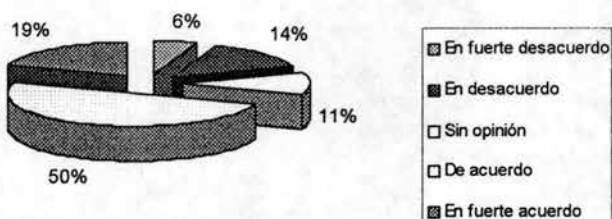
La institución no se compromete contigo como empleado, ya seas secretaria, ya seas coordinador, profesor, no se compromete en nada contigo, sencillamente la universidad se compromete contigo que tú cubras tu horario correspondiente, nada más, no hay ningún otro compromiso, no hay una visión, algo, ninguna formalidad.

Muchas gracias.

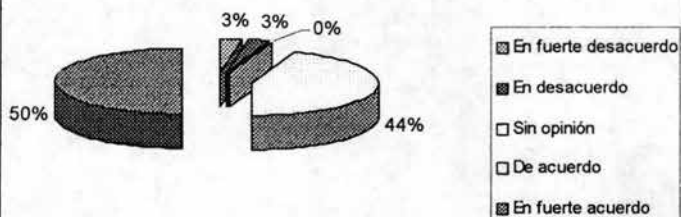
ANEXO II

GRÁFICAS DE LA ENCUESTA DE CLIMA COMUNICACIONAL

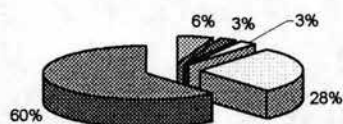
1.- El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la universidad es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el docente



2.- La UNE deberá contar con un sistema formal por medio del cual los profesores puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presenten.

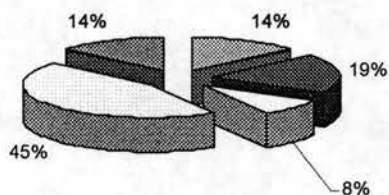


3.- Los profesores deberían sentirse libres para discutir con el coordinador acerca de cualquier problema de empleo de la UNE



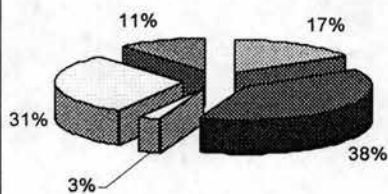
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

4. La mejor manera de comunicación entre coordinador y docente es a través de los diversos modos de comunicación informal...



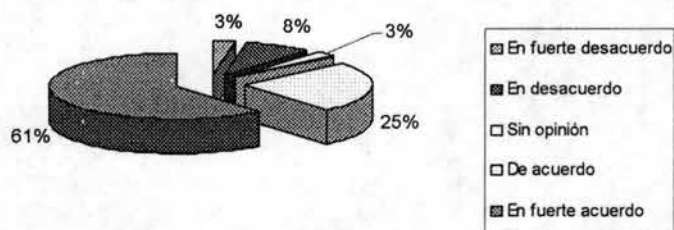
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

5. La coordinación debería comunicar a los docentes únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

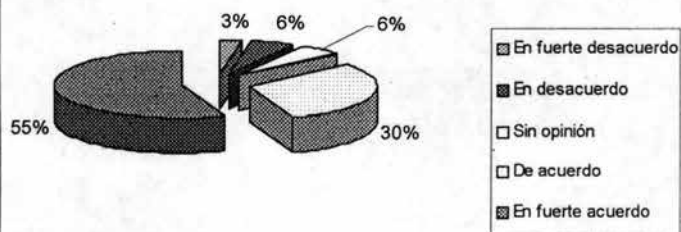


- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

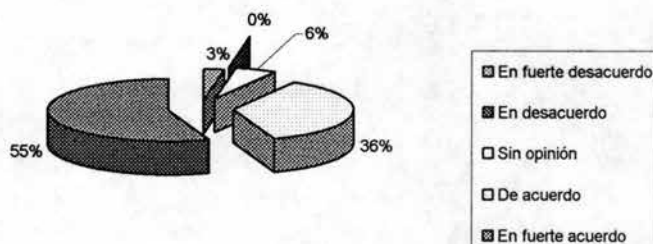
6. En el momento en que tomen decisiones por parte de la coordinación deberán ser comunicadas a los docentes afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...



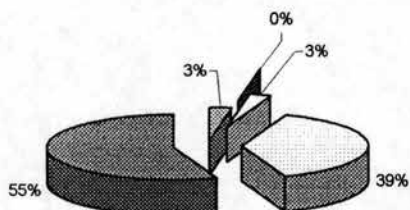
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los docentes antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...



8. La universidad debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre docentes y rectoría.

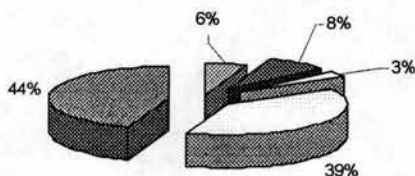


9. La coordinación debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...



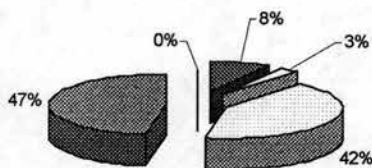
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

10. Los profesores deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo...



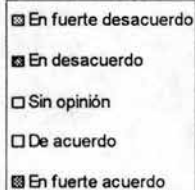
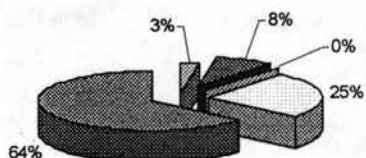
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

11. Cuando la coordinación informa de cambios en las políticas, es importante que informe por qué de tales cambios....

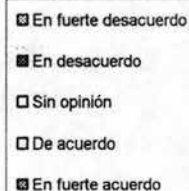
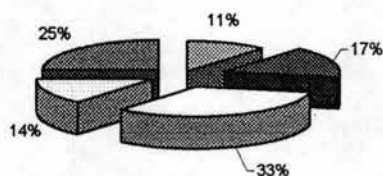


- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

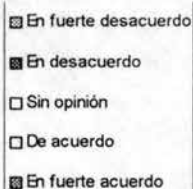
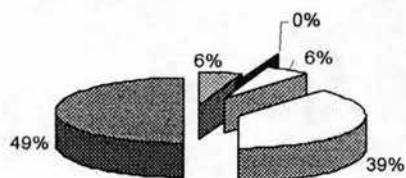
12. Los docentes bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...



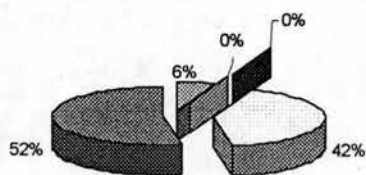
13. Los docentes deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la UNE...



14. Es obligación del coordinador solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quien coordina...

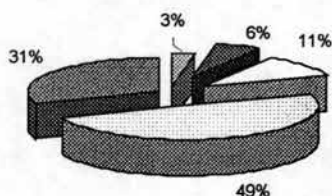


15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del docente...



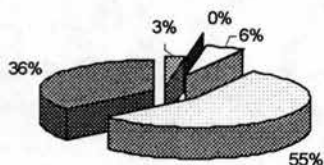
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

16. Los docentes de determinada coordinación deberían ser informados de asuntos que les concierne antes que tal información se de al resto de la universidad...



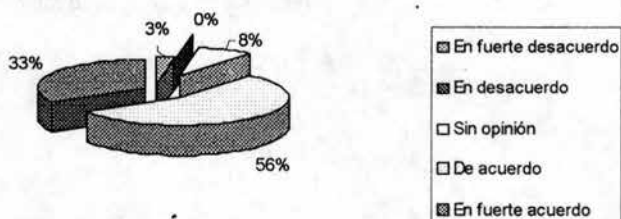
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

17. La coordinación debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano plazo...

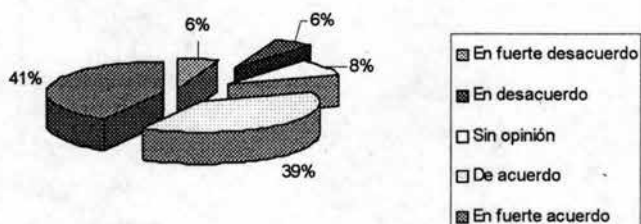


- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

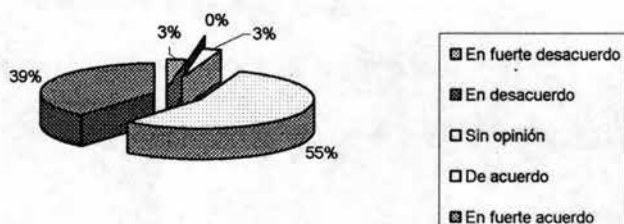
18. El docente se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal...



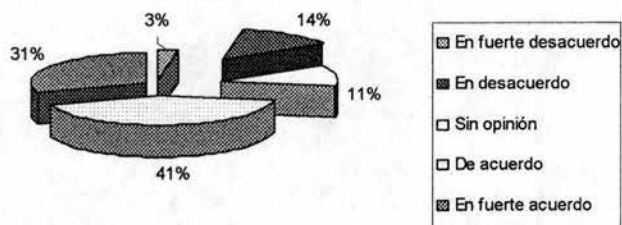
19. Los docentes deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la universidad...



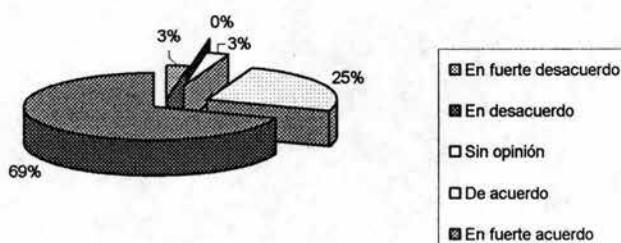
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades...



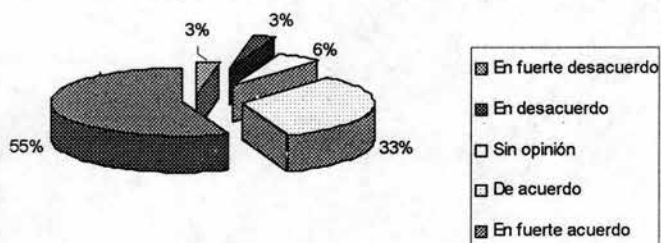
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el docente entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia...



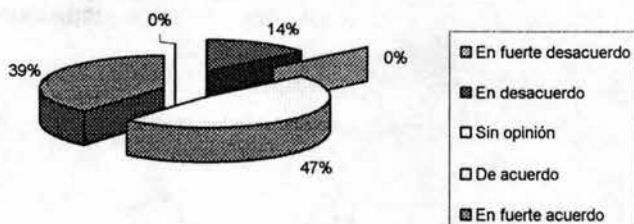
22. El docente debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...



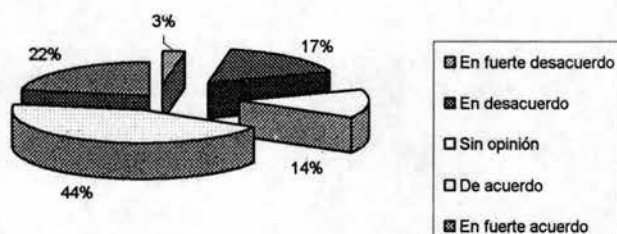
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...



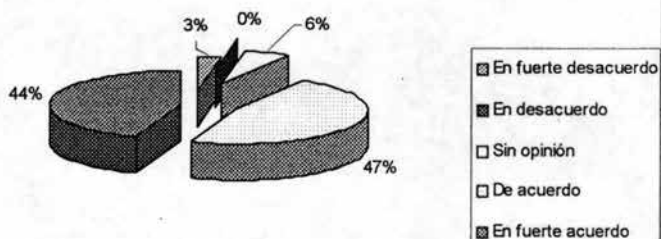
24. La coordinación debería comunicar a los docentes todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al docente y a su imagen pública...



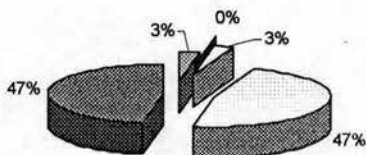
25. Los docentes deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la UNE...



26. Los docentes cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...

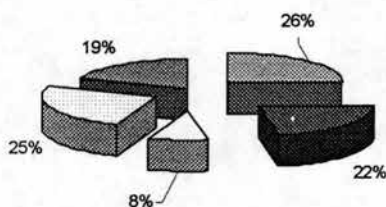


27. Cada docente tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación...



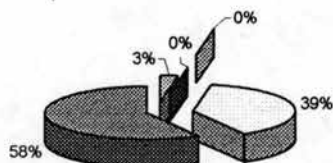
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un docente quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la coordinación ¿debería sentirse libre de hacerlo?



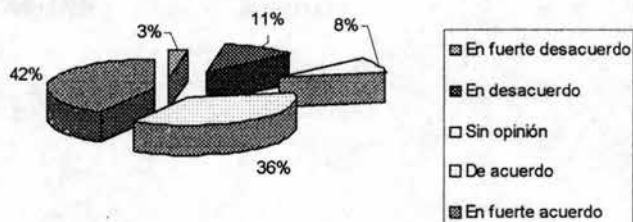
- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

29. ¿Deberían los docentes sentirse libres de discutir con sus coordinadores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

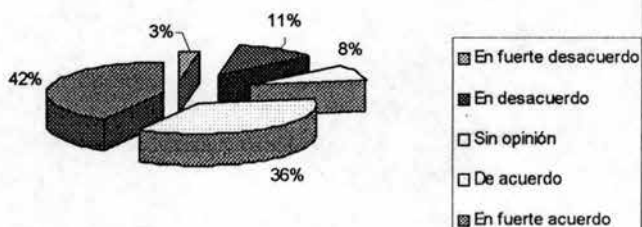


- En fuerte desacuerdo
- En desacuerdo
- Sin opinión
- De acuerdo
- En fuerte acuerdo

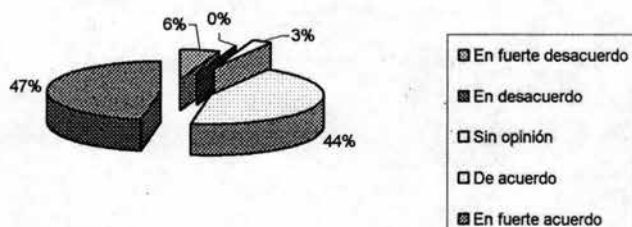
29. ¿Deberían los docentes sentirse libres de discutir con sus coordinadores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?



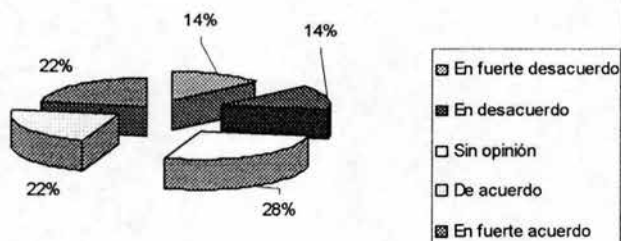
30. La mayoría de los docentes quiere saber más acerca de la universidad de la cual forman parte...



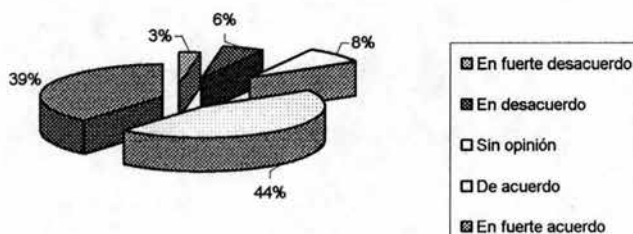
31. Esta universidad tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...



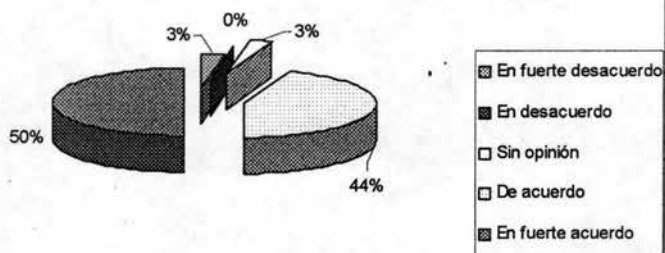
32. Los docentes deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la universidad para obtener ganancias y utilidades...



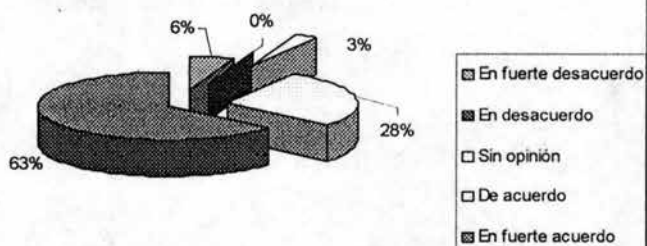
33. La difusión informativa y noticiosa en la universidad es indispensable para construir un sentimiento de participación en los docentes...



34. La participación activa de todos los docentes es esencial para el éxito de la comunicación interna de la universidad...



35. Los docentes deben estar bien informados de los servicios de la universidad...



ANEXO III

VERSIÓN ESTENOGRÁFICA DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Versión estenográfica del grupo de discusión.

Moderador: Buenos días, queremos platicar con ustedes para un trabajo académico, lo que digan aquí no va a salir de nosotros, tengan toda la confianza. Queremos saber si pudiéramos establecer un concepto de comunicación.

Hugo: Es una necesidad para el ser humano, o sea el ser humano nace y los primeros actos de comunicación.

Ana: comunicación es todo.

Pepe: Es inherente al ser humano, o sea el ser humano es un ser sociable por naturaleza y ahí la comunicación es parte de, de lo contrario no se entendería al ser humano, tendría que ser gregario, entonces, en todo caso no seríamos sociedad.

Gustavo: es la capacidad de expresar la emociones humanas.

Tomás: Hacer algo en común, poner en común con el otro.

Moderador: Okey, partiendo de la idea que pudiéramos decir un concepto es una necesidad propia del ser humano que tiene que convivir con sus semejantes. La comunicación es importante en todos los niveles, en su organización cómo es la comunicación.

Hugo: La comunicación como yo la veo es semántica, semiológica, morfológica y también está la comunicación verbal y no verbal.

Cinthia: Dentro de la organización donde yo trabajo no hay comunicación, no convives te enteras por chismes, no conoces a los profesores, no hay posibilidades de interactuar con ellos porque no coincides y cuando te enteras por ejemplo del coordinador o de chismes de pasillo o de alumnos de la información.

Hugo: Perdón por el paréntesis, ¿la comunicación era dentro de la organización? Ah, perdón yo creía que era mi concepto. Ah...dentro de la Universidad de Ecatepec. Bueno pues yo creo que la comunicación es más que nada alumno –maestro, para mí es alumno – maestro. Otras personas para mí son terceras personas.

Moderador: Pero son importantes, vaya la comunicación entre ustedes como docentes y con alguien que los motive, un coordinador, un rector, no sé.

Pepe: yo veo en tres niveles, precisamente es lo que quería apuntar. Yo considero que hay tres niveles de interacción y de . Para mí la comunicación también es interacción por obviedad y necesidad, entonces el primer nivel es el de los alumnos, sin querer mencionarlo de forma jerárquica o estructuralmente, aún así se podría entender como un primer nivel el de los alumnos, en un segundo nivel o intermedio el de los maestros y en un tercero el de los administrativos, incluyendo obviamente a coordinadores, dirección general, gente de cajas y todo el personal que labora dentro de la universidad sin dar clases.

Es en tres niveles porque inclusive las formas de comunicación son muy distintas. Es muy cierto lo que comentaba la compañera, hay carencia de espacios de comunicación real. Hay una carencia porque, porque la misma estructura arquitectónica de la institución, no hay salas de maestros donde nos permitan reunimos, a veces conocemos de vista a los compañeros, los saludamos cuando uno entra y el otro sale y hasta ahí.

Pero grupos, eso propicia la formación de grupos internos dentro de cada grupo, o sea en cuanto a los alumnos en cada salón sabemos perfectamente del grupito. Dentro de los maestros también habemos grupos de maestros que platicamos más unos que otros y dentro de la misma institución a nivel jerárquico también.

Entonces ahí vamos a diseminar estos grupos, de tal manera que consideramos que muchas veces esta comunicación es por y siempre por necesidades y fines comunes. Eso es por así algo, siempre vamos a juntarnos con los grupos pares, siempre vamos a estar buscando a esa persona con la que más o menos sea igual o parecida en la forma de actuar de pensar o en nuestro caso las materias que imparte o ya en relación con la estructura con quien mayor o mejor trato se llega a recibir.

Entonces hay tenemos que manejar en distintos niveles de lenguaje tanto con la instituciones, como entre nosotros mismos como para los alumnos y de su misma vez de los alumnos para con los maestros, cada uno de los maestros de una forma distinta para con la institución, para con las personas.

La institución también obviamente se van a referir de forma muy distinta y de manera muy distinta para con nosotros los maestros como para con los alumnos; entonces sí hay canales pero son muy acotados, son totalmente informales, es la problemática que son canales informales son más pláticas de pasillo que una información directa y convincente para toda la gente.

Que muchas veces inclusive como lo comentaba Cynthia nos enteramos más por el chisme de pasillo que por x, y o z, por algún boletín directo o por algún mensaje directo de la institución o de los alumnos, etcétera.

Ahí yo creo que sí hay una problemática un poquito fuerte desgraciadamente que se puede subsanar en cualquier momento, que la gente se ponga las pilas.

Hugo: Que eso es lo incongruente y lo curioso que somos comunicadores y que nosotros estemos propiciando esa comunicación informal. Que sabemos el uso de canales y ...

Tomás: Si te va bien, o sea para qué un memorándum si al final de cuentas yo puedo ver a él o a ella, brincamos otros canales.

Ana: Pero lo conocemos Tomás en cierto sentido, Tomás porque la organización tiene mucho que ver, a la mejor tú quieres como dices hacer un memorándum a través del ese, etcétera, pero también llega un momento en el que a lo mejor tú haces las cosas así después por la misma manera en que se manejan las cosas...

Hugo: las mismas políticas de la escuela.

Ana:...dejas de hacerlo porque dices qué caso tiene o sea te estás desgastando tú, que tratas de hacerlo de la mejor manera y no hay eco, no hay apoyo, no hay...

Pepe: Por la misma necesidad que tenemos de comunicar, decimos, bueno no se nos abren aquí canales, vamos a los canales básicos, eso es bien cierto.

Por otro lado creo que también es importante que retomemos la idea de que esto es una necesidad básica y que continuamente tenemos que estar comunicándonos para cualquier tipo de situación entre los mismos maestros y este puede ser inclusive un caso, muy académico, muy acotado, pero también es

un caso donde un grupo de personas desea saber algo y más o menos forman un cúmulo de gente para informarse ...

Hugo: es un ejemplo, dónde venimos hacer una reunión de trabajo, una reunión profesional y dónde estamos.

Ana: Claro.

Gustavo: Yo creo que desde mi punto de vista la experiencia que he tenido aquí en la escuela, no he tenido tantos problemas de comunicación digamos a nivel jerárquico como bien decías, tanto como con coordinadores de carrera como el director académico, incluso con el personal digamos administrativo., no he tenido tanto problema porque si no tengo oportunidad de hablar en un momento pues busco otra y otra y soy bien encimoso y me hago escuchar de una manera o de otra, no?, o sea yo creo que también hay que buscar esa manera de establecer contacto con la gente no?

Por un lado, por el otro se me dificulta un poquito más por la cuestión de los horarios. A mí... tengo un horario muy cerrado porque yo entro de 7 a 9 y casi casi me salgo corriendo de aquí porque me voy a la otra escuela, de tal manera que no puedo establecer un vínculo más estrecho con los compañeros y en ese sentido se me cierran los canales y solamente en reuniones como ésta o en juntas te puedes dar cuenta de quien es de tu área y quienes no.

Por el otro lado, la cuestión de los alumnos también es un canal básico de comunicación, formalmente hablando sería el principal porque con ellos tenemos más contacto, nos vemos diario, etcétera, pero ya dentro de una estructuración formal yo creo que la comunicación es totalmente cíclica, al margen de si es chisme o no porque los alumnos van y te dicen, yo voy y le digo al coordinador, a los maestros, el coordinador al rector y así sucesivamente, se va formando una cadena informativa, que siento yo que es lo que debería hacerse en el concepto ideal de comunicación aunque a veces es muy, muy difícil.

En lo personal, para mí la comunicación es importantísima por hacerte entender de muchas maneras, lo principal que da la comunicación es a través de la imagen, sí, siente, siente, yo estoy dedicado a esta cuestión que es a través del dibujo, de la pintura, incluso de un texto mal escrito, pero solamente visual, porque altera el orden tipográfico, altera el color de la tipografía y para mí es muy importante todo ese rollo, sino es a través de la imagen es totalmente visual y manifiesto mi desacuerdo con actitudes.

Y a veces es necesariamente oral, porque sino encuentro, si no es por medio de la imagen, sino es por medio del texto entonces por medio de la boca y que me perdonen porque a veces digo un montón de estupideces en mi forma de expresarlo, pero es el último recurso que me queda para poderme comunicar con la gente.

Claro no vas a ocupar el mismo recurso con todo el mundo porque desde luego, el resto del mundo tiene el derecho de mandarte al diablo, entonces buscas el canal de comunicación adecuado para cada persona.

Moderador: Bueno, podría entender que lo que más se maneja, el tipo de comunicación que manejan en la UNE es informal?, ¿hay canales formales de comunicación?, y si hay cuáles son?

Gustavo: Yo lo he hecho a través de comunicados con coordinadores, con director académico e incluso de manera oral, esa es la manera en que yo lo he hecho.

Hugo: Pero parte de la necesidad que tú tienes como maestro, todo esto de boletines no...?

Moderador: No sé como estén estructurados, de una coordinación académica hacia ustedes, también es informal?

Hugo, Gustavo, Pepe y Tomás: Es informal.

Hugo: Porque a parte es de la necesidad que cada uno tiene de su materia, es ahí donde surge la comunicación con una coordinación, a su vez la coordinación es mediadora con las jerarquías que están allá en la universidad.

Pepe: El único canal que podríamos medio considerar serían las juntas y eso con un cierto grado de formalidad y eso ya sabemos que nunca en ningún tipo de juntas se llegan a tocar todos los puntos, nunca se llega hacer la información a un correcto vaciado de ella.

Tomás: es parte de su estrategia.

Pepe: claro es parte de la estrategia muchas veces pues...

Tomás: pues para medio decir, para dividir opiniones

Pepe: Claro, para dividir, desinformar, disuadir o sea yo creo que ahí ya entramos a lo medio escabroso de lo político y es un mecanismo con el que a través pueden hacer que hagan otros, o sea, la comunicación bien llevada es poder en sí misma, esa es una capacidad de imposición sobre otros.

La otra, como diría Weber y nos muestra cómo muchas de las veces estos espacios van a estar no coptados, que si bien no los coptan, sí bien manipulados para que en cierto momento la información que se quiera se dará solamente esa y no más y lo que se quiera y como se quiera dar, para qué?, para los intereses personales de un grupo de personas de una persona o de una institución.

Entonces, eso también es problemática de que los canales no son tan libres...

Ana: Claro.

Pepe:tan amplios, idóneos porque un poquito más allá de eso no encuentro una forma un poquito más profunda.

Gustavo: De hecho si hacemos un verdadero análisis de la junta que hacen en la escuela es para decirnos, sabes qué tú vas hacer esto y esto y esto y se acabó....

Pepe: cortes informativos.

Gustavo: De hecho la última junta que nos tocó y era al inicio del ciclo escolar y era de: saben qué aquí el que quiera trabajar la universidad, el que quiera participar, el que no, que le llegue, así lo dijeron abiertamente. Aquí no vamos a querer gente floja, gente que no quiera participar, pues a toda madre, o sea estas eliminando a gente que podría aportar cosas interesante al trabajo, entonces a mí me parece una manera total y completamente coercitiva de proporcionar información y de hacer que participes en actividades de la escuela.

Vaya, el costillero de esta juntas en realidad, desde mi punto de vista no aterrizan en ningún lado.

Moderador: Se podría decir que son más que juntas, juntas informativas...

Hugo: Yo considero esto, que a nivel de comunicación es inmadura, sufre de inmadurez en el sentido de que muchas veces se le ha propuesto y eso más por parte de los alumnos, hacer comités de alumnos o comités de profesores que son un canal de.. obviamente las autoridades no van a escuchar casa a cada uno, sería ilógico, entonces se tiene que hacer a través de un comité de alumnos o de profesores.

Entonces de forma deliberada, esto está prohibido de forma deliberada por la universidad, de forma oficial y digo, eso habla de una inmadurez, porque si nos vamos a la UNAM, al Poli a la que tú quieras existe un comité de alumnos, existe un comité de profesores, y es más hasta existen comités de huelga que son, digo que tienen validez dentro de la universidad, entonces hable de una inmadurez dentro de la universidad.

Pepe: Mira tan es inmaduro que te voy a poner el ejemplo que me tocó a mí, UAM. La UAM se crea como una institución para separar y crear burócratas, crear investigadores pero para intereses gubernamentales, para eso fue creada la UAM y uno de los mecanismos para evitar esta comunicación fue implementación del sistema independiente de asignación de materias, qué es esto? Que cada quien llega y dice qué materias puedo tomar, yo las tomo y yo me preocupo de mi horario, yo hago mi horario y pues si me toca con chicos que a ver si los vuelvo a ver y andas de grupo en grupo conociendo cinco grupos de gente y eso fue lo que propicio la UAM.

Y en cierto momento que yo conociera no sólo a mi grupito de 32, sino que conociera a toda la carrera y sorpresa se hacen los famosos comités, entonces esa es una necesidad del hombre, la agrupación es necesidad y b la institución debe estar conciente de ese asunto, de que lo haces para apoyar y hacerlos tuyos y ganar esos espacios a través de tu gente o decir no, no y haber hasta cuándo aguanta el catre, porque tarde que temprano llegará una generación explosiva que diga o lo haces o lo hacemos y eso está pasando inclusive con algunos grupos de gentes. Que tienen esa capacidad de decir, esos canales de comunicación se deben de abrir.

Simplymente deben de abrirse para formalizarlos, además eso da sentimiento de pertenencia.

Moderador: ustedes pueden identificar grupos al interior dentro de la coordinación como de la propia universidad?

Hugo: si de hecho lo vimos hace unos meses, ocurrió con algunos maestros y con alumnos y surgió de forma espontánea por la problemática que vivías por aquí por la universidad. Y fue ahí cuando se vio truncada la posibilidad de la universidad de crear un comité, pero que finalmente ya no trascendió.

Moderador... los coartaron, no?

Hugo: parte que se cuartó y parte que ya no trascendió entre nosotros.

Tomás: siento que somos apolíticos en la medida que vamos conociendo la política, cuando vamos conociendo el sistema por tanto ya vemos que no es tan funcional, sabemos por mucho tiempo que los líderes han sido comprados, por tanto nos mostramos apáticos y lo hemos visto en muchos compañeros y alumnos que han intentado algo que de alguna manera han sido comprados, así literalmente.

Entonces, ellos han sabido ubicar esos canales, entonces de ahí que de este lado haya apatía porque sabemos como funcionan esos canales.

Ana: Y lo vivimos también. Dicen por ahí, divide y vencerás y creo que eso fue lo que sucedió, porque al principio si todos pues órale y cada uno, tú que propones y tú qué propones y de repente llegan con oye alguien oyó y les está pasando información y empiezas a dudar, de ahí que te entra la apatía y dices qué caso tiene?

Gustavo: Este tipo de grupos se formarían en una institución que por lo menos mostrara interés en resolver esos problemas y nosotros estamos muy concientes de que la escuela tiene muchas carencias y la institución no está con interés de resolver esas necesidades, y si es así tarda mucho.

Digo el problema de los talleres tardó mucho y no por hacer gala pero yo llegué con Roberto y le dije oye, yo no estoy dispuesto a trabajar así, está horrible, no funciona, bueno entonces qué propones, bueno hay que hacer esto y esto. Traje el proveedor, traje cotizaciones y no funcionó hasta que hubo está información y presionaron los alumnos, entonces eso fue muy importante.

Los chicos estaban en la posición de o se quitan esos laboratorios o no se hacía nada, no paraba la escuela pero no se hacía nada, entonces se dio bajo coerción. Entonces hay que estar concientes que la organización no va a favorecer a causas que sean favorables para los maestros o para los alumnos.

Por eso viene la apatía de muchos de nosotros, yo estoy seguro de que muchos maestros tomamos la actitud de esa escuela me vale y es cierto, por ejemplo para mí se puede hacer pedazos, se puede hundir hasta los cimientos, en tanto que la escuela no haga nada para que me sienta que pertenezco a ella.

Hugo: O sea para que te pongas la camiseta.

Gustavo: exactamente.

Pepe: Es una problemática externa que ha tenido el mexicano, quien siempre ha tenido que ver la guerra de los opuestos, palucha continua entre el burgués y el proletariado y desgraciadamente no hemos tenido en México empresarios inteligentes, contados ellos, que digan hay que limar esas asperezas, hay que hacerlos sentir parte de.

Estaba pensando hace rato, se vienen una serie viajes de los chavos, por qué la UNE no compra un camión, me vino esa idea a la cabeza. Pensé lo que dirían las autoridades, es que los chavos lo echan a perder y por qué lo van echar a perder, yo recuerdo los camiones de la UAM que incluso nos lo llevamos hasta Estados Unidos y regresamos y no había esa problemática porque ahí es cuando se siente la camiseta.

Y no se debe hacer sentir la camiseta por medios coercitivos como dijeron hace rato, queremos que se pongan la camisa sino abur, fue el mensaje finalmente, no, uno se gana a la gente finalmente, hay que volver a ese lado de la política, no la politiquilla barata, hacer política de adveras, la de consenso, la que ese disenso te lleve a conocer las diferencias y poderlas tratar.

Es ahí donde creo que la institución ha fallado un poquito en ese aspecto desgraciadamente en dejar abrir esos canales, vuelvo al mismo punto, donde permitan inclusive a los alumnos hacer ese comentario por qué, porque ellos no se sienten libres, agarran cualquier medio muchas veces la destrucción en el adolescente, en el joven es el primer medio de expresión, la destrucción y eso es constatadísimo.

Gustavo: Quiero comentar algo de lo que dices que me parece muy importante, por principio de cuentas lo de los camiones y lo de la UAM, ahí nos estamos enfrentando a problemas generacionales, nuestra generación siento que fue más moderada, nuestros padres eran como un poquito más fimes.

Ahora los padres dicen, yo no quiero que mi hijo sufra lo que yo sufrí y dejan que hagan estupidez y media. Entonces es ahí donde por principio de cuantas tenemos un problema de comunicación de padre a hijo, número uno, comunicación de valores, número dos: lo idóneo sería que una empresa tuviera bienestar para su gente, tanto en este caso para los maestros como alumnos.

Veamos el caso de la UAM, el caso de la UNAM, instituciones públicas que funcionan de maravilla. La UNAM sigue festejando sus 450 años de vida académica, yo quisiera ver lo que la UNE o que otras escolitas incluso la del Valle de México cumpliera 450 años de vida académica.

El punto es este, a una escuela, ya no digamos la UNE le conviene que su gente no esté a gusto que no participe, que no se ponga la camiseta porque la escuela no se va a sentir jamás comprometida en darle más a los empleados. Tú puedes hacer miles de cosas pero la organización no te lo va a reconocer, ni aunque tengas un doctorado en Europa, la escuela no te lo va a reconocer.

Tú puede querer ganar 100 pesos la hora pero la escuela no te lo va a dar, entonces por eso la ideología de el que esté a gusto que bien el que no pues ni modo.

Pepe : que es a lo que me refiero de ideología empresarial.

Moderador: Llegamos a un punto donde la organización se ve más como una parte económica, es decir como un negocio donde tú vienes a prestar tus servicios, si te conviene pues adelante, sino te conviene pues que pena.

Pepe: Desgraciadamente ya no es la universidad, es el sistema educativo nacional.

Tomás: Es la nueva cultura laboral.

Moderador: Exactamente, yo les quisiera preguntar si en la organización hay un lema o algo que los identifique.

Hugo: "La verdad por respeto al ser".

Gustavo: "educación..."

Ana: "Educar por respeto al ser"

Moderador: y qué con eso.

Pepe: Es que no es así, la educación la reciben en su casa, la universidad los forma académicamente.

Hugo: Los propios alumnos ridiculizan a la UNE

Moderador: Hablando del rector que es la cabeza que me pueden decir de su líderes.

Gustavo: Yo lo que puedo decir es que cuando no tienes nada que decir mejor no dices nada. He tenido el gusto de conocer al rector tres veces en mi vida. Una en una junta, una cuando me lo encontré en el pasillo y otra cuando me lo encontré en la calle.

Ana: porque no vas a las fiestas del Día del Maestro.

Moderador : ¿qué tal la relación?

Gustavo: No puedo decir una relación porque no puedo llegar con el contador buenos días como está, cómo le fue en el trayecto que tal su familia, cómo está el trabajo, o sea me preocupa mucho la institución contador qué podemos hacer al respecto.

¿Dónde está el canal de comunicación? , yo quisiera de verdad 5 min. De conversación con él y no para reclamarle y decirle que está mal la escuela sino para decirle mis inquietudes con respecto a eso, porque no basta con decir la escuela es esto, la escuela es lo otro, bla,bla, bla.

Está bien que critiques, se vale, puedes hablar las pestes que quieras de tu trabajo, pero tú que vas a portar para la mejoría de tu centro de trabajo.

Moderador: Algún otro que haya tenido contacto con el rector?

Luis Miguel: No, yo quería hacer un comentario con relación a la camiseta a la institución. He visto, he tenido la oportunidad de estar a las dos de la tarde en las oficinas y a las 7, 8 de la noche en las oficinas, he tenido la oportunidad de estar aquí temprano a las 7, 9 de la mañana cuando entran. Llegan todos corriendo o sea somos obreros y todos checamos; los administrativos, son las dos en punto y corren, vamos, el tiempo es valioso para ellos. Estamos hablando que es una oficina gubernamental a pesar de que sean autoridades siguen haciendo el mismo proceso de cualquier obrero. Checan y vámonos, regresan a las 4, volver a checar y a las 7 volver a checar y ya.

No hay eso de ah, pues vamos a comer juntos, o esa alegría de salir y decir, bueno ya cumplí con una jornada de trabajo, me voy a mi casa, me voy a comer tranquilamente con esa satisfacción. Sino sales, agarras tus cosas y ya.

Me he puesto a pensar y qué triste trabajar sólo por un compromiso.

Moderador: Bueno finalmente te puedes quedar en una institución por muchísimo tiempo por comodidad de algo, aún cuando no te guste, ustedes por qué están en la universidad.

Hugo: Muchas veces lo he dicho abiertamente. Tengo otra fuente de ingresos aparte, pero afortunadamente conocí a gente afín a lo que he realizado. En este caso de los alumnos, no voy hablar de todos pero por los alumnos con los que soy afín, por esa gente yo sí vengo a trabajar.

Por esa gente sí puedo estar aquí, puedo estar en las juntas, puedo tolerar al rector, que hablando del rector, cuando lo conocí estaba dando un discurso en un desayuno y me atrevía comentar quién es ese guey, yo no sabía que era el rector, entonces así conocía al rector.

Entonces es por esa gente, por esos ciertos alumnos que son el motor no? Y es más los que te retroalimentan, también, yo he aprendido mucho también y espero que ellos también aprendan de mí, desde luego. Claro también está el fin monetario pero bueno también de qué salario.

Pepe: Creo que mucho de estar aquí Hugo ya la comentó. El gusto de estar con los muchachos., de veras. A mí, las principales cosas por las que estoy aquí es por un grupo que dije a estos chicos hay que darles y darles porque tienen material.

Hay grupitos especiales de muchachos que dices ¡woau! , con estos hay que dar lo mejor y eso te invita a ser cada día mejor. Uno está por ese cariño a los muchachos, por querer hacerlos mejor de que uno es, por querer mejorar junto con ellos..

Entonces uno de los móviles que yo tengo personalmente es ese, el de los muchachos, me sacaran mis canas verdes y me enojaré pero es lo que les digo, no se preocupen, mientras ustedes trabajen y aprenden, sobretodo que aprendan, creen, inventen yo me sentiré muy bien.

Lo que comentaba Luis de que salimos y nos vamos, es en general, también los alumnos, es la 1 y el pasillo atiborrado de gente, a la 1 o 2 sólo están los que de plano no quieren llegar a su casa.

Se muere la vida académica en el aspecto de la creación. Es cierto que mueren los ideales revolucionarios cuando la panza empieza a crujir, pero los chavos no están en esa etapa, ellos deberían estar en este momento haciendo, promoviendo, creando, haciendo esos espacios, si la escuela no se los da entonces ellos.

Pero cuál es el problema? que la escuela llega hacer una cortación brutal, me ha tocado ver cuando he tenido que hacer un trabajo extra con los muchachos que es la una y ustedes qué hacen aquí dentro del salón, no pues estamos preparando un proyecto.. no, no pueden estar aquí. Y ya, nos vamos a la cafetería.

Entonces no estamos respetando el lema. El respeto al ser es respetar que son distintos, que piensan distinto que hacen y deshacen...que promuevan la vida académica en arte, cultura, entretenimiento, deportes, esparcimiento, en lo que hace al ser humano sentirse parte de.

Al trabajador se le deben de dar tres cosa: un salario justo, libertad de acción en cierto nivel y finalmente darle seguridad de decir, bueno llego y voy a poder trabajar a gusto, llego y tengo los materiales necesarios, llego y no estoy pensado haber sino me cambian la materia mañana, haber si esto y el otro ...

Hugo: Estar a la expectativa.

Tomás: que tengas esa seguridad.

Pepe: Y me refiero a seguridad también de salubridad, porque me pasó en CONALEP con una muchachita que la atropellaron pero como CONALEP es del estado, en seguida llega la ambulancia. Aquí qué pasaría.

Hugo: No aquí no. Un día a mí me tocó verlo y hablando de esas medidas. De hecho se les manda a otra clínica porque de hecho aquí no tienen enfermería siendo que la SEP exige una enfermería...

Tomás: áreas verdes, deportivas...

Hugo: A mí ya me tocó cosas graves, rajaduras, caídas o chicas desmayadas y eso de tú que traes carro llévatela. No pues está cañón.

Pepe: No pues como quieren que te pongas la camiseta cuando no la traen puesta ellos. O sea yo con todo gusto me la pongo, pero díganme cuál.

Hugo: Ahora fíjate, otra cosa que se ve reflejado en esto de la escuela como una entidad económica solamente, lo vimos en la creación de los puestos de la cafetería. Fue bastante obvio porque mientras los chavos peleaban por su estudio de televisión, sus ampliadoras de fotografía, etcétera, etc., estos estaban construyendo sus locales de tamales, de tacos, de lo que quieras.

Los alumnos conocen perfectamente eso y yo abiertamente lo he dicho con mis alumnos, okay, conocen todo eso, cuántos de ustedes en 4°. 5°. Y 6°. Conocen la biblioteca, cuántos?, llegan y preguntan, adónde conseguimos esto?, el día de la exposición llegan y dicen es que no conseguimos nada, tenemos biblioteca, digo no es la gran cosa pero tenemos biblioteca.

Moderador: Respecto a la biblioteca y a lo que mencionabas de la seguridad de que no te cambien de materia, cómo afecta la calidad académica?

Cinthia: Bueno hay viene la organización, en serio no hay organización. Sería más fácil si te dieran, son tres grupos de segundo, dar la misma materia, te esfuerzas menos y trabajas mejor que tener 3 ó 4 materias distintas. Dos que desconoces y dos que medio sabes y ya sales de un grupo y te la cambian porque es otra cosa diferente. Entonces no hay organización, incluso yo un material didáctico, en mi vida lo he encontrado aquí yo tengo la oportunidad de ir a otras bibliotecas más grandes donde me proporcionan los libros que necesito por semanas por 15 días y de ahí yo encuentro mi material didáctico.

Entonces ese sí es un gran problema y a mí sí me afecta porque es algo tan lógico y sencillo para un coordinador entender que te voy a dar una sola pera para tres grupos.

Hugo: Y eso hable de una inestabilidad porque nosotros los maestros, siempre también lo he dicho, vivimos como perseguidos cada cuatrimestre o cada semestre, cuántas horas me irán a dar. Digamos ya tienes 16 horas, 14 horas, las que sean, bueno pues tu economía también ya está ajustada a eso, pero cada cuatrimestre vives perseguido porque a ver cuántas te vayan a dar.

Cinthia: Depende de los que venga cada profesor, yo hay cuatrimestres que sólo vengo por una materia como es este cuatrimestre, sabes qué a mí no me conviene venir por una sola materia. Yo vengo por gusto y no por necesidad, afortunadamente. Si fuera por necesidad ya no estaría dentro de la universidad, boto la materia.

Además tu ya te acostumbras a tu horario, te dan de 7 a 8:30 y de repente resulta que ya no que la otra la tienes a las doce y los chavos no están ni enterados. Yo llego a las 12 y por qué no llegaste, ya cambió el horario. O sea también en esos casos.

Hugo: Hablando de la seguridad, a nosotros que tenemos materias seriadas como radio, fotografía y televisión, que van seriadas las materias, también la seguridad que le da al alumno saber que va haber continuidad, continuidad en el conocimiento porque de repente yo agarré grupos que no sabían cosas y así los agarré o bien ya no me dan ese grupo, dónde queda ese seguimiento.

Cinthia: Las autoridades no están capacitadas para saber quién tiene la capacidad de saber, de dar la materia.

Hugo. Casi, casi es por sorteo, escógelas.

Gustavo: Bueno también seamos honestos y concordemos con las autoridades en un punto con las autoridades, lo que nos decía la licenciada Gloria, muchas veces no estamos capacitados para tomar ciertas materias. He visto caos en los que un ingeniero en diseño esté dando clases de fotografía, lo cual perdón, me parece una reverenda estupidez.

Puede tomar todos los cursos que quieras pero si no tienes la visión de fotógrafo, entonces valen para pura quesadilla todos los diplomados y maestrías que tengas de fotografía, porque no tienes la capacidad, la visión, no sabes cómo enfrentar un espacio, de trabajo de un laboratorio.

Entonces te encuentras que tus alumnos no tienen lagunas tienen océanos, y es cierto y lo peor es que aparte, esos océanos, tienen una torpeza increíblemente grave para el manejo del material en fotografía, entonces estás propenso a contaminar todo.

Me he topado con gente que no sabe cómo agarrar un papel fotográfico, como agarrar una pinza, cómo agarrar una charola y digo, dios mío por dios. Debo de dar por hecho que no saben, no critico al maestro, a lo mejor que no se dé un seguimiento.

Si hay continuidad, el alumnos ya sabe, o una de dos: que se actualice o que le llegue.

Cinthia: Hay profesores que vienen por lo que ganan y si les dan materias aún cuando no saben las aceptan. Hay profesores que dicen yo soy capaz de dar esta materia porque ya vi el temario. A mí me pasó en cuatrimestre, yo regresé la materia porque habían conflictos internos con el grupo, esa fue la principal causa porque yo me desvelé, estudié el tema, dije, no importa yo el lunes estoy preparadísima.

Debes de ser capaz de dominar la materia, porque, bueno a mí me molesta que te den la vuelta, no porque tengan más conocimiento que tú, simplemente porque tú tienes que aportar algo nuevo, bueno, entonces tienes que tener la capacidad de ser honesta y decir si puedo con la materia o no puedo con la materia, no por dinero, bueno quien venga por dinero va a tomar todas las que le den.

Hugo: bueno hablando de la docencia como tal, no podemos verlo como mercenarios o sea porque sí te estás llevando algo...

Moderador. ¿Qué onda con la calidad académica?

Ana: La calidad académica sobre todo, ahora bueno hubo un caso el cuatrimestre pasado, es cierto, no se vale la deshonestidad de los docentes, tú ética, etcétera. El cuatrimestre pasado se dio una situación, levantaron un sistema de contratación de medio tiempo, entonces tienes que cubrir a la semana 40 horas o no sé cuanto; 20 de clases y 4 administrativas.

Es absurdo, o sea okey vamos a mí me dan de medio tiempo y cómo me van a cubrir las 20 horas de clase, yo les puedo decir y pasó que mis materias son unas pero pues entonces tiene que dar otras... no es que no, no sé, no es mi especialidad no?, no pero la tienes que dar porque tengo que completar tus horas tus 20 horas de clase para que estés de medio tiempo.

Gustavo: Mira tu puedes participar en todos los cursos de actualización que tú quieras, dentro de lo que es la pedagogía y lo que es la práctica profesional, claro de nada te sirven si te asignan una materia que no va con tu especialidad.

Incluso acumular 200 horas de cursos, pero si no dominas la materia mejor ni te metas en cursos.

Pepe: Y ese fue el problema real, o sea uno se prestaba a eso, uno iba con la propuesta de mira, tú tomas tus materias, tú me dice cuáles, mientras tú lo domines y ya. Y resulta que llego y digo, mira dame

esta materias que son las que domino muy bien, no pero este grupo ya lo apartó otro maestro, entonces obviamente tus evaluaciones...

Moderador: Es lo que les iba a decir, los evalúan?

Todos: si

Hugo y Ana: si pero son muy subjetivas.

Ana: A mí me ha tocado que es mi primer evaluación, lo que sea lo acepto. Empiezan con tus hojas que te tienen que evaluar, ejemplo pregunta número 16, no es que nos dijiste la 14, no es que ya voy en la 16, no, entonces cuál es la que nos dijiste, les dije la 15, no pues ya brínquensela, sigan pasando.

Cinthia: A mí me paso que me hicieron la evaluación en la segunda semana de iniciado el cuatrimestre y ya tenían resultados. Cómo es posible que en la segunda semana, cuando ni siquiera conoces a los chavos me hayan evaluado.

Gustavo: Coincido con que las evaluaciones son subjetivas, por su puesto que lo son ya que es un hecho de que nosotros estamos supeditados a si les caemos bien o mal, o si les gustas o no les gustas, empezando por ahí.

Hugo: y el alumno es gandalla.

Gustavo: si dejas tareas, si uno les exige es malo, es un hijo de la chingada, perdón por la expresión pero es un ojete y pum evalúa mal, este guey me cae mal, tache, tache, tache. Si por lo menos se supeditaran a cuestiones exclusivamente académicas y pedagógicas, a lo mejor tendrías cierto aire de sensibilidad, cierto grado de objetividad.

Deberían evaluar si el maestro da seguimiento al programa, si el maestro aplica exámenes de acuerdo a los temas vistos, si hay retroalimentación del examen, etcétera; pero muchas veces te encuentras con que: el maestro te da un trato adecuado, hay no el maestro me regañó, me gritó, o sea.

Ana: Hay una pregunta en las evaluaciones que me llama la atención sobre si venimos bien vestidos.

Cinthia: A mí me pasó algo muy chistoso, yo soy muy seria y casi no interactúo ni con los maestros ni con los alumnos. Entonces hay una pregunta, que más bien son como 5 ó 6 de la relación alumno-maestro y en mi evaluación saqué 5 ó 4, no recuerdo muy bien, porque no interactúo con los alumnos y nada que ver.

Gustavo: A partir de la relación que tu estableces con tus alumnos te va mejor con tu evaluación. Además de que te va mejor, tienen la confianza de decir oye maestro sabes que traigo este problema qué puedo hacer. Algunos alumnos me han seguido hasta la parada preguntarme sobre libros sobre x cosa, pero bueno, dices es bueno, tienen la confianza y además lo que te llena de orgullo de cierta manera es que te digan me gustó este maestro porque me enseñó, pero es el reflejo del trabajo y de la relación que tienes con ellos.

Pepe: Mira ahí te va la estrategia perfecta para taptarle el ojo al macho y por todos lados y vamos a ver qué tan apegado a la realidad. Uno, el maestro debe de ser el amigo y qué onda guey, dos el maestro debe de dar las clases más Light del mundo, tres el maestro debe de dar calificaciones de la forma más tranquila sin reprobar y a los huevones 6 ó 7. Esa es la estrategia para la felicidad aparente.

Por el otro lado, el alumno se va a sentir chido con el maestro y le va a valer gorro y va a tener chance de echar desmadre. De todo el tiempo que se debe de dedicar a lo que son sus materias dice ese guey me pasa y entonces ya el chavo está contento con uno.

Por el otro lado, la institución hoy en día todas las instituciones se rigen por la numerología, si sacan 10 es chido sino no, y ahorita desgraciadamente lo que es Ceneval que se encarga del regulamiento de las instituciones medias y superiores y se encargan de calificar y cómo la califican, lo califica si egresan varios es buena escuela so no, es mala escuela.

Entonces, qué requiere la institución, que seas complaciente con el alumno, les des sus dieses, para que egresen muchos y diga a bueno me los tienen tranquilitos, seguimos teniendo lana porque ellos siguen aquí y todos estamos contentos.

Gustavo: Y eso habla de la calidad académica de la institución, ahora, en ese sentido yo tengo que aportar algo, digo, honestamente. Los grupos que tuve de 4°. Cuatrimestre de fotografía que gracias a dios que ya no los tengo, lo tengo que decir abiertamente porque de entrada la gran mayoría no sabía trabajar y siguen sin saber no?, pero para ellos cumplir con la tarea aunque no sepan ni niguas de lo que hay que hacer ya merece 10.

Me tocó una alumna que su primer periodo 9, el segundo 6 y el tercero 10, a huevo pendejos me los chingue a todos soy una verga. Si eres una verga o sea genial, pero sabes qué, hay gente que tiene 7 pero yo sé que ese 7 es muy bien ganado, porque te esforzaste con tus materiales y con tu presentación y ya sé que por lo menos se les quedó pegado algo.

El número no significa nada.

Pepe: Lo que decía si esta escuela saca 100 alumnos es buena, si saca dos es mala escuela. Ahora, los chavos vienen de un remanso. Hablamos desde primaria, ahorita un niño por muy lerdo que sea ya no reprueba la primaria, por ley. En secundaria, hay una ley que dice que la mínima calificación es 5, no pueden sacar 3, 2 ó 1, no.

Entonces, ya tiene su 5 básico, 2 ó 3 trabajitos más y ya tienen su 6. y en media superior es chingale, chingale, y por el simple hecho de entregar creen que ya aspiran a algo.

Tomás: O sino te aplican al artículo 200 que dice que tiene que apoyar a los alumnos para evitar que no repruebe.

Gustavo: A mí me pasó en una secundaria donde me dijeron, sabe qué maestro no puede reprobar a tantos alumnos, bueno es que la SEP...

Moderador: Al respecto qué les gustaría a ustedes, que propuestas tienen.

Gustavo: Primero: juntas en donde se traten temas realmente trascendentes, segundo, la creación de grupos colegiados, los programas es otra cuestión porque están del nabo, no hay un seguimiento.

Reuniones con docentes que permitan intercambiar experiencias a nivel didáctico. estoy en contra de los grupos Light, porque a los profesores no debe interesarles caerles bien a los chavos.

Además es importante la auto actualización del docente.

Tomás: Creo que un rediseño de la estructura de la UNE, no es posible que los temarios sean tan simples. En la materia de publicidad sólo se tomó el índice del libro de Ferrer y ese es todo el programa. Además los temarios son muy similares, tal es el caso de la materia de Evaluación de la Comunicación y el de Evaluación de proyectos donde lo único que cambia es el nombre de la materia y ambos son de 9°. Cuatrimestre.

Además formar academias de profesores. Sería importante hacer una auditoría de comunicación a nivel interno y externo de la UNE. Se debe hacer a los docentes más competitivos no es posible que se repitan los mismos cursos cada cuatrimestre.

Hugo: A los de comunicación nos ven como revoltosos, no sé si esto pase en otras licenciaturas...

Tomás: Es lo mismo, lo que pasa es que por ejemplo Magnolia es más impositiva, me ha tocado ver como trata a los maestros y la verdad... por lo menos Roberto te escucha, anota aunque no haga caso, pero por lo menos te dice que lo va a checar.

Ana: En 3 años que tengo en la UNE creo que lo que hace falta es reestructurar, no hay formalidad, debería implementar un departamento de comunicación organizacional, no es posible que no haya un manual de bienvenida...

Cinthia: Lo que pasa es que no respetan el contrato...

Gustavo: Lo que pasa es que la UNE no va a dar nada por ti.

Moderadora: Ustedes pueden formar un grupo y compartir sus experiencias, por mi parte es todo y les agradezco mucho su tiempo.