



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ACATLÁN

Posgrado: Una perspectiva Comunicativa. Análisis de las Interacciones Comunicativas, Estructura y Funcionamiento de la Coordinación de Estudios de Posgrado de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN
P R E S E N T A :
JANET GUADALUPE GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Asesor: Lic. María Verónica Michel Alcántara

Septiembre de 2009



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.

UNAM
POSGRADO



Agradecimientos:

A mi mamá: Jovita

Sé que en ocasiones es complicada nuestra relación y sé también que no soy la mejor hija que hubieras deseado, pero quiero decirte ¡GRACIAS MAMI!, por estar conmigo, por ser como eres, siempre te he admirado y eres lo más importante en mi vida.

¡TE AMO!

A mis tíos: Antonio y Margarita

Gracias por todo su apoyo, son como unos padres para mí, y sé que en momentos difíciles siempre están conmigo, me parece que la vida no me pudo recompensar con mejores tíos que ustedes.

A mis hermanas: Rocío y Susana

Ustedes siempre están en mi corazón, gracias por alentarme en los momentos complicados y por confiar siempre en mí, las quiero.

A mi hermano: Juan Carlos

Gracias a ti, aprendí a valorar lo importante que es la familia, y a decir las cosas cuando las sientes pues no sabemos si el día de mañana despertaremos, te quiero hermanito, y sabes que siempre estarás en mi corazón, nunca te voy a olvidar.

A Charly, Adi, Karen, Vane, Lalo y Kevin

Porque siempre trato de darles lo mejor de mí, y quiero que tomen lo positivo, luchen por lo que quieren y no teman a las críticas, sean felices, disfruten la vida... ¡los amo mucho niños!

A Vero, Jorge, Xavier, Irma y Martín

Por compartir su conocimiento, su experiencia y por alentarme a terminar este proceso.
Y en especial al Vero, muchas gracias por tu paciencia y dedicación.

Índice

Introducción	7
Capítulo I	
1. El Rostro de Posgrado Acatlán	9
1.1 Caracterización de Posgrado Acatlán	11
1.2 Origen de Posgrado Acatlán	12
1.3 Posgrado y su Entorno	14
1.3.1 Posgrado y su escenario para permanecer	15
1.3.2 Posgrado y las instituciones con quien tiene relación	16
1.3.3 Tendencias globales	17
1.3.4 El gobierno y Posgrado	18
1.3.5 La tecnología	19
1.3.6 Los proveedores	21
1.4 Las entrañas de Posgrado	23
1.4.1 Objetivos	27
1.4.2 Organigrama	29
1.4.3 Los miembros de Posgrado	33
1.4.4 Reclutamiento y Selección	40
1.4.5 Inventario de Recursos Tecnológicos	41
1.4.6 Proceso de trabajo	42
1.4.7 Principales problemas	50
1.5 Estructura Formal vs Estructura Funcional	52
1.5.1 Alumnos-olvidados	53
1.5.2 Atención hacia Alumnos	54
Reflexión	56
Capítulo II	
2. La comunicación entre los miembros de Posgrado Acatlán	58
2.1 Modelos Administrativos y comunicativos	60
2.2 Costo generalizado	66
2.2.1 Costo Económico	67
2.2.2 Costo Temporal	70
2.2.3 Costo Energético	71
2.2.4 Costo Psicológico	72
2.2.5 Problema informativo Comunicativo	73

2.3 La Incidencia de los Actores	74
2.3.1 Test de Personalidad	77
2.4 Los grupos de Posgrado Acatlán	83
2.5 El Proceso de Comunicación en Posgrado	87
2.5.1 Análisis de Resultados	98
Reflexión	103

Capítulo III

3. Complejidad Comunicativa 105

3.1 El ser humano, un ser complejo	107
3.2 Subjetividad, Percepción y Acción	109
3.3 Importancia Representativa de las Comunicaciones	112
3.4 Investigación Cuantitativa/Cualitativa	114
3.5 Regresarle la voz al otro	115
3.5.1 Matriz Grupo de Discusión	119
3.6 Interpretación de los Resultados	131
3.6.1 Pertenencia al Posgrado	131
3.6.2 Lo primordial para Posgrado y lo que hay que mantener	132
3.6.3 La difusión de los Posgrados y el problema de infraestructura	132
3.6.4 Posgrados con mayor y menor demanda	134
3.6.5 Cómo mejorar aspectos que no se hacen del todo bien en Posgrado	134
3.6.6 Contradicciones Nacionales	135
3.6.7 El Posgrado Ideal	135
Reflexión	140

Capítulo IV

4. Cultura Organizacional y la Propuesta Comunicativa en Posgrado Acatlán 142

4.1 Comunicación y empresas del futuro	144
4.2 El Comunicólogo, el mediador	147
4.2.1 Hablar, Escuchar, Comprender y Actuar	150
4.3 No venimos al mundo para producir, venimos para ser felices	151
4.4 La Cultura “Construcción Social de la Realidad” en Posgrado	152
4.4.1 Subculturas y mapa cultural en Posgrado	155
4.4.2 Factores Culturales en Posgrado	161
4.4.3 Matriz de Factores	162
4.4.4 Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Posgrado Acatlán	167

4.5 Propuesta de Intervención Comunicativa	168
4.5.1 Plataforma Estratégica	168
4.5.2 Análisis FODA	170
4.6 Estrategia Comunicativa	174
4.7 Plan de Comunicación	176
4.8 Productos Comunicativos	178
Reflexión	186
Conclusiones	187
Anexos	191
Bibliografía	209

Introducción

La presente investigación, se llevó a cabo durante el Seminario-Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, como opción de titulación de la Licenciatura en Comunicación. Lo que se pretende con esta indagación es conocer, ir más allá, en las organizaciones, a través de una mirada distinta, en este caso la organización a la que se hace referencia es Posgrado Acatlán, la premisa fue observarla de una manera humana, conocer a sus miembros, sus procesos y detectar aquellos conflictos o arbitrariedades por las cuales atraviesa, para poder brindarle un diagnóstico. Es decir, una aportación que pueda proporcionarle mejoras, y en donde el enfoque principal sea mantenerla, como una organización habitable.

Cada uno de los capítulos, tiene el sustento teórico-metodológico, ello con la finalidad de tener las bases y fundamentos para respaldar, todo lo encontrado dentro de la investigación. El primer capítulo, brinda un acercamiento de cómo está organizado y estructurado el Posgrado, es decir, sus orígenes e ideario, y también se desglosan poco a poco las relaciones que la organización maneja con el entorno, la importancia que tiene para ella y cuál es entonces el escenario de permanencia en ese sistema que envuelve al objeto de estudio. Además, se da a conocer cómo es la estructura formal, el cómo dice la organización que está laborando, esto contrapuesto con lo observado y medido dentro de la organización, es decir, se encontró la estructura real de cómo se realizan las tareas y actividades en Posgrado.

El segundo capítulo, da una mirada con mayor profundidad hacia los actores, se llevaron a cabo técnicas cuantitativas, para conocer en mayor medida sobre el otro, aquí se busca identificar cuál es la comunicación que prevalece dentro de la misma, para saber entonces cuáles son los costos que se generan en la organización, y conocer cuál de ellos es en donde se invierte una mayor energía. Aquí los problemas informativos-comunicativos salen a relucir, pues a falta o carencia de comunicación, los actores no cumplen con el objetivo establecido, ya que es probable que no sepan cuál es. La incidencia de los actores es básica

en este apartado, pues se conoce cómo son sus personalidades, y entonces se busca una interpretación al por qué actúan de cierta manera frente a los demás.

En el capítulo tres, se aplicaron métodos de investigación cualitativos hacia los actores del Posgrado, es decir, se habla y se reconoce la complejidad que cada uno de los actores posee, sus subjetividades, percepciones, acciones. La premisa fundamental es regresarle la voz al otro. En esta parte se lleva a cabo el grupo de discusión como técnica principal, con la finalidad de escuchar y de diferenciar al otro, conocer las representaciones, grupos, el liderazgo, el por qué los actores se desenvuelven de esa manera y no de otra. En este capítulo y el anterior existe un gran complemento, pues se conjunta la metodología cuantitativa y cualitativa, para, de este modo, dar una visión complementaria a la indagación.

Finalmente, en el capítulo cuatro se da a conocer el plan estratégico, el cual tiene como objetivo principal, dar las propuestas de intervención comunicativa que ayuden a mejorar al Posgrado, y se destaca el papel del comunicólogo organizacional, es quien por medio de la comunicación genera estrategias a favor del objeto investigado. Gran parte del desarrollo de este apartado se enfocó a la cultura, pues con los capítulos anteriores se tienen ya líneas marcadas para conocerla, sin embargo es hasta este momento de la investigación que se observan con mayor claridad, además que con la aplicación de técnicas como el FODA, es más sencillo proponer soluciones a los problemas antes detectados, el plan de comunicación encamina a Posgrado hacia una organización eficaz y habitable.

Capítulo I

El Rostro de Posgrado Acatlán

En este capítulo se presenta un diagnóstico del entorno, estructura y funcionamiento de la Coordinación de Estudios de Posgrado de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, con la finalidad de conocer en primera instancia a la organización (objeto de estudio) desde el ámbito formal, es decir, saber cuándo y cómo surge, conocer cuál es su razón de ser y la concepción que tiene de sí misma, el cómo se adapta a su entorno, los servicios que ofrece y cómo es su relación con el mismo, además de poder indagar cómo es su funcionamiento, y de esta manera diagnosticar problemáticas en este nivel de estructura, es decir, saber cómo dice la organización que opera y compararlo con las actividades que día a día realizan sus miembros.

Es importante mencionar que para ello, se llevó a cabo un análisis del entorno, es decir, se mencionan los factores a los cuales Posgrado se enfrenta, por ejemplo, el mercado, las asociaciones, las tendencias globales, la tecnología, etc. Así mismo, realizar un análisis de la estructura formal, es decir, una investigación de todo lo que la organización dice ser, su misión, visión, objetivos, el reparto de tareas y de puestos de acuerdo al organigrama, así como el flujograma formal que presentan. Finalmente, por medio de la observación y de distintas técnicas se plantea el flujograma real, es decir, aquel que realmente guía las acciones de cada uno de ellos, y el que muestra como se realizan las actividades, todo para realizar una comparación, y poder encontrar aquellos problemas operativos ligados a la comunicación.

Todas estas técnicas planeadas se ejecutaron, para detectar cuáles y en dónde están los cuellos de botella, es decir, Posgrado tiene de manera formal un modelo a seguir para realizar el trabajo, pero, este modelo realmente les funciona a los empleados, o qué tanto lo desarrollan en la práctica. El encontrar algunas discrepancias o saber que se está ejecutando tal cual, nos ayuda a conocer cómo se desenvuelve el trabajo de Posgrado, si lo están haciendo de la manera esperada, encontrando los resultados previstos, o si es lo contrario, ya que puede darse el caso de encontrar barreras y por lo mismo problemas. En el caso de encontrarse barreras, éstas se medirán, es importante conocer cuál es su frecuencia además de las posibles causas que lo desencadenan y ya en capítulos posteriores planear una estrategia para estos conflictos.

1.1 Caracterización de Posgrado Acatlán

La Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FESA), la cual forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una de las universidades, ubicadas en la parte Norte del Estado de México que brinda no sólo la posibilidad de cursar estudios para terminar una carrera, sino que les da la oportunidad a los estudiantes de seguir preparándose, con la idea de que estén mejor capacitados para enfrentar al mundo fuera de las aulas escolares.

La FESA, ofrece distintos estudios de posgrado como: especializaciones, maestrías y doctorados, ya sea a la comunidad interna; es decir egresados de la misma Facultad, o para alumnos externos; es decir egresados de otras Facultades pertenecientes a la UNAM y/o de otras universidades mexicanas o extranjeras.

Para cumplir con esta labor se encuentra con La Coordinación de Estudios de Posgrado, ésta es la dependencia responsable de planear y ejecutar las actividades académicas y administrativas; la cual tiene como objetivo incidir, a través del desarrollo y ampliación de la oferta educativa, en la formación de investigadores, docentes y profesionistas. En esta organización laboran aproximadamente 129 empleados, de los cuales 110 se dedican a la docencia y los 18 restantes además de ejercerla tienen que desempeñar un papel como administrativo dentro del Posgrado.

Es importante dejar en claro que Posgrado, es una organización del sector educativo y cultural, ya que está enfocada en brindar conocimiento a la sociedad, su prioridad es ofertar a los solicitantes un panorama amplio y adecuado en cuanto a la educación se refiere, así como compartir y enriquecerlos culturalmente, brindando planes de estudio adecuados a las necesidades del momento, una característica primordial de esta institución es que no persigue fines económicos, si no que entre sus preferencias está formar investigadores y gente preparada para ayudar a la educación y a la mejora del país.

1.2 Origen de Posgrado Acatlán

En marzo de 1975, en ese entonces la aún Escuela Nacional de Estudios Superiores Acatlán (ENEP), decidió abrir sus puertas a los estudiantes, con la intención de extender la educación universitaria, pues desarrolló el proyecto de descentralizar la educación de Ciudad Universitaria (CU) y dar una oferta educativa a las personas que vivían en el Estado de México. El primer director de la ENEP fue el Licenciado Raúl Béjar Navarro, quien tenía una larga experiencia como docente y funcionario en la UNAM, sin embargo se enfrentaba a un gran reto, el cual se enfocaba en abrir camino y dar las bases a un nuevo propósito educativo. Desde ese momento la universidad fue creciendo no sólo a nivel de espacio y de estructura sino también en sus programas.

En 1981, se creó la Coordinación de Estudios de Posgrado, y el Licenciado Francisco Casanova Álvarez en ese momento director del plantel, fue quien se encargó de dar una estructura al Posgrado que hasta la fecha se conoce. “Surgió de una visión de la entonces ENEP Acatlán como un pequeño campus de la diversidad en la que ya se venía realizando tareas de docencia, de investigación y de difusión de la cultura... se crea inicialmente como un programa con tres especializaciones...y el primer coordinador fue el Dr. Miguel Abruch, y con la colaboración de un grupo de profesores se comenzó a trabajar en la elaboración de abrir dos maestrías... la idea era aprovechar la unidad multidisciplinaria y el carácter departamental que tenía la ENEP Acatlán, para poder ofertar estudios de posgrado que se vincularan con otras diferentes áreas...” comentó en la entrevista realizada por la investigadora de la presente tesis, el Licenciado Francisco Casanova.

En aquel entonces, se tenía una planta docente conformada con personal de licenciatura ya que no contaban con estudios de maestría o doctorado. Sin embargo, ello no fue un impedimento para continuar. En esa misma época se coincide con profesores que provenían de Argentina y Chile, quienes contaban con estudios de posgrado, y por los problemas políticos que se tenían en su país fue que encontraron un segundo hogar, México.

Todos trabajaron en conjunto, y fue como realizaron los planes de estudio. En 1981 se tuvo la primera reunión, en donde se establecieron quienes serían los coordinadores de los distintos posgrados. Juan Manuel Banderas Casanova, encargado de la Especialización en Inversiones Extranjeras; el Ing. Raúl Ibarra Ruiz, encargado de Costos en la Construcción; la Lic. María Teresa Fernández Lozano, encargada de Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas; el Ing. Manuel Jara López, encargado de Geotecnia; la Lic. María Guadalupe Mónica Berea Campos, quien se encargó de la Maestría México Estados Unidos; estos posgrados tuvieron su aprobación en ese mismo año. El Lic. Heriberto M. Gómez Chávez, fue el encargado de Control de Calidad aprobada en 1983, y finalmente el Dr. Esteban Rigui Farias coordinador de la Maestría en Política Criminal.

Para tener una referencia de la demanda y el auge de los posgrados en ese momento, se menciona que hubo un total de 249 solicitantes, sin embargo los que entregaron documentación fueron 187 y finalmente esta cantidad se redujo a 169 aceptados. Los estudiantes en su mayoría provenían de Ciudad Universitaria, otros de la misma Acatlán, y otros más de escuelas privadas y algunos provenían de América Latina, pues en su país no se contaba con este gran abanico de posibilidades novedosas, en cuanto a los estudios.

En esos años no había un edificio designado para los posgrados, entonces se impartían en el edificio A-7 o fuera de Acatlán, en distintas instancias como: la Secretaría de Obras Públicas, la Secretaría de Relaciones Exteriores y el Colegio de México, sólo por mencionar algunos. Con el esfuerzo de los profesores y el interés de los alumnos Posgrado fue creciendo poco a poco y fortaleció su permanencia, e incluso en sus inicios no se llegó a tener una bibliografía especializada, y los docentes se encargaron de buscar en otras instancias apoyo, pues ellos realizaron la traducción de algunos libros, esto con la finalidad de poder enriquecer a los estudiantes con una amplia gama de lecturas, además de pensar que el idioma no sería una limitante.

En 1998 se inauguró el edificio que se conoce actualmente de los estudios de Posgrado, y un año después se aprobaron los Posgrados en Derecho y la Maestría en Política Criminal, los cuales

hasta la fecha han tenido gran desarrollo y aprobación por parte de los alumnos. Unos años después en el 2000 se certificó el Posgrado en Economía.

En la actualidad, Posgrado cuenta con las Maestrías en Derecho, MADEMS en Español, Filosofía, Historia y Matemáticas, Economía, Estudios México-Estados Unidos, y Urbanismo; las Especializaciones en: Costos en la Construcción, Geotecnia, Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas, y Sistemas de Calidad; y finalmente los Doctorados en Derecho y Economía. El coordinador de posgrado es el **Dr. Guillermo González Rivera**, a él le antecedieron el Dr. Ángel Sáenz y el Dr. Jesús María Chávez.

1.3 Posgrado y su entorno

Las organizaciones se han dado cuenta que viejas estrategias son obsoletas (...) en general enfrentan un proceso de selección darwiniano, donde muchas desaparecerán, sobreviviendo sólo las más fuertes, o mejor dicho, las que leen con más acierto y claridad el medio ambiente que las rodea. (Baptista, 1991:215). Las organizaciones nacen ya en un sistema, es decir, en un entorno que día con día exige más, no sólo en niveles de globalización y minimización de tiempos sino que pide crear una cultura y consciencia en donde ellas mismas se preocupen por tener una visión clara y querer ir más allá, no sólo en cuestiones económicas sino al brindar calidad de vida a los miembros que la conforman. Tener una concepción del trabajo, pero no como saturación de tiempos sino como una posibilidad de crecimiento, en sí las organizaciones pueden llegar a tener mecanismos en donde sepan leer su entorno y sepan vivir, no sólo sobrevivir en este sistema.

En la actualidad, para muchos estudiantes y egresados de licenciatura, el tener estudios de posgrado es de suma importancia, ya que la sociedad en la que se vive exige especialistas en cada rama, entonces se puede decir que el terminar la carrera no es suficiente, se necesita estar en un constante crecimiento, es decir, cursar alguna especialidad, maestría y posteriormente un doctorado, esto con la finalidad de poder enfrentar los retos planteados por la sociedad, además de tener un conocimiento más específico y poder responder a las demandas requeridas. Se tiene que reconocer la complejidad en la que la organización está inmersa.

Actualmente en México, se viven momentos difíciles, muchos de los egresados de las licenciaturas no encuentran empleo con facilidad, pues existe una gran demanda y pocas ofertas, entonces que pueden hacer los estudiantes ante este panorama tan crudo, pues tratar de sobresalir un poco más y cursar estudios, con la finalidad primero de ayudarse a ellos mismos pero también con la idea de beneficiar al país, con su conocimiento e investigación. Luhmann (1997:17) menciona que “El problema esencial de nuestra sociedad es, precisamente, el aumento de su propia complejidad (...) el aumento de la diferenciación de una sociedad”.

Entonces si el entorno está cambiando, las organizaciones se ven en la necesidad de hacer algo al respecto, no pueden mantenerse estáticas ante tales circunstancias si es que desean sobrevivir, detectar sus necesidades, planear, y ejecutar, es la marcha que tienen que realizar, pues no porque el entorno cambie ellas lo harán automáticamente. Es así, como Posgrado se vuelve una respuesta a muchas de estas demandas, al tratar de fortalecer la innovación educativa, ya que en las universidades se ha dado un mayor auge en estos estudios por lo ya mencionado, es decir, como respuesta al entorno se han abierto estas ofertas educativas, y Posgrado Acatlán es una opción para enfrentarlo.

1.3.1 Posgrado y su escenario para permanecer

La Facultad de Estudios Superiores Acatlán desde 1981, la ha impartido distintos posgrados, con el objetivo no sólo de beneficiar a los egresados de la misma sino también a los estudiantes de otras universidades ajenas a la UNAM e incluso ajenas al país, en sí se enfocan a todos los alumnos interesados en tomar alguna especialización, maestría y doctorado. Esto se refleja a que muchos de los educandos no sólo son acatlenses sino que provienen de otras universidades. Este número de estudiantes se ha incrementado con el paso de los años, pues incluso los mismos posgrados han tratado de adaptarse a esos requerimientos de la sociedad.

De esta misma manera, sus planes y programas de estudio han sido reformados para poder responder a esas exigencias que el entorno presenta, pues los requerimientos no son los mismos de años atrás. Actualmente de acuerdo el informe de Posgrado del 2007, se encuentran en proceso de apertura diversos estudios, como por ejemplo: la Maestría en dos áreas más; Enseñanza de Inglés y de Francés. Además se pretende dar la modalidad de Español a distancia.

Otros de los Posgrados que se encuentran en estos planes, son las Maestrías en Filosofía, Artes Visuales, Pedagogía, Comunicación, Estudios Políticos y Sociales, Estudios de Relaciones Internacionales y Gobierno, y finalmente Administración Pública. Además, el Posgrado en Derecho, implementó el diplomado en Criminalística, ello con la finalidad de que los alumnos de licenciatura tengan otra opción para titularse.

Es importante mencionar también, que los estudios impartidos por la UNAM, son de calidad, una muestra de ello, es el Ranking Mundial de Universidades, en donde la UNAM ocupa el lugar número 51, siendo número 1 en México. Esto refleja, como la universidad, incluyendo a Posgrado Acatlán, tratan de adaptarse a ese entorno. Es decir, el emblema que representa la universidad, ya contiene prestigio, e incita a los estudiantes a tomar estudios en ella.

Estas son las fortalezas que presenta el Posgrado de Acatlán, pues si bien se abrió sólo con unas cuantas especializaciones y maestrías, con el paso de los años han observado a su alrededor, percibiendo que requieren expandirse, así como dar más opciones y posibilidades a los estudiantes, pues quieren permanecer, quieren alcanzar su visión. “El marco de referencia de sistemas abiertos: las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interactúan (...) aspectos económicos, políticos, demográficos y sociales, conforman un ambiente que puede tipificarse con diferentes atributos y quienes dirigen las organizaciones deben decodificar o leer dicho ambiente. (Baptista: 216).

1.3.2 Posgrado y las Instituciones con que tiene relación

Posgrado, una organización con el objetivo de mantenerse dentro del sistema, requiere interactuar con otras instituciones, pues no está sola, es básico que además de tener comunicación con los miembros internos, le sea fundamental tener contacto con el exterior, y más si se habla de una universidad, ya que deben existir convenios, con otras universidades dentro y fuera del país, ello con la idea de ser multidisciplinaria, de ese mismo modo, requiere tener acercamiento con Instituciones públicas y privadas, con la meta de beneficiar a sus estudiantes. “La relación entre

sistema y entorno es fundamental, (...) y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno”, (Luhmann, 1997).

Algunas de las instituciones con las que Posgrado tiene relación son: El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) ya que algunos de los posgrados se encuentran reconocidos por esta institución, además de brindar becas para los alumnos, en el 2007 cuarenta y seis alumnos contaban con estos beneficios. Otra de las Instituciones con las que se tiene relación pues también brinda becas, es la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP), pues ellos les otorgaron 20 becas, así mismo el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT) les brindó 5 y La Asociación Autónoma del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (AAPAUNAM) les otorgó 4. Éstas fueron para Maestrías y Doctorados.

Además, el Posgrado de Economía tiene algunos acuerdos con la Universidad de Lima, con la Universidad Agraria de la Molina y con la Cámara de Diputados, ya que en ellas también se imparte la Maestría, y está en puerta un convenio con una Universidad de Alemania (aún se desconoce específicamente con cuál), dijo en entrevista la Mtra. Ericka Judith Arias Guzmán, responsable de la Maestría en Economía.

Finalmente, se tiene relación con el Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado (COMEPO), que trata de fortalecer la educación posterior a la licenciatura, pues cada año se encarga de organizar reuniones en los distintos estados de la república, en donde se exponen temas referentes a los posgrados, ya sean sus problemáticas, soluciones, planes de estudio, la demanda laboral etc.

1.3.3 Tendencias Globales

En los distintos posgrados se han dado intercambios académicos, por ejemplo, la presencia de investigadores del Centro de Investigaciones sobre América del Norte (CISAN). Así como de la

Universidad Iberoamericana. Es importante mencionar que algunos de ellos se encuentran impartiendo clase en la Maestría en Estudios México Estados Unidos.

Asimismo, el Programa de Estudios sobre la Comunidad Europea de la FES Acatlán, pertenece a la red de Universidades vinculadas al Instituto de Estudios de Integración Europea (IEIE) y forma parte del Comité Consultivo Interinstitucional sobre Estudios Europeos. Este espacio multidisciplinario se creó para fomentar entre la comunidad estudiantil, el conocimiento y acercamiento con la Unión Europea. Es decir, Posgrado trata de mantenerse a la vanguardia, no sólo en México sino en otros países.

1.3.4 El Gobierno y Posgrado

La relación que tiene Posgrado con el gobierno es el presupuesto que se le asigna año con año, a la UNAM, sin embargo como ya es sabido esta información no sale a la luz, es decir, no se extiende a todos, pues no se sabe cuánto de este presupuesto se le asigna a la FESA y la misma universidad no comenta cuánto es lo que se le asigna a sus distintas instancias, entre ellas Posgrado.

Entonces se puede decir que una relación directa con Posgrado y el gobierno no existe, ya que el presupuesto es asignado al Patronato de Acatlán, y éste es quien se encarga de administrarlo. Entonces ¿cuánto es lo que se le proporciona al nivel académico más alto de Acatlán? el presupuesto anual que se le asigna a Posgrado es de \$30, 000 pesos, y se utiliza básicamente en papelería, es decir, hojas, plumas, lápices, “Nos dan un presupuesto que de antemano saben que no nos va a alcanzar y a medio año, yo vuelvo a pedir papelería y de todos modos me la dan y en muchas ocasiones el jefe termina comprando o terminamos comprando esta papelería” comentó en entrevista hecha para esta investigación la Lic. Evelia Almanza, Secretaría Técnica de la Coordinación de Estudios de Posgrado.

1.3.5 La Tecnología

“El cambio tecnológico sobrepasa a muchas organizaciones. Sus circunstancias exigen un profundo discernimiento para escoger en qué invertir, además de tener la capacidad económica de hacerlo y aceptar el esfuerzo que se supone para una empresa el aprender a utilizar frecuentes innovaciones tecnológicas. Ello influye en procesos internos, tensiones y conflictos” (Baptista: 217).

¿Cuál es la tecnología que existe en esta organización y realmente se cuenta con ella? Se puede decir que a simple vista Posgrado cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas y suficientes para poder llevar a cabo el trabajo requerido, además por ser un sector de la universidad en dónde ya se les cobra a los estudiantes el cursar estos estudios, se espera ofrezcan a sus educandos una tecnología capaz de cubrir sus necesidades.

Sin embargo, este panorama no es el observado día con día en Acatlán, ya que en este aspecto Posgrado se encuentra un poco rezagado, “sí se tiene una tecnología que es adecuada, sin embargo no es suficiente, ya la nueva educación basada en competencias, desarrollo de habilidades, capacidades, etc., requiere una mayor demanda de tecnología”, dijo en entrevista la Lic. Evelia Almanza, Secretaria Auxiliar de la Coordinación de Posgrado.

Cada uno de los posgrados en Acatlán, se ha encargado de proveerse, y podría decirse que de los posgrados mejor equipados son de Derecho y Economía, sin embargo, es de importancia mencionar que este apoyo ha sido por parte de los mismos estudiantes o por parte de los Posgrados en CU, no directamente de Acatlán. Sin embargo, no todos los posgrados tienen esta suerte, existen otros que no están equipados, es decir, no cuentan con un cañón o con computadoras recientes que los ayude a trabajar, por ejemplo: la Maestría México Estados Unidos, señaló en entrevista la Mtra. Erika Judith Arias Guzmán, responsable de la Maestría en Economía.

Si en esta Institución se imparten al rededor de trece Posgrados y sólo dos de ellos cuentan con el equipo tecnológico suficiente, eso qué nos revela, pues que la tecnología con la que se cuenta es prácticamente inexistente, pues once posgrados están olvidados y muchos de ellos, tienen computadoras ya viejas o no cuentan con impresora y si la tienen no funciona, o simplemente no tiene tinta, es entonces cuando cada uno de los docentes tiene que ver de qué manera resuelve estos pequeños problemas, ya sea imprimiendo en la coordinación o en otros lugares. Existe sólo una copiadora para los posgrados, la cuál funciona casi rudimentariamente pues tiene muchos desperfectos, pero es la única.

Se dice que la tecnología organiza el trabajo, entonces ¿cómo ve posgrado esta herramienta? se puede apreciar que para esta organización no es fundamental, o no se le ha dado la importancia adecuada, pues si bien la tecnología no es la creadora del conocimiento, si hace las actividades un poco más sencillas, es un instrumento que se puede utilizar para mejora de la organización y para hacer más eficiente y eficaz el trabajo.

Sin embargo, en este contexto existen trabas, pues no se cuenta con la economía suficiente para adquirir este recurso y tampoco se externa esa gran necesidad de estar a la vanguardia en este aspecto. Lo que trae como consecuencia que Posgrado Acatlán se enfrente a una limitante y que no pueda competir en este aspecto con otras universidades. Sin embargo, en cuestiones de investigación es importante mencionar que la UNAM realiza el 50% de indagaciones en el país, algo que no realizan las demás universidades privadas (competencia) quizás es por ello que no la contemplan.

Aquí se refleja un gran problema, pues posgrado, al no tomar en cuenta a la competencia está dejando ir a sus estudiantes, ya que algunos de ellos prefieren ir a Ciudad Universitaria o a Instituciones como el ILCE o CONACULTA, que también ofrecen maestrías, o a las universidades privadas e incluso extranjeras, pues ahí encuentran más opciones en cuanto a maestrías, pues a pesar de los aspectos positivos que tiene Posgrado Acatlán, también presente un

punto ciego, y es que no da oferta para todos los estudiantes de la misma universidad, le hace falta crecer.

1.3.6 Los proveedores

Los proveedores en las organizaciones son parte fundamental para su funcionamiento, en este caso los académicos de Posgrado son a quienes se contempla como los provisosores, es decir gracias a su trabajo es que se puede caminar.

De acuerdo al informe de Posgrado 2007, los docentes cuentan con un currículum importante y con una amplia experiencia, 50 de ellos tienen el grado de Maestría, 39 son Doctores, 15 tienen una Especialización, y sólo 6 son de Licenciatura. Algunos vienen de otras entidades educativas como el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) y de Ciudad Universitaria (CU). Y otros que imparten las Maestrías de Economía, Estudios México Estados Unidos, Derecho y Docencia son investigadores de carrera.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad se puede decir que entre los principales **retos** que presenta posgrado son:

- El presupuesto asignado (\$30,000 de acuerdo al dato proporcionado en entrevista), no abastece las necesidades básicas que se le presentan, es decir, quizás algunos profesores sí tienen un cubículo y un espacio en el edificio, pero no cuentan con la tecnología y los recursos suficientes para realizar sus labores.
- Además, la infraestructura ya no es adecuada, pues en un principio sólo se pensó en las prioridades del momento, pero ahora la matrícula de Acatlán ha incrementado así como la demanda de los solicitantes, (sólo en el caso de algunos posgrados).
- A pesar de que está en sus planes abrir estudios de posgrado, aún no se ha hecho y prácticamente siguen sin poder abastecer a los mismos estudiantes de Acatlán, lo que trae como consecuencia que los estudiante prefieran irse a CU o a otras universidades.

- Así mismo, el hecho de no contemplar una competencia, es decir, Posgrado no hace un monitoreo, un estudio a cerca de las universidades que ofrecen los mismos estudios que ellos, es una limitante pues ello no les permite ver más allá y saber cuáles son las opciones que poseen, tanto universidades públicas y privadas, e incluso las mismas facultades de la UNAM pueden ser una competencia, pues los estudiantes tienen que recurrir a ellas por tener más opciones.

Es importante decir que Posgrado, necesita pensar en un futuro y tener una visión clara para poder ir tras ella. Pensar en los estudiantes de Acatlán, así mismo, tratar de abarcar a todas las licenciaturas como primera instancia, pues existen personas de otras universidades interesados en realizar posgrados en la FESA, asimismo, necesita ampliar su visión en cuestión de infraestructura, “En el momento en el que se concibió, que fue en el 97, se hizo pensando en las necesidades de ese momento (...) nunca se imaginaron que el posgrado iba a crecer de tal manera que ya no cabemos (...) de 2000 a la fecha se abrió el posgrado de Economía y se reabrieron otros, con un gran número de matrícula. Agregó la Lic. Evelia Almanza.

También es importante enlistar las principales **oportunidades** que presenta la organización, de acuerdo a lo investigado, y son las siguientes:

- Desde su creación, se pudo ver la gran disposición y empeño desarrollado por los profesores, pues el hecho de no contar con una planta docente “adecuada” (el no tener estudios de posgrado) no fue una limitante al contrario fue un incentivo para continuar, e incluso no tener las herramientas de trabajo adecuadas para avanzar, por ejemplo: un espacio definitivo, libros etc.
- De este modo, los planes de estudio están en constante revisión, es decir, cada año se verifican y en caso de que lo requiera se realizan las modificaciones adecuadas.
- A pesar de no contar con al tecnología suficiente, los académicos y los estudiantes realizan labores, buscando y creando vías alternas para su consumación.
- Cada año, la demanda de solicitantes ha incrementado, lo que refuerza el gran auge que pueden llegar a adquirir estos estudios.

- Si probablemente se abren los posgrados planeados, sería un gran logro para la universidad y se daría un mayor abastecimiento para los alumnos de estas licenciaturas.

Posgrado, trata poco a poco de adaptarse y de leer cada vez mejor su entorno, sin olvidar que necesita mejorar en cuestión de equipo, y aceptar la apertura de los Posgrados en mente. Actualmente las organizaciones deben contemplar el cambio para poder mejorar y continuar con esos aspectos que le funcionan. Es importante que desee observarse a sí mismo y sepa reconocer que las organizaciones son dinámicas y no están solas.

Entonces para conocer el entorno y realizar esos cambios se requiere ver a la organización desde su interior, es decir, la organización necesita cambiar por dentro, porque allí es en dónde están los miembros y sólo si ellos cambian la organización lo hará, sin olvidar los cambios de estructura y en los procesos, ya que todo es integral. Por ello en los siguientes temas se dará a conocer el interior de Posgrado, es decir, objetivos, la estructura formal, el organigrama, los perfiles del puesto, el reclutamiento, los recursos tecnológicos y el proceso formal de trabajo.

Todo con la finalidad de empaparse de información, acerca del objeto de estudio, la idea es conocerla e identificar cuáles son los aspectos que desarrolla de manera favorable, y cuáles son aquellos que no le están ayudando a avanzar, para poder darle soluciones.

1.4 Las entrañas de posgrado

Conocer cuáles son los objetivos de Posgrado, es decir, hacia donde dice que va la organización es fundamental, pues se requiere saber si los miembros se sienten identificados con ello, y por lo mismo que tanto se cumplen estos parámetros. En algunos casos las organizaciones, colocan su ideario (misión, visión, valores, filosofía, etc.) y no les informan a sus miembros, o no les preguntan si sienten parte de ellos esos ideales que se quieren alcanzar, es por ello que las discrepancias salen a relucir, pues sino lo conocen y no lo sienten, cómo van a dar los resultados esperados.

Cada trabajador, está en cierta organización porque obtiene algún beneficio, nadie está sino se siente retribuido, sin embargo, esto se puede llegar a convertir en su objetivo principal, es decir, que cada miembro vea sólo por sus intereses y se olvide de los organizacionales, esto llega a suceder, por lo mismo, que en la misma organización no dan a conocer, y no piden retroalimentación a cerca de lo que incumbe a todos. Es por ello, que a continuación se presenta el ideario de Posgrado, que en este caso son los mismos que presenta la FESA., ya que en Posgrado no maneja específicamente algunos como propios.

>> **Misión**

Formar integralmente y con una perspectiva inter, multi y transdisciplinaria profesionales, docentes e investigadores de alto nivel académico, capaces de comprometerse con el cambio y la innovación para resolver los problemas nacionales; así como extender los beneficios de la cultura, para la consecución de una sociedad más justa, culta y productiva.

La formación integral de la FES Acatlán comprende una sólida formación en cada disciplina tanto en sus aspectos teóricos como en las competencias prácticas, técnicas y tecnológicas, el compromiso con principios éticos y de solidaridad social, la capacidad para la apreciación estética y cultural, al acceso a otras lenguas y culturas y un desarrollo físico y de la salud.

>> **Visión**

Como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, **nos consolidaremos como la mejor opción de educación superior del país y del entorno**, por medio de: una propuesta académica innovadora, flexible y comprometida para la formación integral de profesionales; la generación de nuevos conocimientos mediante inter, multi y transdisciplinarios; la diversificación y ampliación de sus posgrado, y la vinculación con los ámbitos cultural, científico, intelectual y tecnológico, en los sectores social, público o privado.

>> **Valores**

- Actitud crítica y propositiva

El diálogo crítico y propositivo es fundamental para la consecución de nuestra Visión.

- Actitud de servicio

Nuestra actitud está sustentada en la calidad y la calidez de nuestro desempeño como universitarios.

- Actitud permanente de búsqueda de la verdad

La formación profesional en cada una de nuestras disciplinas está sustentada en el rigor teórico-metodológico para la resolución idónea de los problemas.

- Compromiso social

Asumimos el compromiso y la responsabilidad de retribuir a la sociedad mexicana los conocimientos y el ejercicio profesional.

- Libertad de cátedra

Nos inspiramos en los principios de libre investigación y libertad de cátedra, mismos que permean nuestro modelo educativo.

- Orgullo y sentido de pertenencia universitaria

Portamos con orgullo y respeto el sentido de pertenencia a la Máxima Casa de Estudios del país.

- Pluralismo cognoscitivo y cultural

Estamos formados en la apertura a todas las corrientes del pensamiento y a las tendencias de carácter científico y social.

- Respeto y sentido comunitario

Nuestro desarrollo académico y nuestra convivencia están sustentados en el respeto a la diferencia y a la apertura crítica y constructiva.

- Sentido de participación democrática

Nuestra formación y nuestra participación en el cumplimiento de nuestras funciones es incluyente, y con una fuerte sensibilidad de justicia social.

- Sentido ético

Somos congruentes en nuestro desempeño profesional conforme al Artículo 3° del Estatuto General de la UNAM: estar íntegramente al servicio del país y de la humanidad, de acuerdo con un sentido ético y de servicio social, superando constantemente cualquier interés individual.

- Vida colegiada

Nuestra participación colegiada y nuestros órganos de decisión representativos garantizan el cumplimiento de nuestra misión universitaria.

Al leer y analizar la misión y visión de la FESA reflejan que la prioridad de la organización es formar personas con una perspectiva inter y multidisciplinaria, además de pretender consolidarse como la mejor opción educativa del país, brindando una diversificación y ampliación de los Posgrados, vinculando el ámbito cultural, científico y tecnológico.

Estos planteamientos parecen estar aún alejados a lo que se ve día con día en la Facultad, pues hablando de los posgrados se sabe que sí se imparten algunos, sin embargo, estos no son suficientes para la comunidad estudiantil, tanto la que alberga en la misma Facultad como a la externa, lo que provoca distintos resultados, como por ejemplo, que la FESA no sea la mejor oferta educativa, pues muchos de los interesados en estudios posteriores elegirán otra institución educativa para seguir, quizás sea una facultad perteneciente a la UNAM o una universidad privada, lo que provoca que Acatlán pierda alumnos y demanda educativa al mismo tiempo. Así mismo, en la visión se habla de la tecnología, y ésta al parecer se encuentra un poco rezagada pues en comparación con otras universidades Posgrado Acatlán aún no está a la vanguardia.

1.4.1 Objetivos

“El objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma (...) guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos (...) esto quiere decir que el objetivo no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos” (Mayntz, 1990: 75).

Entonces los objetivos son aquellos que guían, y dan un sentido a la organización para que trabaje. En la Coordinación de Posgrado se encontraron varios objetivos ya que cada uno de las especializaciones, maestrías y doctorados cuentan con uno, pues especifican cual es el fin que desean alcanzar si se cursa el estudio. Aquí, sólo colocamos los objetivos generales que presenta la coordinación, pues si se colocaban todos sería un poco redundante ya que estos no difieren mucho.

Los objetivos que presenta Posgrado son los siguientes:

1. Incidir, a través del desarrollo y ampliación de la oferta educativa del posgrado, en la formación de investigadores, docentes y profesionistas de alto nivel y en la producción de conocimientos que respondan a las necesidades sociales.
2. Desarrollar una organización académica que permita conjuntar los esfuerzos disciplinarios e institucionales para el mejor aprovechamiento de los recursos académicos y materiales y para potenciar las innovaciones necesarias tanto en el ámbito científico como operativo.
3. Fortalecer los estudios de Posgrado como espacio estratégico de vinculación directa entre la investigación y los procesos de formación académica y profesional avanzada, para formar las futuras generaciones de científicos sociales.
4. Establecer las formas de trabajo colectivo que alienten una mejor integración de nuestra comunidad académica por medio de un permanente diálogo científico.
5. Desarrollar el saber especializado y las interacciones y convergencias interdisciplinarias, y potenciar la convivencia de las diferentes disciplinas sociales que se desarrollan en nuestros espacios institucionales.

6. Alentar la pluralidad conceptual y metodológica con planes de estudios que fundamentan la docencia y la investigación en la consistencia de la argumentación científica y no en la adhesión a un enfoque teórico o normativo particular, con el propósito de fomentar una visión crítica y creativa del quehacer científico.

7. Consolidar y profundizar las líneas de investigación presentes y desarrollar nuevas líneas que tengan relevancia teórica y práctica en el ámbito nacional e internacional.

8. Atender de un modo conjunto y diferenciado las diversas dimensiones de los estudios de Posgrado, mediante estrategias metodológicas y didácticas adecuadas a los perfiles académicos y profesionales, y orientadas a la superación del desequilibrio existente entre ingreso, egreso y titulación.

9. Formar profesores, investigadores y profesionales de alto nivel, capaces de atender los nuevos retos de una sociedad crecientemente compleja y de generar soluciones a los mismos.

Al leer estos objetivos, se puede percatar que están enfocados a actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas, en este caso en los estudiantes, durante el tiempo que pertenezcan en la organización.

La mayoría de estos son claros, se menciona a dónde quiere llegar el Posgrado, cuáles son sus líneas de investigación, es decir, alentar esa pluralidad metodológica en cada uno de los estudiantes ofreciendo una enseñanza de calidad, todo con la idea de fortalecerse y estar a la vanguardia de lo que exige la sociedad.

Sin embargo, también mencionan la incidencia que desean tener por medio de la ampliación y desarrollo de la oferta educativa, y en este aspecto se encuentran estancados, pues si bien sí se imparte un número no deplorable en sus estudios, no han podido ampliar los mismos y dar una mayor cobertura, y poder ofrecer a los estudiantes una mayor cobertura, lo que haría quizás que el número de alumnos se incrementara, beneficiando a la organización y por supuesto a la UNAM.

También se pudo observar que estos son permanentes, pues están creados de manera que hablan muy general de acuerdo a sus expectativas y a lo que se desea, por lo mismo no son fáciles de reemplazar.

Se puede decir que son objetivos que guían lo que Posgrado trata de realizar día con día, pues en el objetivo 1 mencionan que desean una *formación de investigadores, docentes y profesionistas de alto nivel*, y como ya se mencionó con anterioridad los estudios impartidos en la UNAM, son de calidad basados en la investigación.

1.4.2 Organigrama

Las estructuras organizacionales son elementos fundamentales para la empresa: apuntan a asegurar la coherencia y su estabilidad. (Bartoli, 1983), el organizar una empresa indica dos niveles de reflexión y de acción: el modo de distribución de tareas es decir, la organización del trabajo y la estructura global de la organización reflejado en el organigrama, el cual se puede clasificar en tres tipos: funcional, divisional y matricial.

1. Funcional: Apunta a recortar horizontalmente un flujo integrado, en unidades especializadas.

2. Divisional: Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.

3. Matricial: Apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios que lo requieren.

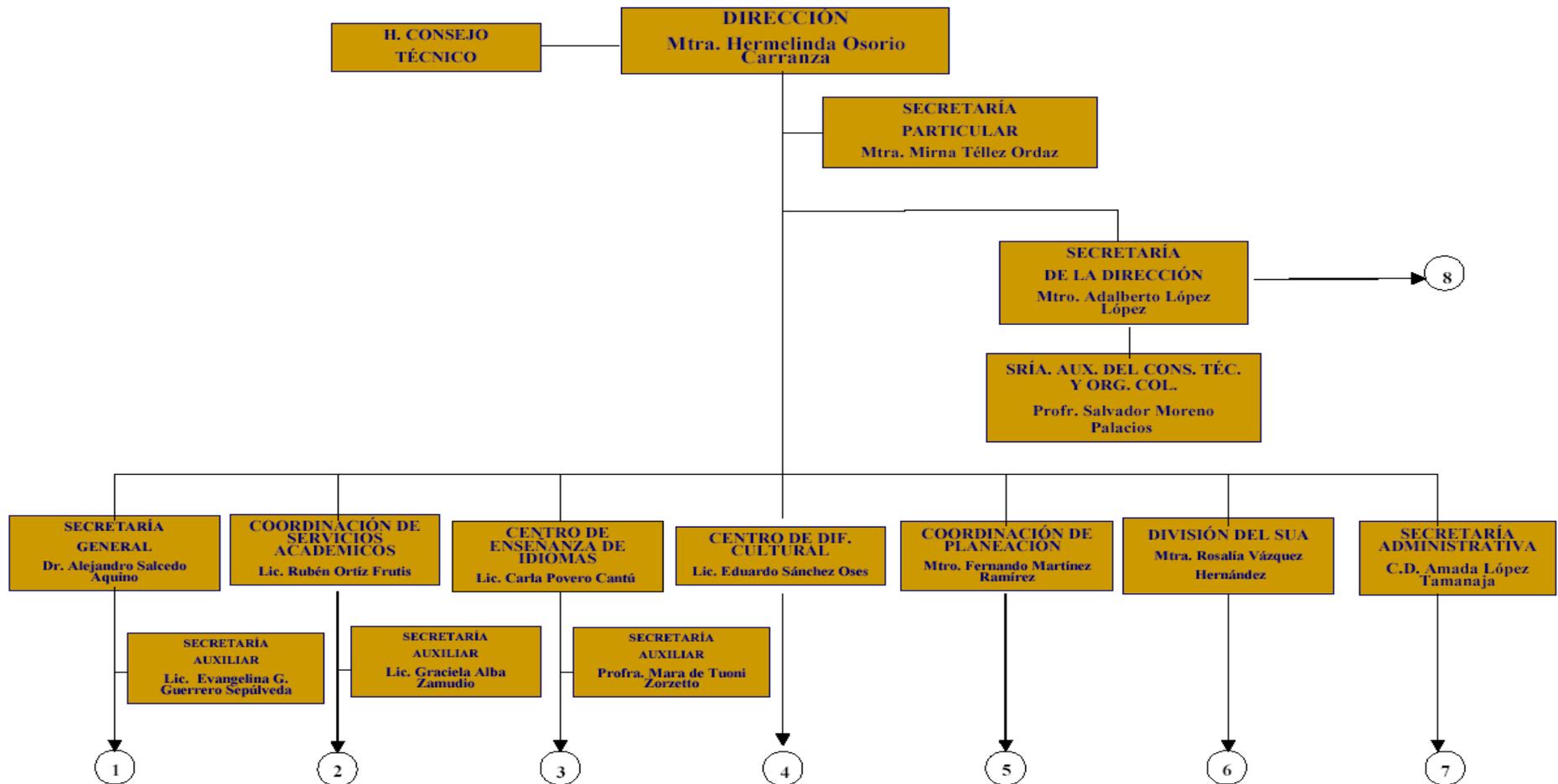
El organigrama de Posgrado, es un modelo estable dentro de la organización, pues tiene varios años desde que lo elaboraron, (actualmente está en un proceso de modificación, para ello se espera su aprobación en Ciudad Universitaria), aquí se presenta, pero también se da a conocer una parte del organigrama de la FESA para que se perciba a grandes rasgos desde donde está conformado, y cómo es su estructura. Ya que Posgrado pertenece a esta Institución, es decir, una macroestructura.

Este tipo de estructura formal, de acuerdo a lo mencionado con Bartoli, es un organigrama divisional, pues está acompañado por una administración marcada por objetivos. Sí es un organigrama cargado, ya que las tareas y/o funciones que desempeñan los trabajadores, en algunas ocasiones rebasa para lo que realmente fueron contratados, es decir, hacen más tareas que las asignadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

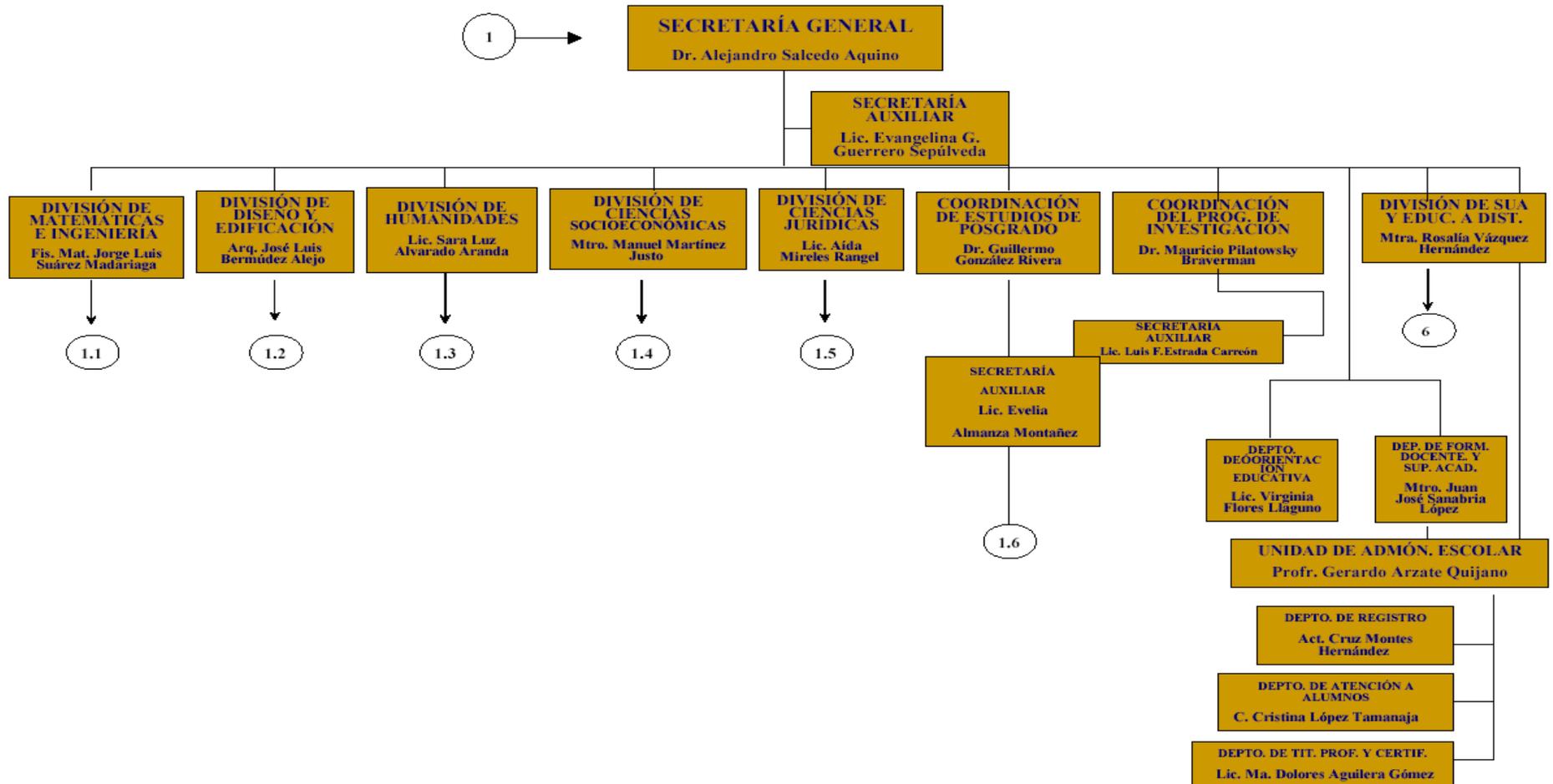
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

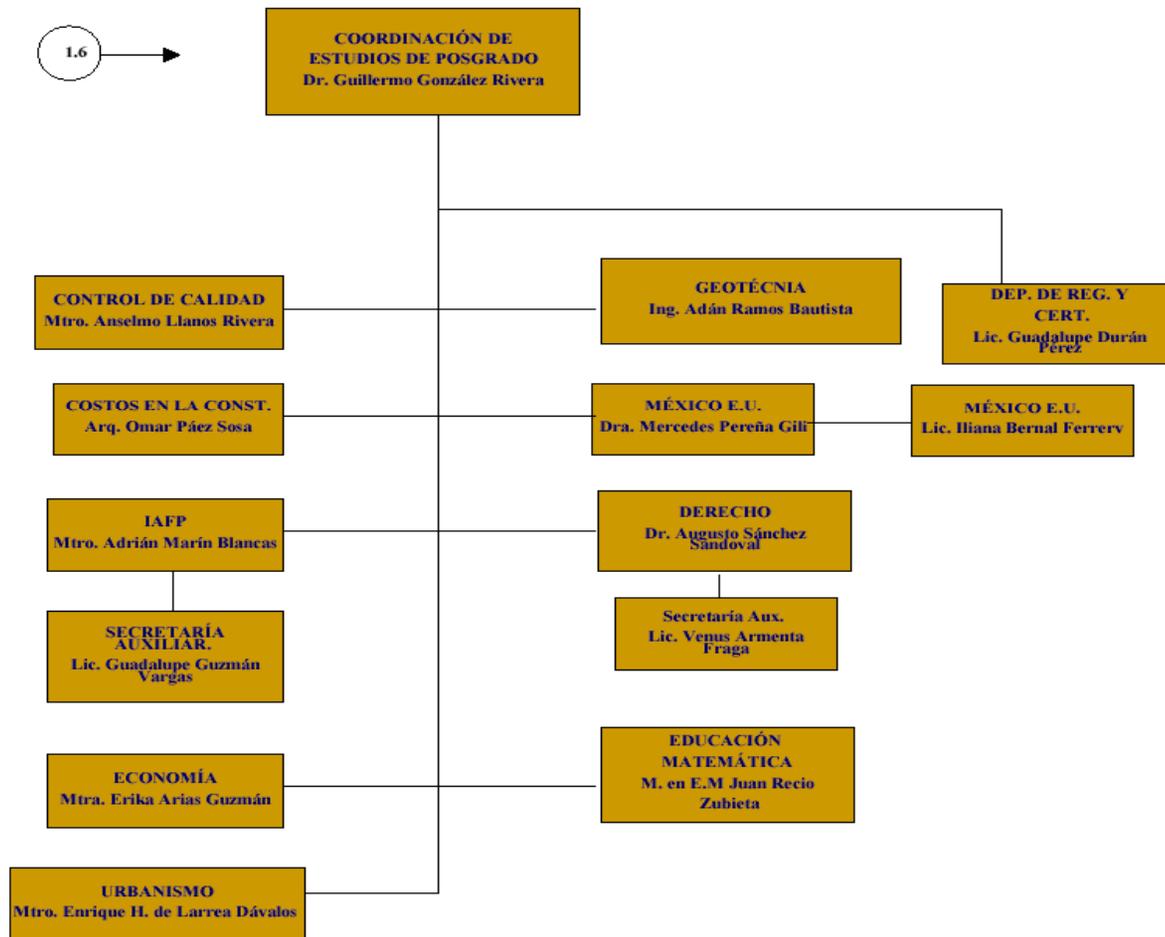
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACTLÁN



Si se observa el presente organigrama se puede definir desde dónde viene, es decir cómo es que se da el desglose, y cómo se concibe en sí la organización. En primera instancia aparece la dirección de la FESA y quien está a cargo, y un poco más abajo del lado izquierdo aparece la Secretaría General y su director al mando, de allí se desprende las divisiones y coordinaciones en las que está conformada la universidad y en el punto 1.6 está la Coordinación de Posgrado con el coordinador a cargo, posteriormente se va dando un desarrollo de cómo está estructurada y quienes son los coordinadores de las especializaciones, maestrías y doctorados. Sin embargo, este organigrama no parece del todo claro, pues en él no aparecen todos los posgrados impartidos, además no se percibe un orden en cómo están dados los espacios, pues se revuelven especializaciones, y maestrías, así mismo sólo aparecen tres secretarías auxiliares, sin contemplar una totalidad. De esta manera también parece independientemente el Departamento de Registro y Certificación.

Se trata de entender que este es un organigrama muy general, pues en él no se contempla a todos los miembros de confianza del Posgrado, sino sólo algunos. Este organigrama es el que aparece en Internet y está abierto a todo el público, ya que en el Departamento de Planeación de la FESA se le dijo a la investigadora que no le podían proporcionar el organigrama actual ya que está en revisión.

1.4.3 Los miembros de Posgrado

Las organizaciones deben ganar miembros, lograr su permanencia y hacer que trabajen. Ello con la finalidad de que la organización funcione. Y cada uno de ellos tiene funciones asignadas, para que se tenga una organización del trabajo adecuada.

A continuación se describen las funciones de los miembros del posgrado, algunos de los datos se encontraron en el manual de funciones, sin embargo al no contemplar a todos se dispuso a realizar entrevistas.

>> **Coordinador de Posgrado**

Dr. Guillermo Rivera G. 12 años de antigüedad

Funciones:

- Colaborar en la organización y conducción académica de los programas de Posgrado en los que participa la FESA, de acuerdo con las necesidades de los mismos
- Coordinar las actividades académico-administrativas, y de apoyo para el buen desarrollo de posgrado, en colaboración con los responsables de cada Posgrado, impulsando la multidisciplinariedad.
- Articular las actividades de investigación de Posgrado con los programas de investigación de la Facultad.
- Promover, Coordinar y Apoyar, la vinculación de la FESA, con otras afines, en materia de Posgrado.
- Promover la participación de profesores en programas de intercambio académico y de alumnos en programas de movilidad estudiantil.
- Representar al director (a) cuando así se lo solicite, en los Comités Académicos en los que participa la FESA.
- Convocar, de acuerdo con el Director al Consejo Interno y presidirlo en su ausencia.
- Apoyar las actividades de profesores y tutores acreditados en programas de Posgrado con adscripción a la FESA.
- Elaborar y presentar a la Secretaría General el programa anual de actividades, así como los informes correspondientes.
- Proponer al Consejo Interno, los profesores para los cursos del Programa.
- Presentar a la Secretaría General la planta de profesores para el programa de estudios de Posgrado y supervisar la tramitación.
- Participar en las evaluaciones anuales de los programas del Posgrado en los que está integrada la Facultad.

>> Secretaria Auxiliar

Lic. Evelia Almanza M. Siete años de antigüedad

Funciones:

- Apoyar a la coordinación en sus funciones, así como preparar la planta docente.
- Organizar y distribuir la información que se requiera para la preparación de la planta docente.
- Presentar las propuestas de contratación ante las instancias correspondientes para su autorización, trámite y dar un seguimiento.
- Asignar los espacios académicos y supervisar su buen uso y mantenimiento.
- Elaborar nombramientos y kárdex
- Capturar las propuestas de contratación en Atenea.
- Apoyar en la logística de eventos organizados por la coordinación, entre otras.

>> Coordinadores y Responsables

En la siguiente tabla se presentan los puestos y nombres del coordinador y los responsables de algunos Posgrados, así como la antigüedad que tienen trabajando en el Posgrado, se clasificaron de esta manera ya que desempeñan formalmente las mismas funciones.

Coordinador de la Maestría y Doctorado en Derecho Dr. Augusto Sánchez	Responsable de MADEMS Mtro. Juan Recio Z.	Responsable de la Maestría en Estudios Méx., EUA. Dra. Mercedes Pereña Gili.	Responsable de la Maestría en Economía Mtra. Erika Judith Arias	Responsable de la Maestría en Urbanismo Arq. Enrique de Larrea
22 años de antigüedad			4 años de antigüedad	5 años de antigüedad

Tabla 1. Coordinadores y Responsables de las Maestrías.

Funciones:

- Colaborar en la evaluación del plan de estudios de la maestría y/o doctorado, según lo señale el Plan de Estudios o el Reglamento General de Estudios de Posgrado.
- Representar a la Maestría y/o Doctorado del que se es responsable, en eventos y actividades internas y externas, relacionados a lo académico.
- Proponer a los Comités Académicos y al Consejo Técnico de la FESA, la planta de profesores para el desarrollo de actividades de las Maestrías y/o Doctorados, y proporcionar la información necesaria para su contratación.
- Supervisar el desempeño de la planta docente de la Maestría y/o Doctorado, y presentar a la Coordinación la evaluación anual de actividades.
- Instrumentar cuando así lo señalé en Plan de Estudios, los cursos propedéuticos a la Maestría.
- Elaborar y presentar a la Coordinación, el proyecto anual de eventos académicos, actividades extracurriculares, difusión, de la Maestría y Doctorado.
- Colaborar en el proceso general de admisión de los alumnos de nuevo ingreso en Maestría y/o Doctorado.
- Supervisar el desarrollo académico de la Maestría y/o Doctorado y mantener actualizada la información que sea necesaria para ello.
- Presentar a la Coordinación de Posgrado los materiales elaborados por el personal académico adscrito a la Maestría y/o Doctorado para que sean propuestos al Comité Editorial de la FESA.
- Establecer y Mantener contactos con órganos públicos y privados e Instituciones de Educación Superior e Investigación, relacionados con el área académica de la Maestría y Doctorado.
- Elaborar y proponer a la Coordinación los horarios semestrales de la Maestría y/o Doctorado las actividades académicas.
- Colaborar en la elaboración del anteproyecto, del presupuesto anual.
- Vigilar que las actividades de la Maestría y/o Doctorado se desarrollen conforme a lo establecido en la Legislación y Normas Universitarias correspondientes, entre otras.

>> Coordinadora de Especializaciones

Dra. Carolina Quiroz

Funciones:

- Evaluar los planes de la Especialización a fin de mantenerlos vigentes, promoviendo las medidas que se consideren pertinentes para ello.
- Apoyar en los procesos de elaboración, discusión, aprobación e instrumentación de nuevos planes y programas de estudio.
- Presentar a la Coordinación de Posgrado, el proyecto semestral y/o anual de eventos académicos, actividades extracurriculares y de difusión.
- Presentar a la Coordinación de Posgrado la propuesta de planta docente y contratación.
- Proponer a la Coordinación de Posgrado, los requerimientos biblio-hemerográficos y de material didáctico para el buen desarrollo de las especialidades.
- Vigilar y supervisar que las actividades de las especializaciones se desarrollen conforme a lo establecido en la legislación y normas universitarias correspondientes, entre otras.

>> Responsables de las Especialidades

Responsable de la Especialidad en Finanzas	Responsable de la Especialidad en Control de Calidad	Responsable de la Especialidad en Costos de la Construcción	Responsable de la Especialidad en Geotecnia
Mtro. Adrián Marín Blancas	Ing. Anselmo Llanos R.	Arq. Erick Jáuregui	Mtro. Adán Ramos
4 años de antigüedad		2 años de antigüedad	

Tabla 2. Responsables de las Especialidades.

Funciones:

- Coordinar el buen funcionamiento de la especialización.
- Mantener actualizada la información a cerca de la planta docente.

- Asignar oportunamente la planta docente del siguiente semestre, en los tiempos requeridos por la Coordinación de Posgrado, la Secretaría General y el H. Consejo Técnico.
- Difundir y promover la Especialización en Instituciones.
- Vigilar la aplicación adecuada del Plan de Estudios.
- Apoyar a los docentes de la Especialización al desarrollo de sus actividades académicas.
- Organizar eventos académicos y apoyar a los estudiantes en sus inquietudes y propuestas.

>> Secretarios Técnicos

Secretario Técnico de la Maestría en Urbanismo Lic. Gerardo Reyes Gómez	Secretaría Técnica de Finanzas y Economía Lic. Guadalupe Guzmán	Secretaria Técnica de Maestría y Doctorado en Derecho Lic. Venus Armenta	Secretario Técnico de MADEMS Lic. Oscar Álvarez	Secretaría Técnica de la Maestría Méx., EUA. Lic. Iliana Bernal Ferrer
5 años de antigüedad	17 años de antigüedad	16 años de antigüedad		16 años de antigüedad

Tabla 3. Secretarios Técnicos de las Maestrías.

Funciones:

- Colaborar en la difusión de las Convocatorias.
- Integrar y mantener actualizados los expedientes de los profesores adscritos al programa, capturar datos y elaborar estadísticas.
- Apoyar al responsable del programa en la realización de todas las actividades para llevar a cabo el plan de estudios vigente.
- Elaborar y presentar ante el coordinador de Posgrado el programa y reporte anual de las actividades correspondientes a sus funciones, entre otras.

>> Jefa del Departamento del Servicio Escolar

Lic. Guadalupe Durán 17 años de antigüedad

Funciones:

- Dar información a los alumnos aspirantes para ingresar al Posgrado.
- Llevar a cabo el proceso de inscripción y reinscripción de los alumnos.
- Enviar la Información de la Inscripción a las instancias correspondientes (Unidad de Administración de Posgrado de la Dirección General de Administración Escolar, Comités Académicos y Coordinación de Posgrado).
- Dar información estadística a los Comités Académicos de los Posgrados en los que participa la FESA, sobre inscripciones, reinscripciones, regularizaciones y graduaciones.
- Tramitar credenciales, archivar documentación de ingreso y reingreso, dar seguimiento a las historias académicas de los alumnos, administrar las actas de evaluación, entre otras.

>> Secretaria (Coordinación de Posgrado)

Ma. Manuela Gómez Grimaldo 9 años de antigüedad

Funciones:

- Atender llamadas, tomar recados, recibir documentación, relacionarla, distribuirla y archivarla, realizar oficios, llevar el control y hacer trámites de pago por honorarios a los profesores, apoyo logístico en los distintos eventos de la Coordinación, entre otras.

>> Secretaria (Departamento de Registro y Control, Escolar)

Laura Soto Hernández, Cristina Belmonte Macías ambas con 15 años de antigüedad y Moisés Ramírez López con 12 años de antigüedad.

Funciones: Realizar inscripciones, credenciales, dar la información requerida a los solicitantes, realizar los expedientes de los alumnos, así como realizar las bajas, etc.

1.4.4 Reclutamiento y Selección

En Posgrado no existe en sí un proceso formal de reclutamiento, ya que, los puestos no están en cambios constantes, sino que al contrario la mayoría de las personas que trabajan allí tienen entre 12 a 17 años en sus puestos. El reclutamiento se lleva por parte de cada uno de los Posgrados, y la mayor parte de las personas que laboran son de la misma Institución, en algunas ocasiones los mismos docentes de algunas licenciaturas con alguna especialidad, maestría y doctorado son contactados por los miembros del Posgrado para brindarles el empleo, y de acuerdo a sus expectativas se quedan o no.

Para saber un poco de cómo es este proceso se entrevistó a la Lic. Evelia Almanza Secretaria Auxiliar de la Coordinación de Posgrado y a Ericka Arias Responsable de la Maestría en Economía, las cuales dijeron como fue su proceso de reclutamiento. “Por el conocimiento que yo tenía, la experiencia, el desempeño... y fue por medio de recomendación” comentó en entrevista la Lic. Evelia Almanza, Secretaria Auxiliar. “Salí de la Maestría, había un coordinador pero nunca estaba, entonces me dijeron que tenía que comprometerme el Dr. González me mandó llamar me dijo de qué se trataba y pues... acepté” dijo en entrevista la Mtra. Ericka Arias, Responsable de la Maestría en Economía.

Se puede apreciar, que en sí no existen pasos específicos o un departamento asignado para esta tarea, sino que son los mismos miembros quienes se encargan de llevarlo a cabo, es un reclutamiento pasivo, pues como se mencionó, esta organización no realiza contratación de personal de manera continua, pues tanto en el caso del personal administrativo y de los docentes, no hay variaciones, y en dado caso de que existan son mínimas. Por lo regular es la misma planta docente en los cursos impartidos y los mismos administrativos.

1.4.5 Inventario de Recursos Tecnológicos

El siguiente inventario se hizo por medio de la observación y se clasifica de acuerdo a los posgrados impartidos.

Cubículo	Equipo	Antigüedad	Estado
Coordinación	2 Computadoras 2 Impresoras 2 Fax	3 años	bueno
Derecho	3 Computadoras 2 Impresoras 1 Cañón	3 años	bueno
MADEMS	2 Computadoras 1 1 Impresora 1 Cañón	4 años	bueno
Geotecnia	1 Computadora 1 Impresora	4 años	bueno
Control de Calidad	2 Computadoras 1 Impresora	4 años	bueno
Urbanismo	2 Computadoras 1 Impresora	6 meses	bueno
Economía	2 Computadoras 1 Impresora 1 Fax		bueno
México Estados Unidos	2 Computadora 2 Impresora	4 años	bueno
Finanzas	2 Computadoras 1 Impresora	4 años	bueno
Registro Escolar	3 Computadoras 2 Impresoras		bueno

Tabla 1. Inventario de Medios

Como se puede apreciar y ya se mencionó con anterioridad, la tecnología con la que cuenta Posgrado no es suficiente, sin embargo, no es impedimento para que los miembros cumplan con sus labores, ya que buscan alternativas. Por ejemplo, los cañones con los que se cuenta por supuesto que no son los suficientes, pues es una herramienta básica para que los profesores puedan dar sus clases, sin embargo, se han tenido que adaptar a estas condiciones laborales. Otro ejemplo de falta de “tecnología” es que las impresoras en ocasiones no cuentan con tinta o no funcionan, entonces algunos empleados acuden a imprimir a la Coordinación, y a consecuencia de ello se crean distintas reacciones.

Otro caso que es importante mencionar es que para todo el Posgrado sólo existe una copiadora, y en ocasiones se descompone, entonces provoca desajustes y retrasos en las labores.

1.4.6 Proceso de trabajo

Todas las organizaciones se dotan de una forma de operar, de una serie de reglas para llevar a cabo el trabajo. Se trata de formas de trabajo intencional o formal que en algunas ocasiones no coincide con el trabajo real que se hace en la organización.

A continuación se presenta el proceso formal de trabajo de Posgrado, para esto se consultó el manual de procedimientos que existe en la organización.

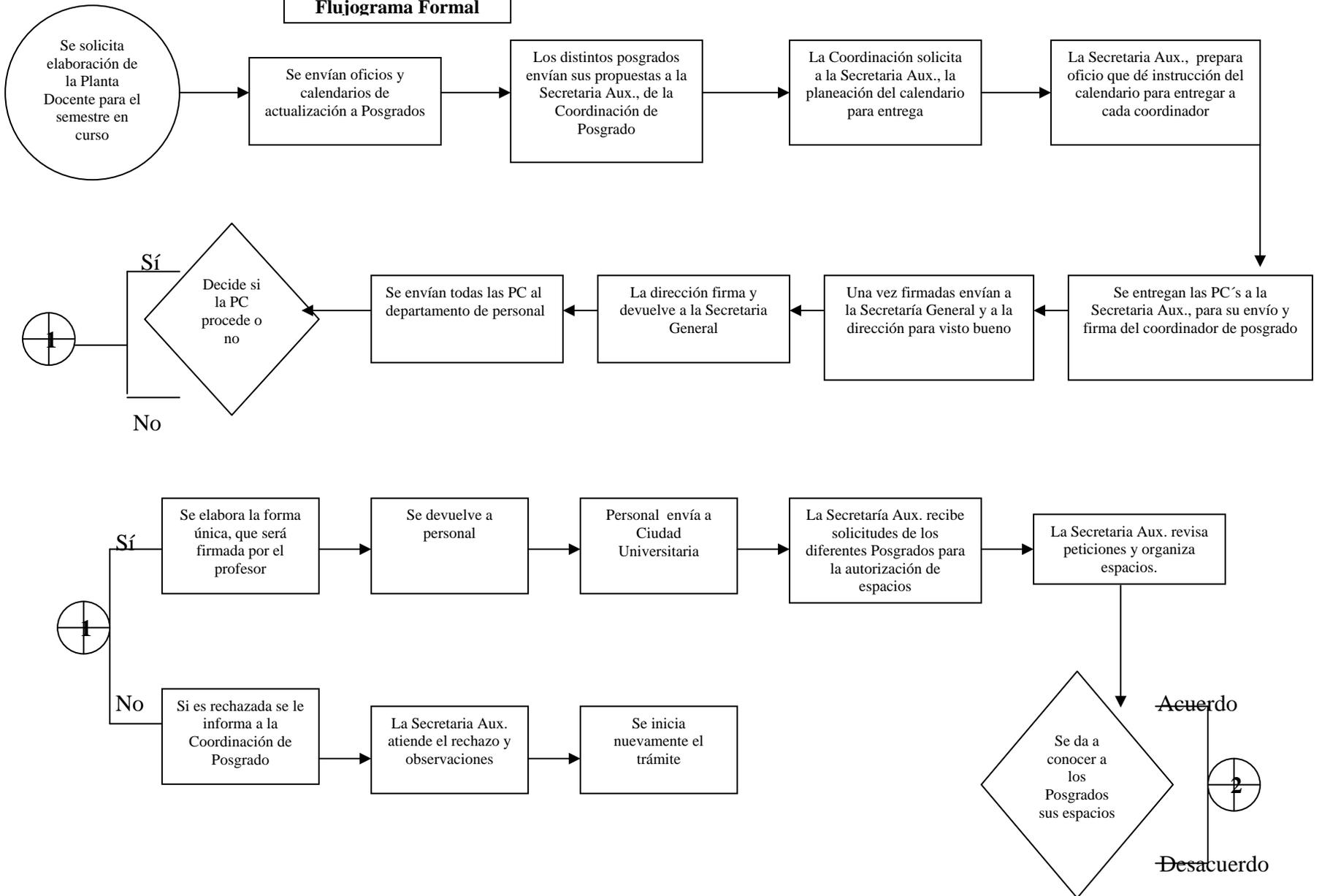
1. Se solicita la elaboración de la Planta Docente para el semestre en curso.
2. Se envían oficios y calendarios de actualización a los distintos Posgrados.
3. Los distintos Posgrado envían sus propuestas a la Secretaria Auxiliar de la Coordinación de Posgrado.
4. El Coordinador solicita a la Secretaria Auxiliar la planeación del calendario para entregar la planta.
5. La Secretaria Auxiliar prepara el oficio de instrucción de calendarios semestral para entregar a cada coordinador de Posgrado.
6. Se entregan las PC's (Propuestas de Contratación) a la Secretaria Auxiliar para su envío y firma del Coordinador de Posgrado.
7. Una vez firmadas, se envían a la Secretaría General y a la Dirección para visto bueno.
8. La Dirección firma y devuelve a la Secretaría General.

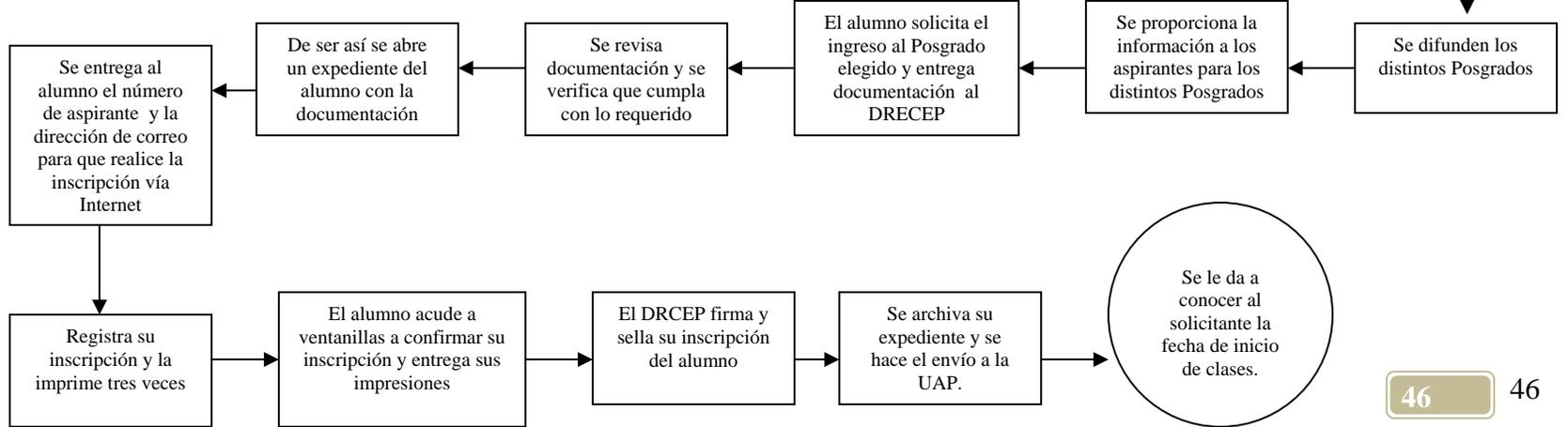
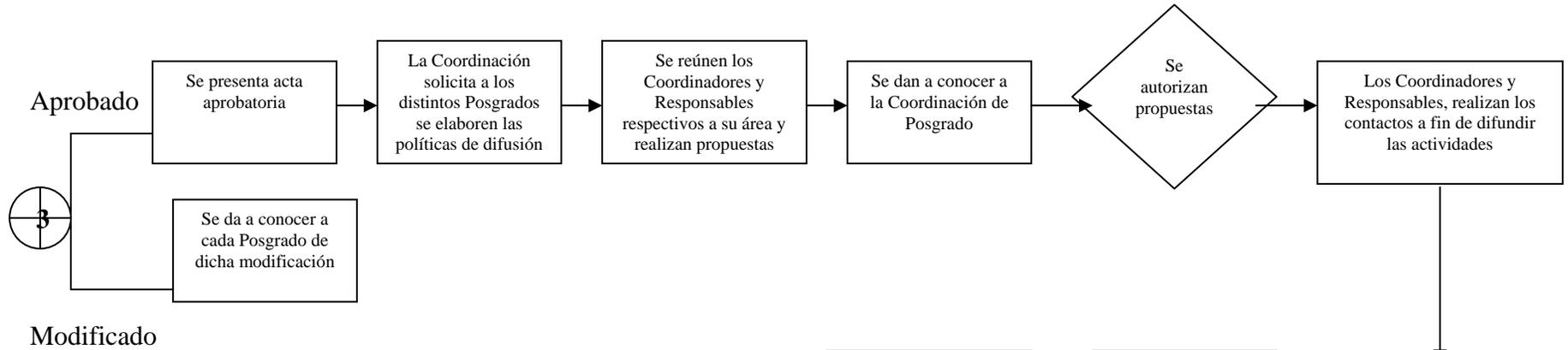
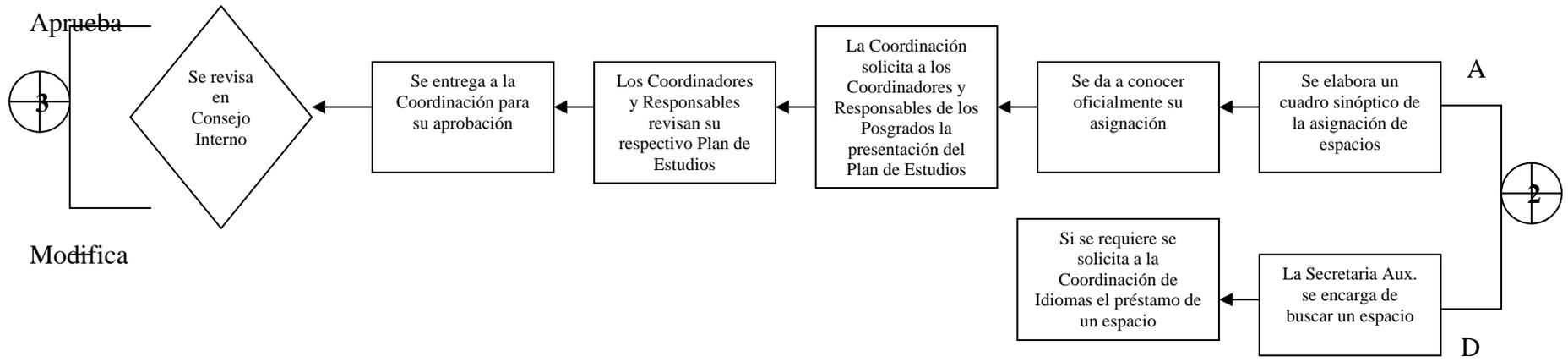
9. Se envían todas las PC's (las que necesitan firmas de la dirección y las que sólo son revisadas por el Coordinador de Posgrado) al Departamento de Personal.
10. El Departamento de Personal decide si procede la PC o no.
11. De ser aceptada la PC, se elabora la forma única, que firmará el profesor en la Coordinación de Posgrado.
12. Una vez firmada, se devuelve a Personal.
13. El departamento de Personal envía PC's a Ciudad Universitaria
14. En caso de ser rechazada, se le informa a Posgrado del rechazo.
15. La Secretaria Auxiliar atiende el rechazo y observaciones para nuevamente iniciar el trámite.
16. La Secretaria Auxiliar envía nuevamente PC's a Personal.
17. La Secretaria Auxiliar recibe solicitudes de los diferentes Posgrados para la autorización de espacios.
18. La Secretaria Auxiliar revisa peticiones y organiza espacios.
19. Se da a conocer a los distintos Posgrados su asignación de espacio de acuerdo a necesidades.
20. Si los Coordinadores, Responsables, de los Posgrados están de acuerdo, se procede a elaborar un cuadro sinóptico de la asignación de espacios.
21. Se da a conocer oficialmente a los Posgrados su asignación.
22. En el caso de que los Coordinadores y Responsables no estén de acuerdo, la Secretaria Auxiliar se encarga de buscar un espacio de acuerdo a las solicitudes y requerimientos.
23. Si se requiere se solicita a la Coordinación de Idiomas el préstamo de un espacio.
24. La Coordinación solicita a los Coordinadores y Responsables de los distintos Posgrados la presentación del Plan de Estudios, si éste se encuentra en revisión.
25. Los Coordinadores y Responsables de los Posgrados revisan el Plan de Estudios de su área.
26. Se entrega a la Coordinación para su aprobación.
27. Se revisa en el Consejo Interno, si es aprobado se presenta el acta aprobatoria. O se puede llegar a realizar modificaciones.
28. La Coordinación solicita a los distintos Posgrados se elaboren las políticas de difusión.
29. Los distintos Posgrados se encargan de diseñar las políticas de difusión.

30. Se reúnen los Coordinadores y Responsables respectivos a su área y realizan las propuestas de difusión.
31. Dan a conocer las propuestas de difusión a la Coordinación de Posgrado.
32. La Coordinación de Posgrado autoriza la política difusora.
33. Los Responsables y Coordinadores, realizan los contactos a fin de difundir las actividades.
34. Se difunden los distintos Posgrados.
35. Se proporciona la información a los aspirantes para los distintos posgrados.
36. El alumno solicita el ingreso al posgrado elegido y entrega su documentación al DRCEP (Departamento de Registro de Control Escolar de Posgrado).
37. Se revisa documentación y se verifica que se cumpla con lo requerido para el ingreso.
38. De ser sí, se abre un expediente del alumno con la documentación.
39. Se entrega al alumno el número de aspirante y la dirección de correo para que realice la inscripción vía Internet.
40. Registra su inscripción y la imprime tres veces.
41. El alumno acude a ventanillas a confirmar su inscripción y entrega sus impresiones.
42. DRCEP firma y sella la inscripción del alumno. Se archiva su expediente y se hace el envío a la UAP.
43. Se le da a conocer al solicitante la fecha de inicio de clases.

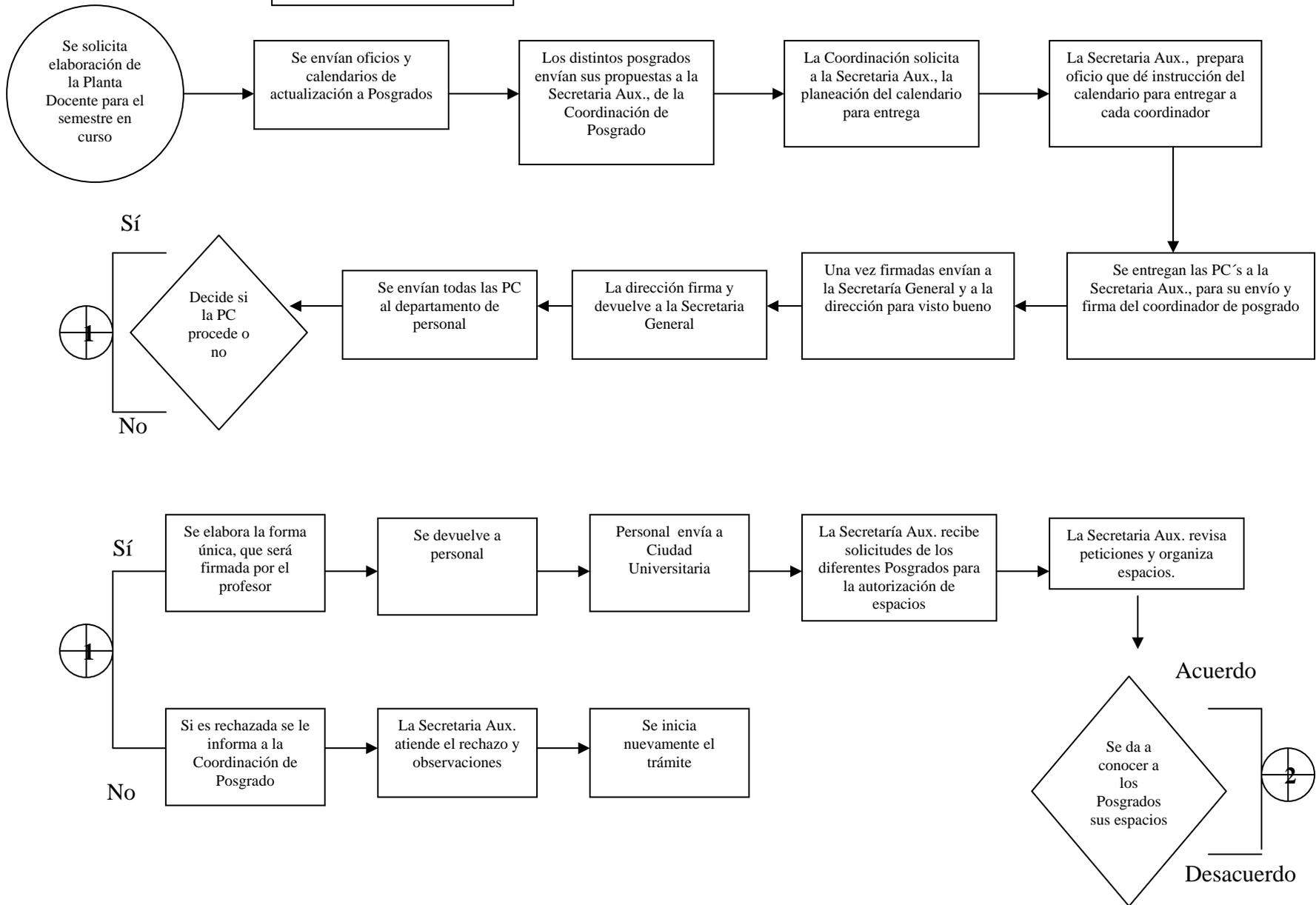
A continuación, se especifican estos pasos en el flujograma formal, ello con la finalidad de tener una idea un poco más precisa y clara de cada uno de los pasos realizados.

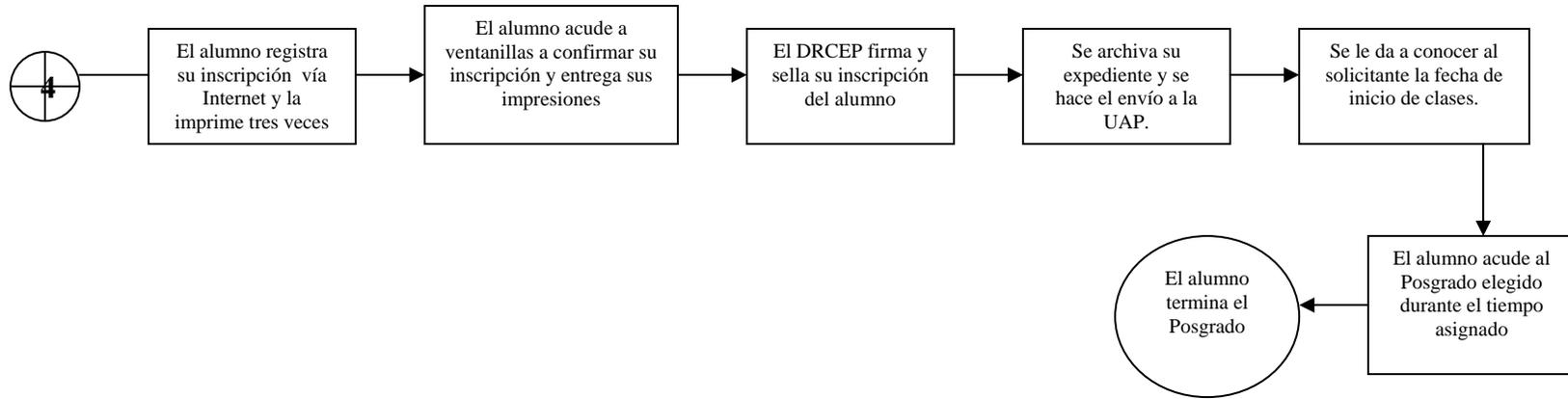
Flujograma Formal





Flujograma Real





El flujograma formal, es aquel que dice cómo se llevan a cabo las labores en posgrado de manera formal, es decir, es como dice la organización que opera. Ya en el flujograma real, se ve de manera funcional, cómo es que se están llevando las labores en los estudios posteriores, fue por medio de entrevistas y con el apoyo de la técnica de observación que se dispuso a revisar si exactamente estos son los pasos a seguir.

Los resultados eran los previstos, ya que son pocas las organizaciones que siguen al pie de la letra un manual de funciones, esto no quiere decir que las demás estén mal, pues bien es sabido, que cada ser humano es distinto y por más que trate de llevar un control igual que a todos los demás, se le hará complicado, por la subjetividad, que está en él. Al realizar el flujograma real, se encontraron algunas variantes y distintos problemas (se mencionan más adelante). Es importante mencionar, que estos procesos que realiza Posgrado son largos, ya que son procesos para cada ciclo escolar.

1.4.7 Principales problemas

- Cuando la Coordinación de Posgrado les pide a cada uno de los responsables y coordinadores de los posgrados, envíen sus propuestas de la Planta Docente, existen muchos retrasos, pues por lo general no lo entregan a tiempo, sino una o dos semanas después, lo que provoca la prórroga del proceso.
- Existen diversos problemas en la difusión, por ejemplo los solicitantes en seguidas ocasiones no saben a donde dirigirse para pedir informes, pues en el edificio no está claro en dónde se proporciona, entonces algunos alumnos van directamente a la Coordinación. Esto crea una inconformidad por parte de los solicitantes y de los mismos miembros de la organización, pues allí no cuentan con la información precisa que se requiere. Aquí, existe una pérdida de clientes, pues si bien probablemente algunos vayan al departamento de DRECEP, ubicado en Planta Baja, y despejen sus dudas, puede darse el caso de que muchos otros decidan marcharse, pues esa primera impresión es desagradable, por lo que deciden buscar otras instancias educativas.
- También existe un descontrol de horarios, pues los miembros del DRECEP, atienden de 9 a 1 y después de 5 a 7, sin embargo estos horarios no son

respetados ya que por lo regular llegan después de las 5, entonces los informes se brindan básicamente sólo cuatro horas al día.

- Además, se ha dado el caso de que algunos profesores de la FESA, se han quejado directamente por el trato proporcionado por parte del departamento, ya que no les parece el adecuado.
- Así mismo, existe un descontento por parte de alumnos, pues a ellos tampoco se les da un trato amable.
- Otro problema, es que la mayoría de los procesos son lentos, es decir, tienen que pasar de un departamento a otro, y ello puede llevar días, semanas, etc., por ejemplo para planear las estrategias de difusión deben ser desde tres meses aproximadamente, para entonces ya contar con la idea clara de lo que se requiere para de allí avisar a la Unidad de Servicios Editoriales, ya que estos dependiendo de la carga de trabajo que tengan (no sólo prestan los servicios al posgrado sino a la FESA) es cómo dan una respuesta al trabajo, y en caso de que exista un retraso por parte de ellos, repercute en el tiempo de la difusión que se le da a su posgrado.
- Otro problema de esta misma línea, es que si los coordinadores no se encargan y se preocupan por realizar la difusión del estudio, entonces nadie más se encarga de ello, es decir, no existe una instancia exclusiva para esta labor, sino que deja entre ver que es sólo para quien le interesa, en este caso los mismos posgrados.
- Un conflicto, es en la autorización de los planes de estudio (que si bien no se hace con frecuencia) cuando se hace puede llegar a tardar años, pues tiene que pasar por distintas “verificaciones” para poder ser aceptadas, el proceso es muy lento.

Al ver estos problemas como primera instancia, y al percatar que los más sobresalientes es en el aspecto de la difusión de estos estudios, la investigadora se dirigió al departamento de DRECEP, para observar de cerca y saber el motivo de los conflictos. Esto es lo que se arrojó en la observación y entrevistas.

- Es importante decir, que la persona encargada directamente de realizar la labor informativa y de estar al tanto de los solicitantes, en escasas ocasiones se presenta a laborar, pues como está próximo a jubilarse parece que no le interesa más su labor, además de que lo haga o no, sigue recibiendo un sueldo.

- Son otros los miembros del departamento quienes tienen que realizar esta labor, entonces, además de sus tareas tienen que realizar el trabajo de una persona que no asiste. En ellas existe un descontento, pues “realizan una labor que no les corresponde”.
- Así mismo, en este departamento la idea que se tiene es la de evitarle al solicitante el acudir a la instancia educativa a pedir informes, sino llevarlo a cabo por medio de Internet, mientras que en esta página no se cuenta con toda la información adecuada ni necesaria para poder reducir la incertidumbre por parte de los alumnos.

1.5 Estructura formal vs estructura funcional

La estructura intencional es aquella que jalona a los miembros a actuar y pensar de ciertos modos de acuerdo a lo que la organización requiere. Mientras que la estructura funcional o real es aquella que rige el comportamiento y la elaboración de tareas por parte de los trabajadores de la organización, ésta se puede encontrar por medio de la observación o por la experiencia que ya se tiene al estar dentro de la organización.

Con ayuda de los flujogramas (formal y real) se detectaron aquellos pasos en donde los trabajadores actúan de distinta manera, ya sea para hacer el trabajo más fácil o porque en realidad no es cómo la organización dice que se llevan a cabo, es decir ni ellos mismos conocen con exactitud todo el proceso. En el caso de Posgrado, para poder conocer todo el proceso de trabajo, se revisó el manual de proceso, sin embargo se encontraron algunas trabas, por ejemplo, ese manual está fragmentado ya que fueron algunos coordinadores y responsables quienes aportaron la parte del proceso que les corresponde, es decir, cada quien hizo su “pedazo de trabajo” lo que reflejó un corte en el proceso pues no se comprende de manera clara exactamente el cómo se lleva a cabo.

Una vez detectados los problemas, se pudo percatar que la mayoría están enfocados en la difusión de los posgrados y el trato que se les da a los solicitantes, ya sea porque el personal no acude a trabajar, por lo que otros deben de realizar trabajo que no les corresponde o porque existe una repartición errónea, ya que una labor primordial (en donde se ganan clientes) se está dejando de lado, es decir se pierden estudiantes debido a este conflicto.

A raíz de esta problemática se decidió realizar una hoja de inspección, la cual tiene como objetivo medir el problema detectado.

1.5.1 Alumnos olvidados

La finalidad de utilizar esta técnica, es para poder responder la interrogante, ¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? es decir, con que periodicidad se manifiestan los problemas. Primero se delimitó cuál de todos los obstáculos anteriores sería el abordado, en este caso son los solicitantes que acuden directamente a la coordinación a pedir informes y el tiempo de retraso por parte del personal del DRCEP. Posteriormente se definió el tiempo a medir, en este caso se tomó como parámetro cuatro días, que contempla la semana del 1 al 4 de septiembre del 2008.

Problemas	Periodo Semana del 1 al 4 de septiembre				
	1	2	3	4	Total
Solicitantes que acudieron directamente a la coordinación a pedir informes	2	3	0	1	6
Retraso de llegada después de la hora de comida del DRECEP	15	15	10	15	45

Tabla 1. Hoja de inspección

La tabla 1, refleja que los problemas de difusión están latentes día con día, ya que el principal obstáculo es que los solicitantes no saben a dónde acudir para pedir informes, pues al estar en el edificio no se sabe en dónde dan la información, o puede darse el caso de que el DRCEP se encuentre cerrado y sea por ello que los interesados acudan directamente a la coordinación a solicitar información. Otro de los problemas es que ventanillas, no respeta el horario que ellos mismos han establecido, es decir, su horario de atención es de 10:00 a 13:00 hrs., y ya por la tarde es de 17:00 a 19:00 hrs., el cual no se respeta en su totalidad, pues como se observa en la hoja de inspección, existen frecuentes retrasos después de la hora de comida (15:00 a 17:00 hrs.)

Si se cuenta el total de horas que al día dan información son 5 horas, con 45 minutos de retraso a la semana, es decir, los alumnos no cuentan con mucho tiempo para poder pedir informes, de manera personal en Posgrado, lo que provoca un desconocimiento de los posgrados en la misma facultad.

Sin embargo, es importante mencionar que este problema es de manera presencial, es decir, por parte de las personas que acuden directamente, pero día con día se reciben varias llamadas telefónicas por parte de interesados pidiendo informes, ya que en Internet no se especifica a que número telefónico al que pueden llamar, aunque claro este no es un problema que repercute mucho, pues simplemente se les transfiere al departamento adecuado.

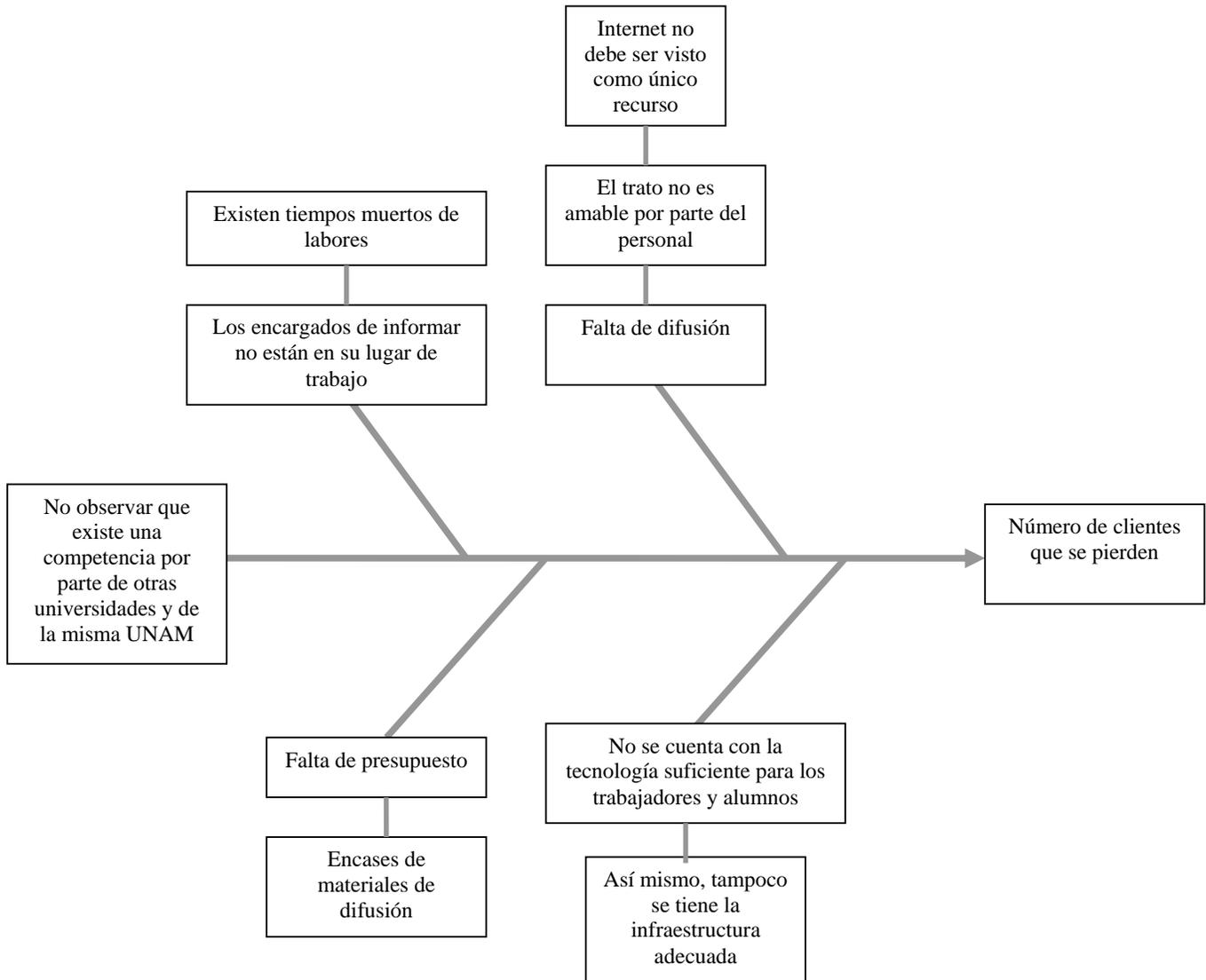
Como ya se mencionó con anterioridad, este problema es de suma importancia, ya que cada solicitante podría convertirse en un alumno de cualquier posgrado, ello genera ganancias para el mismo Posgrado y no sólo para él sino también para la misma UNAM, ya que estos ingresos, repercuten en la sobrevivencia de Acatlán, así como los cursos de idiomas que se imparten, ya que es en ellos en donde se les cobra a los alumnos.

1.5.2 Atención hacia los alumnos

Una vez planteada la hoja de inspección se presenta el diagrama de causa efecto o pescado de Ishikawa, que nos ayuda a explorar todas las causas posibles del problema medido.

A continuación se presenta el diagrama de causa-efecto, exponiendo los motivos principales por los cuales se presenta dicho problema (con ayuda de entrevistas) dejando abierta la posibilidad de que existan más razones.

Diagrama Causa-Efecto



Las posibles causas que se mencionan en este esquema, son respuesta a la investigación que se está llevando acabo, ya sea por medio de la observación o de entrevistas realizadas.

Anteriormente, en la hoja de inspección se mencionó que en cuatro días se puede dar la pérdida de seis solicitantes, pues quizás algunos de ellos sí acudan al departamento de DRECEP a pedir informes, sin embargo, para que puedan ser atendidos debe ser en un horario de 9 a 13 hrs., o después de las 17 hrs., y en caso de que esté abierto, pues todo depende de la información que se le proporcione, así como que los posgrados cubran sus expectativas, sin olvidar por supuesto que el interesado tenga todos los requisitos.

Reflexión

Después de realizar este capítulo, en donde la finalidad fue conocer a Posgrado, no sólo de manera formal, sino ir más allá e indagar a cerca de cómo opera realmente, se pudo percatar que en él, existen distintos factores que repercuten en su funcionamiento, es decir desde su estructura y entorno, pues es un todo integral, no se puede ver por separado o de manera independiente a estos aspectos.

Posgrado, trata hasta cierto punto de adaptarse a su ambiente, a su entorno, sin embargo, no es suficiente ya que tiene distintas trabas, una de ellas es su estructura, es decir, los empleados han entrado una estabilidad en la cual ya no desean moverse, por ejemplo, la idea de no contemplar una competencia, es decir, es muy difícil sino es que inexistente la idea, de que Acatlán deje de tener demanda de alumnos, pues es una institución semigratuita, y con gran prestigio, sin embargo, no debe convertirse en una facultad que no desee brindar mayor oferta educativa a sus estudiantes. Acatlán puede ir un paso adelante y ver más allá, y profundizar en lo que Posgrado necesita, pues refleja con este primer apartado, no importarle, ya se siente bien con lo que tiene, ya que sólo se preocupa por algunos aspectos, mientras que a otros los deja totalmente de lado, puede ser que para ellos no es importante ya que han sobrevivido y seguirán, posiblemente sin contemplar esta variable del entorno.

Si bien se mencionó que entre las fortalezas de Posgrado están las investigaciones que fomenta y realiza, éstas no son suficientes, es muy probable que si Posgrado tuviera, un mayor apoyo por parte del gobierno (respecto al presupuesto) y con la misma Acatlán, podría ser una organización con mayores aciertos, tener un equipo tecnológico adecuado le proveería de grandes ventajas, ya no se batallarían en tener ese material básico para trabajar.

Otra de las desventajas que tiene, es que los procesos son muy largos y lentos, no se abren las pautas para poder agilizar trámites y hacerles más fácil el proceso a todos, por ejemplo, en el problema medido, se vio reflejada la pérdida de posibles clientes, entonces por qué no implementar un sistema en donde se les brinde una atención al cliente, es decir, en donde se les dé la información necesaria para que conozcan las opciones existentes a los estudios posteriores a la licenciatura y asistan.

Ofertar más opciones de Posgrado, es fundamental para que la organización tenga mejores resultados, si bien es cierto que ha crecido desde su apertura, y que están en puerta otros estudios, aún así requiere dar más opciones a los estudiantes, pues licenciaturas como Comunicación, Diseño Gráfico, etc, los estudiantes han tenido que buscar otras universidades para cursar un posgrado, pues hace falta abrir este “mercado olvidado”.

Otra de las cuestiones en cuanto a su estructura es que Posgrado es flexible y no se les exige a los trabajadores (personal administrativo) cumplir con horarios, o cumplir con metas establecidas, es decir, no exige un mínimo de estudiantes para poder abrir cada maestría, especialidad o doctorado, quizás es por ello que los empleados no brindan un compromiso a la UNAM, o se les ha olvidado llegar a los objetivos organizacionales. Sin embargo, no se les debe olvidar que quizás la UNAM, por el prestigio que representa sí les garantiza atracción de clientes y demanda, pero se debe de fomentar esa imagen exterior desde el interior y dar el servicio adecuado, y al nivel que lo exige la misma superestructura, para continuar, para seguir adelante.

Si Posgrado continua como hasta ahora, es probable que persista unos años más, pero después se quedará estancado y con el paso de los años quizás no funcionará, se necesita tener más iniciativa, así como apoyo para crecer, o al menos mantener una matrícula favorable en todos sus estudios.

Capítulo II

La Comunicación entre los miembros del Posgrado Acatlán

En el capítulo anterior se dio a conocer cómo está estructurado formalmente Posgrado Acatlán, es decir que es lo que dice ser, y cómo se realiza la tarea de acuerdo a sus planteamientos formales, de esta misma manera se presentó de forma general quienes son los actores con los cuales lleva a cabo y obtiene el trabajo. Sin embargo, al analizar la parte real, y cómo es que se realiza el trabajo en la organización, se pudo percatar que la manera en que Posgrado dice ser, dista mucho de lo que realmente es, pues el trabajo real no es como la formalidad de la organización lo plantea.

El problema que se detectó, fue el problema de la pérdida de clientes, ello a causa de que los estudiantes desconocen la información básica para poder inscribirse a algún posgrado, y porque no se le brinda la atención adecuada por el departamento encargado de ello (Departamento de Registro y Control Escolar de Posgrado).

Este es el principal problema de productividad encontrado, pero es importante conocer cuáles son los orígenes por los cuales, es que se presentan estos problemas. Es por ello que en este apartado se tratará de desglosar de manera clara, cómo es la comunicación en Posgrado, y cómo es que ello repercute, es decir, las ordenes que se dan a los actores son claras y por lo tanto ellos las realzan, De ese mismo modo se indagará, cuánto le cuesta a Posgrado que las cosas sean de ese modo, es decir, que la comunicación se lleve de esa manera y por lo tanto las actividades, cuánto le cuesta a Posgrado seguir esa línea de trabajo.

Así también, se conocerá de manera más compenetrada a los actores que hacen posible que Posgrado funcione, es decir, saber de ellos un poco más, quiénes son, cómo se relacionan dentro de la organización tanto de manera formal como informal. Basándonos en un test de personalidad (planteado por Adriana Ulloa), se tratará de averiguar el distintivo de cada uno de los actores, para conocer por qué actúan de ese modo y no de otro. Una vez obtenido ese dato se darán a conocer los grupos formales e informales de la organización, el tratar de conocer cómo se relacionan entre ellos mismos y cómo lo hacen de manera externa, así como conocer de qué manera se están comunicando y si es que realmente lo llevan a cabo.

Para tener una idea más clara de su comunicación, se realizará un análisis de los principales medios por los cuales los miembros de posgrado se comunican unos con los otros, ello nos ayudará a conocer, si realmente están funcionando estos medios de comunicación y cuáles son los departamentos que llevan una mejor interacción con los demás.

Finalmente, en este capítulo se presentará la técnica de Flujo de Información, pues ya una vez analizados los medios por los cuales se comunican e interactúan, es interesante poder conocer cuál es la manera en la cuál llega la información, quienes la conocen primero y hacia dónde la distribuyen, para de ese modo poder trazar un modelo que indique cuál es la movilización de esos mensajes que fluyen en Posgrado.

2.1 Modelos de administración y de Comunicación

En la actualidad son pocas las empresas mexicanas, que tienen un paradigma adecuado respecto a lo que su organización necesita, es decir, la mayoría de las organizaciones en México están dirigidas de acuerdo a los modelos clásicos de las teorías administrativas y comunicativas. En sus lineamientos, lo primordial para muchas de ellas es la producción, se enfocan a cumplir con las tareas y dejan de lado la vida en sí, los intereses y las motivaciones. “No venimos al mundo para producir, venimos para ser felices” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila & Revilla, 2001).

El progreso de la sociedad moderna, durante el siglo XVIII en la mente de los líderes se tuvo la visión enfocada a *la producción y al consumo*. La revolución industrial, adquirió gran importancia en este contexto, inventó la producción en masa y creó un modelo nuevo en cuanto a la satisfacción de las necesidades de las personas.

En 1900, Frederick Taylor ingeniero e inventor estadounidense, estableció algunos principios básicos y dio a conocer *la teoría x*, en donde planteó que para tener en las organizaciones un desempeño eficaz del trabajo, se tenían que enfocar a las tareas realizadas por el empleado, él se basa en el paradigma del control. Además, se veía al

hombre como una persona perezosa, que evitaba el trabajo. Es decir, se concibe al hombre con una gran falta de ambición, sin el interés por asumir responsabilidades, sino que es un actor al que le agradaba ser dirigido para poder sentirse seguro, teniendo esta dependencia hacia el líder. Este modelo administrativo coincide con el paradigma comunicativo *del funcionalismo*, en donde el énfasis está en las “funciones” como su nombre lo indica, y los roles institucionales están muy marcados. Aquí se le compara a las organizaciones como una máquina, en donde cada miembro realiza sus labores específicas con la finalidad de cumplir con los objetivos deseados. Estos dos pensamientos que van de la mano, y ven al ser humano con una lógica deshumanizada, ya que observan al otro como un autómatas, capaz de sólo realizar las tareas designadas, sin protesta alguna, en donde se piensa que el otro, obedece tal cual las ordenes, aguja hipodérmica, que las personas hagan exactamente aquello que las organizaciones quieren que hagan, independientemente de sus objetivos y opiniones personales. Estas teorías reflejan un estilo de vida estricto, rígido y autocrático. Se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas previamente planeados y organizados, aquí sólo se toman en cuenta los objetivos de la organización.

El estructuralismo, retoma el principio burocrático planteado por Weber, esta teoría se concentra en la estructura y no disuade a los dos pensamientos anteriores, es decir, aquí cada miembro de la organización tiene su labor bien definida, así como en el funcionalismo, cada miembro de la organización debe conocer en donde empieza y termina sus actividades, el trabajador sabe exactamente de qué es responsable. Aquí una de las cuestiones interesantes es que, se deja de lado la novedad, pues ya se tienen los planteamientos de cómo se hace, no se da cabida a una idea nueva, pues su argumento es *siempre se ha hecho de esta forma y así seguirá siendo*. Sin embargo, no se debe de olvidar que Weber, plantea la necesidad de abrir canales adecuados, para que el mensaje pueda llegar, pero no para la interlocución, para él aún no hay comunicación, pero ya existe un avance, al considerar al otro.

Quizás es por la cercanía geográfica a Estados Unidos, y por algunos de los pensamientos compartidos o por la falta de visión, pues a pesar de que ya pasaron muchos años, estos planteamientos siguen siendo observados en muchas

organizaciones, en donde sólo se piensa en *producir producir*, sin importar a qué costos se obtenga. Esta lógica de pensamiento no es eficaz, es muy limitada pues nos les permite ver más allá, esto se puede comprobar en los resultados, y por lo regular estos no son los esperados. Las organizaciones no viven sino que “sobreviven” a este entorno cambiante que cada vez les exige más y más, sin embargo si las organizaciones no se estudian y ven lo que requieren morirán o en el mejor de sus casos continuarán, pero ¿a qué precio? ¿Y de qué manera?

La globalización en este sentido juega un papel muy importante, pues es aquella que ha ido marcando una pauta, para que las organizaciones cambien y traten de adaptarse a lo que se les presenta. Estas teorías antes mencionadas con el paso del tiempo y en vista de las necesidades del momento fueron puestas en duda, y fue como surgieron nuevos planteamientos.

En 1930 Elton Mayo, Psicólogo y Sociólogo estadounidense, dijo que era necesario comprender y conocer a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales formales e informales, por lo que planteó la *teoría humanista*. Lo primordial de este modelo, es tomar en cuenta al ser humano, menciona que se debe dar un énfasis en el liderazgo, en la motivación, en la moral de grupo, en la cooperación, etc., ello con la finalidad de tener una mejor productividad. Mayo, menciona que el trabajador tiene distintas motivaciones y sentidos de pertenencia en las organizaciones. Este paradigma trata de romper con la visión clásica, pues dice que viendo y tomando en cuenta al trabajador, éste realizará sus labores de una manera eficaz. Este autor, también recalcó que en el ser humano existe el aburrimiento y la repetición de las tareas y que ello disminuía la motivación. ¿Y cómo motivar a los trabajadores?, este paradigma determinaba que eran los gerentes quienes tenían que encargarse de ello, al reconocer las necesidades y haciendo que el subordinado se sienta parte de la organización. Sin embargo, estas primeras visiones de la motivación están limitadas, ya que muchas de las empresas, organizaciones, tenían y siguen teniendo la idea de que los incentivos salariales son los más eficaces, *entre más producen los trabajadores, más ganan*.

¿Posgrado Acatlán en dónde se encuentra? Hablando acerca de la globalización y el entorno, se sabe que Posgrado no está aislado de lo que sucede en el mundo. Estas formas de pensamiento repercuten en él. Desde el capítulo anterior se deja entre ver un poco, en dónde está colocada la organización y se puede decir que Posgrado es flexible, se identifica con la teoría humanista. La misma estructura, no les exige a los trabajadores un control riguroso en cuanto a diversos aspectos. Por ejemplo, los horarios; aquí el personal administrativo no tiene que cumplir un número determinado de horas dentro de la organización, pues no se maneja un control minucioso de las entradas y salidas. En este sentido de flexibilidad, el líder (en este caso el coordinador de Posgrado) por ejemplo, no es una persona autoritaria que sólo dé ordenes, aquí cada miembro de posgrado “realiza sus tareas” sin un autoritarismo.

Otro de los ejemplos, en donde se demuestra una flexibilidad, es en la cuestión de Internet, este es un medio utilizado por algunos miembros, así como el Messenger, y como es sabido en muchas empresas esta herramienta de comunicación es restringida, pero en este caso, no es así, pues lo pueden utilizar y no precisamente para cuestiones de la misma empresa, sino como manera de distracción por decirlo de algún modo para los mismos empleados.

Así mismo, por lo que se puede apreciar la comunicación no sólo se da de manera vertical descendente, es decir, no sólo el líder de la organización da las ordenes y espera que estas sean llevadas a cabo, sino que existe una retroalimentación por parte de los trabajadores, es decir, son escuchados, se ve al empleado como un ser pensante, capaz de tomar decisiones. Entonces se puede decir que la comunicación en Posgrado Acatlán, se da de manera horizontal, es decir, algunos de los miembros con la misma jerarquía, se comunican entre ellos y se retroalimentan. Es importante decir que cada uno de los posgrados, tiene a un coordinador, ellos se encargan de ser líderes en su rama de conocimiento.

Sin embargo, como ya se sabe esta manera de operar por parte de la organización no les da la eficiencia, pues en algunos aspectos es demasiado flexible y en otros se olvida de sus trabajadores. En ocasiones sigue con un pensamiento clásico, pues hasta cierto

punto son accesibles con los empleados, pero dejan de lado puntos clave, ya que no se indaga en los intereses de los mismos para saber si coinciden con los de Posgrado.

Pues se puede decir que es la misma estructura rígida de la UNAM, la que no le permite flexibilizar a la misma organización, lo que la hace generar esa ineficacia, pues sus procesos son rígidos y el funcionamiento es flexible.

Por ejemplo, la misma supraestructura tiene olvidado o rezagado al Posgrado, pues como ya se ha mencionado, no se le brindan las herramientas básicas para que se cumpla con el trabajo, ello puede ser una causa de desmotivación por los mismos miembros, e incluso se puede decir que no se han preocupado por preguntar qué es lo que los motiva, o saber si realmente se está cumpliendo con los objetivos del posgrado y de la gente, o si la manera de comunicarse es la adecuada para sacar adelante a la organización con eficiencia, etc.

Ello es, porque existe una negatividad desde la superestructura en la que Posgrado Acatlán se encuentra, es decir, las autoridades son rígidas, controladoras. La falta de apoyo, el no escuchar y tomar en cuenta a sus trabajadores, y enfocarse a sólo la productividad que puedan tener, deja ver que también Acatlán es una organización clásica, que no le permite avanzar a Posgrado. “La situación mundial y las tendencias de globalización exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas hacia la competitividad a nivel mundial. Todas las empresas deberán transformarse y volverse competitivas” (Llano, 1996: 1).

En 1960, Daniel Katz y Robert Kahn, psicólogo y sociólogo respectivamente, dieron a conocer *la teoría de sistemas* aplicada a lo organizacional, y la idea primordial de ésta es que, se les considere a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, aquí se le da un énfasis en las relaciones sistémicas, es decir, en la tarea y en la relación, de esta misma manera a nivel comunicativo *la teoría cognitiva informacional* plantea que lo primordial está en la información. Ambas visiones ya van más allá, es decir, ya no se habla de una organización aislada en la que sólo existe ella y sus trabajadores, sino que ya se contempla a la información como una base principal, así como al entorno.

Finalmente, se exponen pensamientos un poco más complejos, *la teoría de los sistemas contingentes* por parte de la administración y la *complejo reflexiva* como paradigma de comunicación, en éstas se plantea un énfasis en las relaciones intersistémicas, así como una visión más compleja entre los sistemas observadores y los sistemas observados. De esta manera propone una integración de los subsistemas y sistemas, es decir, tomar en cuenta factores como tecnología, el medio ambiente interno y externo, las necesidades individuales, etc., en un todo para así poder comprender la realidad.

Desafortunadamente, como ya se mencionó Posgrado aún está lejos de poder alcanzar esta visión, sin embargo, persiste, continúa, pero ¿hasta cuándo podrá permanecer? Y ¿cuáles son los costos que trae consigo el que las cosas se hagan de esa manera y no de otra? La necesidad de cambiar a las organizaciones clásicas, por modelos contingentes, no surge sólo con una idea simplista, sino que se reflexiona a cerca de lo que necesitan y requieren para poder estar en el sistema, deben aprender a leerse y a verse ellas mismas, y para lograrlo demandan comunicarse, es decir, la comunicación es base para que mejoren, funcionen de manera eficiente, se autorregulen. “Al mejorar el proceso de comunicación dentro de una organización, todo influirá mejor: las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de los productos y servicios (...) todo traerá como consecuencia un incremento en la productividad de los miembros y de la empresa en sí” (Llano, 1996: 4).

Para entender mejor, cómo es que la comunicación influye y está presente en cada acción, se retomará el problema del capítulo anterior *el número de clientes que pierde el Posgrado*, ya que se quiere saber cuáles son los distintos costos que se manejan en la organización, *energético, económico, temporal y psicológico*. Es decir, cuánto está invirtiendo Posgrado y cuáles son los resultados que ha obtenido, así como cuánto podría ganar si lleva a cabo una comunicación adecuada.

2.2 Costo Generalizado

El ser humano desde que nace hasta que muere, realiza acciones, y toda acción que realiza el hombre tiene una inversión de energía, sin embargo, no todas las acciones tienen el mismo costo energético.

El costo se pueden catalogar de dos formas, primero como acciones de alta intensidad y acciones de baja; las primeras son acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo, mientras que las segundas son fenómenos de mensajes que desencadenan acciones de gran energía.

Es importante mencionar que cuando el ser humano realiza cualquier acción, es porque está esperando algún beneficio, sin olvidar que también implica un costo. Abraham Moles, dice que el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo, tomando en cuenta que una organización no puede invertir más de lo que va a ganar. El individuo actúa cuando los inconvenientes son menores, o cuando el costo invertido es menor al beneficio que saca del acto.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento, se puede decir que Posgrado no invertirá más de lo que piensa obtener como beneficio, no sólo en cuestión económica sino también en la inversión de tiempo, energía y costo psicológico. El conocer este costo generalizado de la acción, nos ayudará a identificar cuál es el costo que tiene mayor impacto en la organización y cuáles son los efectos que tiene para su funcionamiento.

Antes de tomar la decisión de comprometer una inversión en una acción cualquiera, la empresa debe evaluar el beneficio que obtendrá con aquella. Lo cual supone que lo que se toma en consideración no es el valor absoluto de un costo, sino la relación entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido (Costa, 1999: 43).

2.2.1 Costo Económico

En el capítulo anterior se mencionó que posgrado tenía una pérdida de posibles (se dice posibles porque depende de si cumplen o no con todos los requisitos) candidatos para ingresar a algún estudio de posgrado, para ello se registró lo ocurrido en el lapso de 4 días. Lo que se pretende es conocer de qué manera repercute ello en la organización, es decir, ¿posgrado está tan bien en la demanda que no necesita de clientes, o cuál es la razón por la que no se toma en cuenta esta problemática?

Existe una gran disparidad en la organización, ya que son pocos los posgrados los cuales presentan una alta demanda en cuanto al ingreso, mientras que los demás presentan un ingreso regular, visto desde su perspectiva. Es decir, posgrado se encuentra en un momento de estancamiento, pues no han incrementado, en cuanto a Posgrados, y tampoco la atención para los alumnos es la necesaria. Y al parecer no le preocupa esta cuestión, por ello se investigó, cuál de los distintos estudios posteriores a la licenciatura son los de mayor y menor demanda, ello con la finalidad de estar al tanto sobre cuánto está ganando, así como saber cuánto deja de ganar al no dar cabida a todos los solicitantes o por no ofrecer servicios diversificados para toda la población estudiantil de Acatlán.

A continuación se presenta la siguiente tabla con los datos antes mencionados.

Maestría en Derecho	MADEMS Matemáticas
Mayor demanda	Menos demanda
Ingreso de 15 alumnos	Ingreso de 3 alumnos
Costo por alumno \$ 16, 000	Costo por alumno \$ 16,000
15 alumnos = \$240,000	3 alumnos = \$ 48, 000

Tabla 1. Maestrías con mayor y menor alumnos de primer ingreso, periodo 2009-1

Especialización en Costos	Especialización en Geotecnia
Mayor demanda	Menor demanda
Ingreso de 60 alumnos	Ingreso de 6 alumnos
Costo por alumno \$ 7000	Costo por alumno \$ 7000
60 alumnos = \$ 420,000	6 alumnos = \$ 42,000

Tabla 2. Especializaciones con mayor y menor alumnos de primer ingreso, periodo 2009-1

En la tabla 1, lo que refleja es que, la Maestría con mayor número de estudiantes es Derecho, la cual tuvo un ingreso de 15 alumnos. Es importante mencionar que el desglose de pago por alumno se maneja de la siguiente manera. Examen de admisión \$1000, Curso de metodología \$1000, Inscripción 5000, y los siguientes tres semestres (las maestrías tienen una duración de 2 años) \$9000, esto da un total de \$16, 000 pesos. Lo que gana la Maestría en Derecho da un total de **\$240,000**. Por generación, sin contemplar las bajas que se presentan.

En contraste a ella, se presenta la Maestría en Matemáticas, la cuál tiene el menor número de alumnos registrados ya que sólo son 3. El costo por alumno al igual que la Maestría en Derecho es de \$16, 000. Entonces MADEMS Matemáticas tuvo una ganancia de **\$48, 000 pesos**. Por generación sin contemplar las bajas que se presentan.

En la tabla 2, se dan a conocer las Especializaciones, la que tuvo mayor matrícula fue Costos, presentando 60 alumnos inscritos. El costo por alumno se obtuvo de la siguiente manera. Propedéutico \$1000, Inscripción \$3000, Pago de un semestre (las especializaciones duran 1 año) \$3000, dando un total de \$7000 pesos. Siguiendo esta lógica, la Especialización en Costos ganó **\$420,000**. Por generación sin contemplar las bajas que se presentan.

Finalmente se muestra la Especialización en Geotecnia, la cual tiene la menor demanda, ya que sólo presenta a 6 alumnos. El costo por alumno es de \$7000 pesos, lo que le dio un total de **\$42,000** pesos a su favor. Por generación sin contemplar las bajas que se presentan.

Estos resultados demuestran, que el Posgrado más costoso para mantenerlo es la especialización en Geotecnia. Ya que, es el que menor remuneración económica proporciona.

Retomando la hoja de inspección del capítulo pasado

Problemas	Periodo Semana del 1 al 4 de septiembre				
	1	2	3	4	Total
Solicitantes que acudieron directamente a la coordinación a pedir informes	2	3	0	1	6

Tabla 3. Se da a conocer el número de posibles candidatos para el Posgrado

Tomando en cuenta que son 6 los alumnos que en cuatro días se pierden en Posgrado, ya que, cuando acuden a pedir informes no saben exactamente en donde se les proporciona la información, además de que el trato que se les brinda, no es muy agradable o motivador, lo que provoca un desinterés de su parte, o el que elijan otra universidad. Entonces si este número 6 lo proyectamos a un mes (sólo se toma un mes como referencia ya que la difusión de los distintos Posgrados de menor demanda, dura aproximadamente 3 meses, pero el último mes es de mayor intensidad), nos da un total de **24 alumnos perdidos en un mes.**

Retomando los costos anteriores, si estos 24 alumnos entraran a una Maestría darían un total de **\$384,000 pesos.** Y si por el contrario ingresaran a alguna Especialización darían un total de **\$168,000 pesos.** Estas cantidades ¿qué reflejan? pues que Posgrado está perdiendo clientes, sólo por no preocuparse por ellos, pues si la Maestría en Derecho que es la que más dinero obtiene, ganó \$ 240, 000 pesos. Esta cantidad es menor al ingreso de los 24 alumnos perdidos por mes.

Ahora si los alumnos hubieran ingresado a alguna especialización, a pesar de que la cifra no es mayor a la que gana Costos, si bien sí es mayor a MADEMS Matemáticas, y

posiblemente pudo haber tenido más alumnos, o un mayor incremento para cualquier especialización, trayendo consigo, grandes beneficios económicos. Sin embargo, una de las grandes problemáticas es la cuestión de la infraestructura en Posgrado, pues no da cabida a los alumnos, es decir, los posgrados que tuvieron el mayor número de demandas ya no realizan una difusión extensa, pues prácticamente de lo que ellos se encargan es de realizar un buen proceso de selección, ya que la demanda es mayor a la oferta que ellos pueden abastecer, por cuestiones infraestructurales (de espacio). Sin embargo, ese no es el caso de los demás estudios posteriores a la licenciatura.

Otra de las cuestiones que es de importancia mencionar, es ¿cómo utiliza Acatlán los recursos que son generados por el Posgrado, realmente se ven reflejados? Desafortunadamente no es así, como ya se mencionó en el capítulo anterior, en la cuestión de la tecnología como ejemplo, se tiene grandes limitantes para los profesores y alumnos, ya que el presupuesto asignado para el Posgrado Acatlán no es el suficiente. Y si ello no fuera poco, la cuestión de la infraestructura es un costo muy alto, que se está pagando, pues si la visión inicial y las metas de la organización eran brindar una opción de Posgrado al menos a las carreras que oferta la FESA, lamentablemente no se ha consumado.

2.2.2 Costo Temporal

Este costo se refiere al tiempo de espera y de oportunidad que se tiene en Posgrado, es decir, ¿cuánto tiempo se invierte para poder impartir el estudio? Esta cuestión tiene dos vertientes en la respuesta, porque de acuerdo a los Posgrados de mayor demanda, ellos en esta ocasión no realizaron una gran inversión en esta índole es decir, la Especialización en Costos y la Maestría en Derecho, no llevaron a cabo difusión alguna (como ya se mencionó), pues ya tenían una gran demanda por parte de los estudiantes, lo que trajo como consecuencia que en este periodo 2009-1, no tuvieran gran inversión en tiempo. Esto contrasta con la Maestría en Matemáticas y la Especialización en Geotecnia, ya que ambas realizan una gran labor en cuanto a la difusión, es un tiempo

aproximado de 3 a 4 meses con gran intensidad, además el departamento de DRCEP realiza una difusión durante todo el año, lo que esto indica es una gran inversión en cuanto al tiempo, pues en los miembros están en constante gasto energético y temporal.

En otro aspecto, y que también está ligado al cotos temporal, es lo que se mencionó a cerca de la infraestructura, pues desde que Posgrado abrió sus estudios, tuvo que acatarse a lo que tenían en ese momento, es decir no se contó con un edificio exclusivo para ellos e incluso en ese momento no lo necesitaban, y por ello no se pensó en una visión de expandirse, fue hasta 14 años después que se inauguró el edificio que se conoce en la actualidad. Y desafortunadamente, siguen las limitantes, pues no se sabe, cuánto tiempo más tendrán que esperar para poder ofertar todas las carreras, e incluso no se sabe cuándo van a poder ocupar todo el edificio, pues el segundo piso no les pertenece, allí se dan los estudios de SUA (Sistema Universidad Abierta). Sin embargo, se están haciendo las adecuaciones para que el SUA se vaya al edificio 11 y se libere espacio.

Este costo refleja, que a través de los años y con el paso del tiempo, las organizaciones no tienen planeación o una visión del futuro bien definida, sólo se enfocan a momentos en el presente o al futuro próximo, lo que trae como consecuencia grandes gastos temporales.

2.2.3 Costo Energético

Este costo se relaciona en gran medida con el temporal, pues de acuerdo al tiempo invertido es como se relaciona la energía que emplean, para que se pueda llevar a cabo el cometido. En este caso existen acciones de baja energía por parte de los Posgrados en Derecho y Costos, lo que da como resultado acciones de alta energía, pues no invierten mucha energía en cuanto a la difusión y son los que obtuvieron mejores resultados. Sin embargo hay que mencionar que también realizan acciones de gran energía, ya cuando imparten las clases y obtienen un mismo resultado, por ejemplo, al momento de impartir el curso de Metodología, caso de maestría, y el Propedéutico, en el caso de especialización, realizan gastos energéticos, temporales y psicológicos, el lado positivo es que obtienen los mismos resultados, la mayor capacidad de alumnos aceptados. Estos mismos costos los tienen que invertir con mayor intensidad al impartir todo el posgrado.

En el caso de la Maestría en Matemáticas y la Especialización en Geotecnia, sucede de distinta manera, pues ellos realizan actos de gran energía en cuanto a la difusión y obtienen resultados de baja energía, lo que quiere decir, es que invierten esfuerzo pero no lo ven del todo remunerado, al momento del ingreso de los candidatos pues éstos son pocos. De la misma manera sucede cuando imparten las clases, pues al igual que los demás estudios, ellos invierten gran energía y tiempo, etc., para que se lleven a cabo.

2.2.4 Costo Psicológico

En este aspecto, existe un desgaste psicológico por parte de los miembros, pues si bien Derecho y Costos, ven que su Posgrado tuvo resultados positivos, para ellos no es suficiente pues no pueden dar una mayor oferta, es decir, están limitados a poder abastecer toda la demanda por parte de los estudiantes, ya que su oferta no es suficiente, no pueden realizar una mayor difusión ni abrir más grupos, porque no hay espacio en cuestión de Infraestructura para poder aceptarlos, esto trae como consecuencia, una desmotivación quizás, al olvidarse de la idea de crecer.

De este mismo modo la MADEMS Matemáticas y Geotecnia, presentan los conflictos similares, pues existe una frustración y hasta cierta resignación de saber que son Posgrados con poco número de estudiantes, y lo peor es que a pesar del esfuerzo realizado no ven el resultado *mejor que el esperado*, porque ya están inmersos en el mecanismo, es decir ya no es una novedad el que sean posgrados con bajo número de estudiantes.

Al conocer de manera más específica cada uno de los costos, nos podemos dar cuenta que todos están interrelacionados, pues al ejecutarse uno repercute directa o indirectamente con el otro. Al parecer el costo que mayor incide en esta organización es el *costo psicológico*. Esto es porque la misma organización ha entrado en una estática, es decir, ya no se mueve, a pesar de que se tiene en mente la apertura de nuevos posgrados, se desconoce cuáles de ellos y cuándo será su apertura. Así tampoco se ha dado a conocer de qué manera beneficiará o repercutirá a los demás posgrados.

Este costo psicológico, lo padecen, todos los miembros, desde los que tienen un mayor número de ingresos hasta los que tienen poco, pues ellos mismos saben que no hay manera de crecer, la misma superestructura los ha limitado, es decir, desde que se concibió la idea de tener un posgrado, no se pensó en una gran expansión, y ahora prácticamente están condenados. Por este mismo problema de infraestructura, viene la problemática de saber que ciertos estudios siempre tienen una baja demanda por parte de los estudiantes, pues el mismo sistema no les permite poder ingresar.

Un ejemplo, es la Maestría en Geotecnia, pues les exige a los candidatos un promedio alto para su ingreso, cuando de antemano conocen que son relativamente pocos los interesados que lo pueden cumplir, esto les reduce más el campo de crecimiento. Sin embargo, estos embates ya son conocidos por los miembros, es decir, no es algo nuevo para ellos, sin embargo han entrado en una resignación y hasta cierto punto en una “normalidad” que todo se maneje de esa forma.

2.2.5 Problema informativo-comunicativo

Se puede identificar que Posgrado Acatlán, presenta un problema de índole informativo-comunicativo. Los miembros del Posgrado, no se están informando de manera adecuada, es decir, existe un desconocimiento en cuanto a sucesos, que se llevan a cabo en la organización, o en el peor de los casos los integrantes están mal informados, es decir, no tienen la certeza de qué es lo que sucede en la organización.

Por ejemplo, existen ocasiones en que a los integrantes se les convoca a juntas, sin embargo, no hay una planeación adecuada en este aspecto, pues se les da a conocer el mismo día de la reunión, y ello trae como consecuencia que varios actores no acudan, pues no le dieron tiempo en su agenda. En otro de los casos, sucede que los actores no se enteran de dichas reuniones, porque el medio por el cual se les informó es vía correo electrónico, y estos pues no lo vieron a tiempo o quizás nunca lo vieron. Aquí entra de manera muy clara que el medio no es el mensaje. Pues el que cuenten con Internet y las computadoras, no les garantiza el estar informados, o que le den el uso que se requiere.

Posgrado, no es una organización grande, es decir, es relativamente pequeña, además, el espacio de trabajo también lo es, sin embargo, aún así no existe una comunicación fluida entre todos los integrantes. Los actores sólo se comunican con aquellas personas a las que de manera formal tienen que ver por condiciones laborales, y se da una mejor comunicación sólo si se tiene una relación informal, es decir, amistad. Pues como se verá más adelante (matriz de medios existentes) no todos están comunicados e informados de lo que hacen los demás.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, se puede decir que el problema se encuentra a nivel de infraestructura, es cuestión de la mismos recursos, los que limitan a la organización y no la dejan continuar, si se obtiene un trabajo y es como ha salido adelante posgrado, pero como ya se ha mencionado, esta organización podría ser mejor, en cuestión de información-comunicación, a nivel interno, externo, etc.

¿Y cómo lograr que sea mejor? Se necesita observar a los actores, analizarlos, saber cómo es que interactúan entre ellos mismos, además conocer cómo son, y qué es lo que los hace actuar de un modo y no de otro. Saber con quienes interaccionan de manera formal e informal, para entender que la organización está conformada por personas, que tienen expectativas y necesidades propias, no sólo las que la organización les establece.

2.3 La Incidencia de los Actores

Para que una organización exista es indispensable que cuente con un número preciso de empleados, y que ellos lleven a cabo las tareas encomendadas, así como el desempeño de sus roles para que se puedan alcanzar los objetivos planeados. Estos integrantes de la organización son personas con características definidas que los hace actuar de cierta manera.

“Toda organización representa un sistema de individuos que trabajan en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos” (Ulloa, 1997:34).

En el capítulo anterior se mencionaron algunos rasgos de los empleados, sin embargo, no se observaron de manera minuciosa. A continuación se presentan a los actores involucrados en el problema medido, es decir, se presentan a los actores que están directamente ligados a los que les repercute la falta de atención o pérdida de posibles clientes del posgrado. Se anexa al líder de la coordinación (Coordinador P), a la secretaria auxiliar ya que es su brazo derecho, ya que de la mayoría de los asuntos tiene el conocimiento, así como en la toma de decisiones, del mismo modo a los coordinadores de los posgrados de mayor demanda y a los de menor, y finalmente a los actores del Departamento de Registro y Control Escolar de Posgrado, pues ellos directamente se encargan de la labor de inscripciones, así como de informar (como ya se ha mencionado), todo ello con la finalidad de conocer de qué manera inciden en el funcionamiento.

Actores del Problema Medido			
Actor	Género	Estado Civil	Antigüedad
Coordinador P.	Hombre	Casado	12 años
Secretaria Aux.	Mujer	Casada	7 años
Coordinador D.	Hombre	Casado	22 años
Coordinador C.	Hombre	Casado	30 años (UNAM)
Coordinador M	Hombre	Casado	
Coordinador G.	Hombre	Casado	
Jefa DCREP	Mujer	Casada	17 años
Secretaria 1	Mujer	Soltera	15 años
Secretaria 2	Mujer	Casada	15 años
Auxiliar 3	Hombre	Casado	12 años

Tabla 1. Características Biográficas

La finalidad de dar a conocer esta información, es para que el lector entienda de una manera más clara a los actores que están inmersos en el Posgrado. Como se puede observar la mayoría de los empleados tienen más de 10 años de antigüedad en la organización, lo que da a conocer que la mayoría de la población son adultos-mayores. Esto se entiende porque todos los coordinadores mencionados en la tabla anterior tienen

estudios de Posgrado, pues sin ellos no habrían podido estar en ese puesto. Esto no engloba a las secretarías.

Entre las ventajas que se pueden presentar al ser una organización con estas características, es que los actores cuentan con una experiencia amplia en cuanto a la organización, pues algunos de ellos son fundadores.

Sin embargo, en este aspecto también se presentan algunas desventajas pues existe un rezago en cuanto a cuestiones tecnológicas (se detallará más adelante). Así como la manera de llevar a cabo los procesos, pues tienen tanto tiempo en la organización que ya están acostumbrados a ese mecanismo, y para poder ingresar alguna novedad, es quizás un poco complicado, porque para ellos todo está bien, todo sigue como debe ser. En ese aspecto no existe flexibilidad.

Otra de las cuestiones que se pueden entre ver con esta información, es que existe una estabilidad en cuanto al personal, es decir, no es una organización que sufra los estragos de perder miembros con facilidad, al contrario Posgrado, en ese aspecto es muy estable pues a mayor edad y con mayor antigüedad no existen riesgos de renuncia, esto lo explica la teoría clásica. Sin embargo, este puede ser una gran debilidad, ya que los integrantes no quieren ser movidos de sus puestos, es decir ya están esperando una jubilación, y puede darse el caso de que estén más interesados en continuar y permanecer, que en los objetivos a los que quiere llegar Posgrado, es decir, están más preocupados por su permanencia que otra cosa (sin olvidar que periódicamente cada cuatro años se realizan cambios en la administración).

Otro de los aspectos tomados en cuenta en la tabla 1, es el género y como se puede ver casi se presenta una equidad, son seis hombres y cuatro mujeres. Sin embargo tomando en cuenta a toda la organización, no existe una mayoría en cuanto al género, es decir, la diferencia entre hombres y mujeres, es de uno o dos. (No se toma en cuenta a los alumnos que realizan el servicio social).

La personalidad, es la combinación de atributos psicológicos que se emplean para clasificar a las personas. La finalidad de aplicar el *cuestionario de personalidad* , es poder conocer un poco mejor cómo son estos actores, es por ello que se les realizó el Test de Personalidad, planteado por Adriana Ulloa. El test se les aplicó a los miembros

clave de la organización, por ejemplo, al coordinador del Posgrado, a la secretaria auxiliar, y a algunos coordinadores de los posgrados.

A continuación se presenta el test.

2.3.1 Test de Personalidad

El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una X aquella palabra o frase que mejor describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o deberías tener, déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

Tranquilo	O	Obediente	O
Meticuloso, detallista	A	Caprichoso	A
De opiniones fuerte	C	Testarudo	C
Sociable, amigable	P	Juguetón	P
Estable, templado	O	Convincente	P
Preciso	A	Gentil	O
Nervioso	C	Humilde, modesto	A
Espontáneo	P	Original	C
Valiente	C	Seguro de sí mismo	P
Creativo, con inventiva	P	Simpático	O
Entregado	O	Asertivo para tomar decisiones	C
Introverso	A	Abierto a aceptar opiniones	A
Competitivo	C	De trato fácil	O
Jovial, gozoso	P	Organizado, metódico	A
Considerado	O	Energético	C
Conciliador	A	Campechano	P

Respetuoso	A	Disciplinado	A
Emprendedor	C	Generoso	O
Optimista	P	Vivaz, llamativo	P
Servicial	O	Persistente, no me rindo	C
Arriesgado, temerario	C	Cauteloso	A
Dispuesto a ayudar	O	Determinado	C
Cálido, sincero	P	Elocuente	P
Centrado, no extremo	A	Bondadoso	O
Agresivo	C	Inquieto	C
Influenciable	O	Popular	P
Indeciso	A	Compartido, colaborador	O
Impulsivo	P	Regido por principios determinados	A
Comunicativo	P	Diplomático	A
Controlador	O	Atrevido, audaz	C
Decisivo, firme	C	Satisfecho	O
Sistemático	A	Expresivo	P
Contento	O	Ansioso	C
Confiado	P	Impaciente	O
Pacífico	A	Dispuesto	A
Positivo	C	Consecuente, flexible	P
Apegado a propias decisiones	C	Adaptable	A
A favor de nuevas ideas	P	Tiendo a expresar cualquier desacuerdo	C
Listo para hacer favores	A	Preocupado, interesado por los otros	O
Sociable, amigable	O	Emotivo, impresionable	P
Análítico	A	Gusto por el esparcimiento	P
Llano, directo	C	Paciente	O
Encantador	P	Facilidad para hablar	A
Leal	O	Independiente	C

Determinación para apoyar a los otros moralmente	O	Carismático, admirado	P
Evito la confrontación	A	Amable, tratable	O
Obstinado, necio	C	Vulnerable, sensible	A
Sociable, amigable	P	Seguro y fuerte	C

Resultados

Controlador	0 1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
Organizados	0 1	2 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
Analítico	0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 10 12 14
Persuasivo	0 1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16

Para poder interpretar el test, es necesario contar el número de respuestas correspondientes a las letras iniciales de las características con mayor puntaje **C, A, P, O** posteriormente se escribe el número, la suma total debe ser igual a 24, el número de cuadros de respuesta que se incluyen. La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas.

A continuación se presenta el vaciado de los datos del test.

El Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades				
	Controlador	Organizador	Analítico	Persuasivo
1. Coordinador P.	0	8	9	5
2. Secretaria Aux.	2	8	10	4
3. Coordinador D.	9	4	4	7
4. Coordinador C.	1	11	4	8
5. Jefa DCREP	10	6	7	1

Tabla 2. Vaciado de resultados

El actor 1 y 2, en este caso el *Coordinador P* y la *Secretaria Auxiliar*, reflejaron ser personas *analítico-organizadoras*, según las categorías por Adriana Ulloa.

Sus habilidades son: organizar a la gente, ser cautos, les gusta conocer los hechos y detalles necesarios, así como buscar la precisión y la corrección. Estas características son interesantes ya que precisamente estos dos actores son parte fundamental en la organización, es decir, son líderes.

Estos actores según Robbins, son líderes a los que les gusta trabajar en un ambiente pacífico y armonioso capaces de encontrar y analizar la información necesaria y de presentar su posición de una manera lógica, si las cosas no van bien tienden a preocuparse en el trabajo como en casa, les gusta trabajar con una o dos personas, preferentemente con aquellas que ejecutan sus labores de la misma manera, prefieren evitar los grupos grandes y tienden a quedarse callados en juntas concurridas. Tienden a mantener un alto nivel de control emocional, y ven a la gente emotiva con un bajo nivel de credibilidad, pueden impulsar la efectividad tomando acciones con mayor rapidez y aprendiendo a controlar sus niveles de estrés. Siguiendo la mecánica de John Holland, sociólogo americano, dice que según el tipo de actividad, es el tipo de personalidad de las personas, y continuando está lógica de pensamiento menciona que un maestro-investigador, es amistoso, cooperativo, comprensivo, sociable, dispuesto a ayudar-educar, además es analítico, original, independiente, pensante y organizativo. Es sociable-investigador. De acuerdo a lo mencionado, y al la experiencia del investigador, estos planteamientos, van de la mano con la personalidad del actor 1 y 2. Quizás, es por

ello que estos dos actores llevan una buena relación tanto formal como informal, se han acoplado muy bien para trabajar juntos.

El actor 3 (El coordinador D), de acuerdo a sus respuestas, es una persona líder-persuasivo, y Ulloa menciona que es un actor seguro de sí mismo, independiente y fuerte. Son agentes de cambios y trabajan con las personas necesarias para llevarlo a cabo, casi siempre que se sienten bajo presión olvidan a la gente y demandan, dirigen, exigen. Pueden ser altamente competitivos, además tienen la habilidad de trabajar en equipo y solos, son excelentes jugadores mientras su equipo esté ganando, evaden los detalles, la rutina, se sienten frustrados cuando se les constriñe y supervisa, su lema es “confíame la tarea y déjame realizarla”. Al ser verbales y directos pueden causar situaciones de tensión. Podrían ser más efectivos si se toman tiempo para explicar las cosas más claramente, delegan responsabilidades, dejan que se cumplan y muestran más interés por los otros. Hablando de la toma de decisiones es una persona decisiva, autodisciplinada, la cual toma las responsabilidades a su cargo. En cuanto a plantearse metas, se enfoca a obtener resultados y logros, le interesa más obtener ventajas que los procedimientos, es una persona de opiniones fuertes y directo, además de controlar sus emociones, le gusta negociar.

Actor 4 (Coordinador D), es sensible-persuasivo, en este personaje es característico la calidez, afectividad, el entendimiento y la amigabilidad. Es una persona que tiende a ser leal en las relaciones interpersonales y en la organización a pesar de que algunas veces resulten fallas. Aunque los círculos efectivos le son de primaria importancia, también se preocupa por cumplir con las metas. Suele ser excelente para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Puede invertir sus energías en preocuparse de sus relaciones y de sacar las cosas a tiempo, por ello cargan con los pendientes a casa. Son personas que consideran el aprecio y la calidez como motivantes. Una de sus mayores virtudes es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta. Pueden mejorar la eficacia expresando sus desacuerdos más seguido, en lugar de decir, “lo que tú decidas es lo mejor para mí”. Y de acuerdo a lo que menciona John Holland, este actor, es una persona realista, tímida, sincera, persistente, estable, adaptable y práctica.

El actor 5 (Jefa del DRCEP), como se puede ver en la tabla 2, es una persona sensible-analítica, y entre sus características de personalidad están, las interrogantes ¿cómo se quiere y el por qué?, enfoques sistemáticos y determinantes para salir adelante. Les es importante poner atención a los detalles y al “modo correcto” de hacer las cosas. Son personas que prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas, y están menos interesados en el desarrollo del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como secos en su trato, lógicos y determinados al cumplir sus metas. Tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos. Si se sienten ofendidos jamás olvidan. Prefieren trabajar solos porque temen que los otros echen a perder las cosas, aunque también gustan trabajar con una o dos personas en quienes confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos aunque la tarea sea difícil. Este tipo de personas pueden ser más efectivos aprendiendo acerca del estilo de los otros y aceptándolos. Además necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios de ambiente y a las necesidades de los otros.

Como se puede apreciar estas son algunas de las características principales de los miembros del Posgrado, las cuales ayudan a entender de manera más clara su comportamiento hacia la organización y los miembros que la componen.

Es importante que la organización comprenda que está formada por seres humanos, que sienten, que piensan, y por lo tanto actúan de cierta manera de acuerdo a lo que ellos consideran mejor, pero si la organización no se da el espacio de conocerlos, de interactuar y de saber que es lo que quieren, así como de sus motivaciones, sólo reflejará una falta de sensibilidad para con el otro, así como un retraso organizacional. Pues ahora las organizaciones habitables se han dado cuenta de que necesitan conocer, escuchar y tomar en cuenta a todos los miembros para lograr los objetivos esperados, no de manera independiente sino en conjunto, la organización es humana y compleja porque está habitada por humanos complejos, pero que si se les toma en cuenta y se les motiva, son ellos quienes la sacarán adelante y la harán llegar al éxito.

En este caso los actores como ya hemos visto, no están aislados ni de sí mismos ni de un entorno, sino que existe una convivencia diaria ya sea con los grupos formales o informales que están presentes dentro de la organización. Ello es porque el ser humano por naturaleza necesita socializar, es decir, necesita del otro para permanecer. Es por

ello que se estudiaron tanto a los grupos formales como informales de Posgrado, para conocer de manera más concisa con quienes se relacionan y de que manera lo hacen.

2.4 Los Grupos de Posgrado Acatlán

Un grupo, es cualquier número de personas que interactúan, y que tienen un fin en común. El ser humano desde que nace está inmerso en uno, en este caso la familia, posteriormente llegan los amigos; ambos grupos son conocidos como primarios, pues son las circunstancias, el entorno y sus necesidades lo que los hace convivir. Los miembros de estos, se hallan ligados por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales, es decir, los sentimientos es su razón lógica de pensamiento.

Se dice que son grupos primarios, pues le proporcionan al ser humano su primera experiencia que lo ayuda a construirse socialmente, la mayoría de los grupos primarios son pequeños, sin embargo no todos los grupos pequeños son primarios, es decir, existen grupos secundarios. Los grupos secundarios, tienen un objetivo, pero éste no es en común, es decir, es externo al grupo, y su origen lo tiene en la división del trabajo. Por lo regular son relaciones frías, y poco personalizadas, sólo cumplen su función.

“Los grupos secundarios suelen ser grandes y sus miembros sólo tienen contacto intermitente entre sí. Aquí la comunicación intergrupales es con frecuencia indirecta, ésta se da a través de mensajes escritos más que mediante expresiones verbales. Las relaciones entre miembros de grupo secundarios son bastante formales, impersonales y socialmente distintas” (Fernández, 1991: 68)

En Posgrado Acatlán, existen grupos formales, es decir la misma estructura y la repartición de tareas, han dado pauta a la creación de estos grupos que también se pueden catalogar en secundarios, ya que tienen un fin en común. A continuación se muestra una tabla, con la finalidad de conocer cómo es que están conformados esos grupos formales en Posgrado.

Número de Grupo	Grupo Formal Perteneciente	Actores
1	Coordinación	1. Guillermo González 2. Evelia Almanza 3. Manuela Gómez
2	Derecho	4. Augusto Sánchez 5. Venus Armenta
3	MADEMS	6. Juan Recio 7. Oscar Álvarez
4	México-Estados Unidos	8. Mercedes Pereña Gili 9. Iliana Bernal
5	Economía	10. Erika Judith Arias
6	Urbanismo	11. Enrique de Larrea 12. Gerardo Reyes
7	Finanzas Públicas	13. Adrián Marín Blancas 14. Guadalupe Guzmán
8	Control de Calidad	15. Anselmo Llanos
9	Costos	16. Erick Jáuregui (cuenta con alumnos que lo apoyan)
10	Geotecnia	17. Adán Ramos
11	DRCEP	18. Guadalupe Durán 19. Cristina Belmonte 20. Laura Soto 21. Moisés Ramírez

Tabla 1. Grupos Formales-Secundarios

De acuerdo al problema medido con anterioridad, nos hemos enfocado a diversos grupos formales, en este caso a algunos miembros del grupo 1, 2, 3, 9, 10 y 11.

El grupo 1, *la coordinación*, está compuesto por tres miembros 1, 2, 3, de manera formal. Este grupo se caracteriza, por tener una buena relación, es decir, asimismo pueden convertirse en un grupo primario-voluntario, pues su convivencia también es de amistad, ellos en ocasiones comen juntos, etc. Se puede decir que existe un mayor enlace con los miembros 1, 3 y 14, este último no pertenece al problema medido, pertenece al área de finanzas públicas, sin embargo, mantiene una excelente relación secundaria con estos actores, y también en cuestiones de trabajo los apoya, son un grupo solidario.

El grupo 2, en este caso *Derecho*, el actor 4, lleva una buena relación de trabajo con el actor 5, sin embargo, dan la impresión de que cada uno de ellos trabaja por su cuenta, es decir, son un grupo formal-secundario, tienen un objetivo en común, pero sí se marca una división del trabajo, y su compromiso no va más allá del rol que cada uno de ellos desempeña.

El grupo 3 *MADEMS*, en este caso los actores 6 y 7, son los encargados de este posgrado. El caso específico del problema medido, es Matemáticas. Ellos llevan una relación cordial y de trabajo, es decir, son un grupo secundario, en donde lo principal es alcanzar los objetivos marcados, pero también han conformado un grupo primario, es decir, existe una convivencia y buena relación fuera del ámbito de trabajo por su parte.

El grupo 9 *Costos*, en este caso es el actor 16, él tiene ya 30 años de antigüedad en la FESA, un grupo de manera formal, se puede decir que está conformado por los alumnos que realizan el servicio social con él y lo apoyan directamente. Esta relación es meramente secundaria, pues existe esa jerarquía de jefe-subordinado, en este caso profesor-alumno, en donde ambas partes tienen un fin específico en este caso, para los alumnos que prestan sus servicios es liberar el requisito que la FESA les pide, etc., Y por parte del profesor se puede decir que requiere de su colaboración, para cuestiones administrativas y académicas.

Y finalmente el grupo 11, el Departamento de Registro y Control Escolar de Posgrado, en donde están cuatro actores, 18, 19, 20 y 21. Es un grupo secundario en primera instancia. Este es el grupo que en cierto aspecto mantiene una relación de comunicación

con todo el Posgrado, pues ellos son los encargados del contacto inmediato en primera instancia con los alumnos que tienen el interés de tomar algún posgrado. Sin embargo, este grupo, en sí presenta varios conflictos, pues como ya se ha mencionado con anterioridad tienen poca atención hacia los estudiantes, es decir, no son personas amables y con la idea de “atención al cliente/calidad en el servicio”. Los actores 19 y 20, son secretarías, y esa idea está bien planteada en sus mentes, pues argumentan que al ser secretarías nos les incumbe estar dando informes a los estudiantes, eso es labor del empleado número 21, pero este miembro de la organización en lugar de dar información, confunde hasta cierto punto a aquellos que son atendidos por él, ya que es el miembro que falta con regularidad, además no ha tenido el interés y la preocupación de cumplir con su labor pues no está del todo enterado para saber cómo informar a los demás.

Esto trae como consecuencia distintos conflictos en este grupo 11, pues los actores 19 y 20, le piden al actor 18, que solucione el conflicto, pues no desean realizar labores que nos les compete. En fin, estos son algunos de los descontentos y de las problemáticas que presentan. Otra de las cuestiones importantes es que estos miembros 19 y 20 son los que están la mayor parte en su área de trabajo, pues el actor 18 como es el responsable del departamento tiene la responsabilidad de acudir a juntas, eventos etc., ya sea en la misma FESA o en Ciudad Universitaria. Esta cuestión trae consigo más problemas, pues al ser la persona que tiene en su poder la toma de decisiones, se ha convertido en indispensable para el departamento, pues sin ella, no se puede avanzar. Por ejemplo, los alumnos en varias ocasiones la buscan para poder arreglar algún trámite administrativo, y si ella, no está o tarda en dar el paso siguiente, retarda el proceso de los mismos. Es decir, no existe una delegación para la toma de decisiones, es un líder controlador (se especificó con mayor claridad su personalidad, en el test anterior).

La relación que existe entre estos grupos, como se verá más adelante, se da, sin embargo no es de manera frecuente o necesaria para su trabajo, sino que sólo inmiscuye a ciertas áreas, por ejemplo, la coordinación y el DRCEP, son los que mantienen mayores lazos de información y por lo tanto de comunicación, a causa de las actividades que estos desempeñan, sin embargo en las demás áreas no es de esta manera (se verá más adelante).

2.5 El Proceso de Comunicación en Posgrado

Al hablar de comunicación, se hace referencia a un acto complejo, dejando de lado el paradigma simplista, en donde comunicación sólo sirve para dar a conocer algo a alguien; ésta va más allá, juega un papel primordial, es mediadora. “La organización necesita una comunicación que ordene, que guarde el equilibrio” (Vázquez, 2004, p. 2). “La comunicación sirve para ahorrar dinero, tiempo y recursos pero en beneficio de la organización toda (...) dirección a los miembros organizacionales, para hacer de la organización además de eficaz, y eficiente, habitable” (Ávila, 2004, p. 4).

En el posgrado de Acatlán, eso es lo que se requiere, pues si bien sus miembros se comunican, ya hemos visto que no es de una manera efectiva, sino que siguen con los planteamientos simplistas. La comunicación no sólo implica el tratar de dar a conocer a los demás algo, sino que exista esa retroalimentación, es decir, escuchar al otro, y saber en donde se pueden llegar a encontrar desacuerdos para tratar de arreglarlos, y llegar a las metas planeadas.

Los medios de comunicación, son importantes pero no lo son todo, se debe tener en claro que ellos **no** son el mensaje, sino el vehículo para poder transmitirlo. En muchas organizaciones se tiene el pensamiento que mejorando la revista interna, o teniendo intranet, es la manera efectiva de llegar al otro, sin embargo no se percatan que primero se debe indagar cómo es que éstos están funcionando y si son adecuados, de no ser así se debe buscar la causa de por qué los mensajes o las tareas no se cumplen como se indica.

Roger D’Aprix dice, que los empleados generalmente tienen tres necesidades de comunicación, la primera de ellas es saber hacia donde se encamina la organización, la segunda es conocer de qué manera se llegará allí y la tercera es saber eso que significa para ellos. Pues los empleados entienden claramente que su bienestar y su futuro está muy vinculado al éxito general de la organización. Estos planteamientos son importantes que se tomen en cuenta en las organizaciones, pues por lo regular lo que sucede en las compañías es que no saben qué quiere la organización y por lo tanto no se sienten identificados con ella, es decir, un miembro fundamental, en donde sus objetivos también pueden ir ligados con los de los dueños.

Por ejemplo, en Posgrado, en una de las paredes se tiene a la vista de todos, la misión, la visión y los objetivos de la FESA, pero en realidad no se sabe si esos objetivos son compartidos por los miembros que la integran, es decir, al crearla no se les preguntó si ellos estaban de acuerdo con estos o si se sienten identificados con ellos. “Los trabajadores quieren conocer los prospectos de éxito de la organización y los problemas que ponen en peligro ese éxito” (D’Aprix, 1998: 68). En este caso, la manera más adecuada, es preguntar y saber qué es lo que los empleados quieren y esperan al estar en la organización, además lo más adecuado es que Posgrado planteará su propio ideario.

Las relaciones entre jefe y subordinado, marcan pautas de comunicación, es decir, es importante conocer cómo es que se comunican los jefes con los demás miembros de la organización, pues los trabajadores requieren un líder con quien se puedan relacionar, alguien que sepa qué es lo que sucede y que acepte compartir información. Para ello es importante conocer cuáles son los medios que se utilizan para llevarlo a cabo.

De acuerdo, a Roberto, Hernández, en la organización los medios de comunicación pueden ser: el discurso, la reunión administrativa, el teléfono o la computadora, entre otros, pues en se deben buscar los medios adecuados. A continuación se presenta una tabla en donde se da a conocer los medios de comunicación que son utilizados por Posgrado.

Medio	Criterio	Si / No	Observaciones
Comunicación Oral	Comunicarse de una manera más personal con los miembros del Posgrado, además de poder tener una comunicación más efectiva.	Sí	A pesar de que sí se utiliza este medio de comunicación y de que la estructura del Posgrado es relativamente pequeño, esto no quiere decir que todos los miembros se comunican, o mejor aún que lo hacen de esta manera. (más adelante se detalla)
Correo electrónico	Darles a conocer de manera más rápida a los miembros del Posgrado, las reuniones o cuestiones con mayor tiempo	No	No todos los miembros del Posgrado están familiarizados con esta herramienta, y el hecho de que lo utilicen no asegura que

	de respuesta.		los miembros lo revisen a tiempo.
Tríptico	Poder brindar información a los miembros ajenos al posgrado de una manera sencilla y rápida.	No	Como medio de publicidad funciona hasta cierto punto, pues los alumnos lo revisan, pero no despeja dudas, es decir no contiene toda la información necesaria.
Teléfono	Tener una comunicación de manera más rápida y recortando distancias.	Sí	Es uno de los medios más utilizados y que cumple el objetivo.
Notas	Poder dejar información a los miembros del Posgrado, si es que estos no están disponibles.	No	A pesar de colocar las notas en ciertas ocasiones se necesita tener una comunicación cara a cara, para aclararla.
Documentos oficiales	Brindar información de juntas, reuniones, que llevan una mayor formalidad, es decir, se requiere de firmas para poder comprobar que se enteraron.	Sí	
Revista interna	Informar a una población interna y externa del Posgrado, los acontecimientos más relevantes en cierto momento a cerca de la organización.	Sí	

Tabla 1. Inventario de Medios

Con la tabla 1, la finalidad es dar a conocer, cuáles son los medios utilizados, y cuál es la función que desempeña, y si es que esta funciona adecuadamente. Como se puede apreciar, son tres los medios que no están cumpliendo el cometido, *el correo electrónico, el tríptico y las notas*.

El primero, sí es utilizado por los miembros del Posgrado, sin embargo, no existe efectividad, pues como se sabe en ocasiones no llegan todos los correos, además cada miembro lo revisa en tiempos distintos, es decir, no se está pendiente en todos los casos para conocer qué información se les está enviando, o incluso el hecho tener la información en el correo, no garantiza que los trabajadores lo lean.

El tríptico, en su caso es un medio de difusión, es decir para poder dar cierta propaganda, pues la misma estructura de éste está diseñada para dar información clara y concisa, no puede ser muy detallada. Esto quiere decir, que no evitará dudas o una comunicación eficaz, pues éste no realiza comunicación, sólo informa.

Y las notas, éstas hasta cierto punto son útiles y ayudan a dejar una información, pero como es sabido, éstas deben ser claras si se quiere cumplir el cometido, y por lo regular, debe venir cargada de una explicación más detallada, es decir, después de esta nota, se requiere una llamada telefónica o comunicación oral para que sea efectiva, pues por sí sola es más complicado. Para que los actores se comprendan de mejor manera, o para que puedan llegar a acuerdos es necesario que exista una comunicación más clara, y en donde se puedan retroalimentar, ya que si no sucede ello pueden llegar a plantearse malos entendidos o incertidumbre por parte de los actores.

Para conocer de manera más clara detallada, cómo es que se comunican los actores de Posgrado, es importante preguntarles a cada uno de ellos cómo lo están llevando a cabo, con quiénes y cuáles son los medios más utilizados para llegar a ese cometido. A continuación se presenta una tabla de medios en donde cada uno de los departamentos del Posgrado especifica lo anterior.

Marca con una X, con quien te comunicas y cuáles son los medios que utilizas para ello. Gracias por tu colaboración.

Nombre: _____ Área: _____

Medio	Coordinación De Posgrado	Derecho y Política Criminal	Economía	México – Estados Unidos	Urbanismo	Control de Calidad	Costos en la Construcción	Geotecnia	Finanzas Públicas	DRCEP
Comunicación Oral										
Correo Electrónico										
Tríptico										
Teléfono										
Notas										
Documentos Oficiales										
Otro ¿cuál?										

Tabla 2. Ejemplo de lo aplicado en la organización

Concentrado de Información

	Coordinación Posgrado	Derecho y Política C.	Economía	México EUA	Urbanismo	Control de Calidad	Costos en la Construcción	Geotecnia	Finanzas Públicas	DRCEP
Coordinación Posgrado		Com. oral Teléfono Notas Documentos oficiales	Com. oral Teléfono Correo electrónico							
Derecho y Política C.	Com. oral Teléfono Notas Doc. Oficiales		Com. oral Teléfono	Com. oral Correo electrónico Teléfono Notas Doc. oficiales						
Economía	Com. oral Teléfono Notas Documentos oficiales	Com. oral Teléfono		Com. oral Correo electrónico	Com. oral Teléfono				Com. oral Correo electrónico Teléfono Notas Doc. oficiales	Teléfono Doc. oficiales
México EUA	Com. oral Teléfono Notas Documentos oficiales	Doc. oficiales	Com. oral Correo electrónico						Com. oral Correo electrónico	Doc. Oficiales

Urbanismo	Com. oral Notas Doc. Oficiales Correo electrónico Teléfono	Com. oral Teléfono	Com. oral Teléfono			Com. oral	Com. oral	Com. oral		Doc. Oficiales
Control de Calidad	Com. oral Teléfono Notas Documentos oficiales									Doc. Oficiales
Costos en la Construcción	Com. oral Correo electrónico Teléfono Doc. oficiales				Com. oral	Com. oral		Com. oral		Doc. Oficiales
Geotecnia	Com. oral Teléfono Notas Documentos oficiales									Doc. Oficiales
Finanzas Públicas	Com. oral Doc. Oficiales	Com. oral	Com. oral Correo electrónico Teléfono Notas Doc. oficiales	Com. oral	Com. oral	Com. oral Correo electrónico Teléfono Notas Doc. Oficiales	Com. oral	Com. oral		Com. oral Correo electrónico Teléfono Notas Doc. oficiales

DRCEP	Com. oral Teléfono Doc. Oficiales	Correo electrónico Teléfono Doc. oficiales	Teléfono Doc. oficiales							
--------------	---	--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

Tabla 3. Resultados de quién se comunica con quién y a través de qué medios

Como se puede apreciar en la tabla 3., en donde se encuentra el vaciado de los datos, y se ve de manera clara cuáles son los departamentos que tienen una mayor comunicación y cómo es que ésta la llevan a cabo. Se aprecia, que el área que maneja una comunicación más amplia con todas las demás, es la Coordinación, esto es por el mismo desempeño laboral que desencadena el área, es decir, su función principal es esa, tener un contacto con todos los miembros. Es importante mencionar que el líder del Posgrado, sólo utiliza la comunicación oral y el teléfono, el correo electrónico, las notas y los documentos oficiales son generados por los otros miembros del grupo. Esto nos refleja, que así como él hay otros actores que no están tan familiarizados con esta herramienta, pues se desarrollaron en un momento, en donde la tecnología aún no tenía la misma influencia e importancia que ahora.

Derecho, es otra de las áreas que más se encuentra comunicada, con los demás miembros, sin embargo, las áreas que prevalecen más son la Coordinación y el DRCEP, pues con estas áreas es con quien tiene que relacionarse más debido al trabajo. Además, este actor tiene una buena relación informal con estos miembros, quizás pueda existir mayor afinidad hacia el líder de la organización y al área.

Economía, al igual que Derecho, mantiene buena relación formal, con varios departamentos, sin embargo tiene una más relación formal e informal, con Finanzas Públicas. Quizás uno de los factores que influyen en ellos, es la proximidad en cuanto a espacio, o también la relación de estudio de las áreas.

El Departamento de Registro y Control Escolar de Posgrado, tiene una relación con todas las áreas, pues es quién se encarga de realizar las inscripciones, así como de hacer ese contacto entre coordinador y alumnos. La misma finalidad en cuanto a los objetivos le exige a este departamento utilizar los documentos oficiales como recurso principal para comunicarse.

Sin embargo, como se vio reflejado, no todo es comunicación, información y armonía en la organización, ya que existen departamentos que sólo mantienen la relación formal, y sólo con quien lo requieren, en este caso están los Posgrado en Geotecnia y Calidad, lo interesante es que uno de estos programas es aquel que tiene el menor número de

ingresos a la Maestría, lo que quiere decir, que no existe una preocupación mayor de parte de él, de mantener mayores vínculos, no sólo con la coordinación, sino también con los demás, pues el convivir con ellos y compartir experiencias le puede beneficiar.

El conocer, esta información a cerca de cómo se comunican y por qué medios, refleja que la comunicación y por lo tanto la información en posgrado está fragmentada, lo que sucede al interior de la empresa es lo mismo que reflejan, pues esa pérdida de clientes se da precisamente por lo mismo, una falta de atención y de brindarles la información necesaria.

Para entender de una manera más precisa y clara, como se da la comunicación en Posgrado, se decidió utilizar la técnica de Flujo de Información, esto con la finalidad de poder trazar una ruta de movilización de mensajes que circulan a través del posgrado. Y ya que se tiene este seguimiento se puede predecir cómo fluirán los mensajes en un futuro, además se pueden identificar problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación. Esta herramienta fue desarrollada originalmente por Keith Davis, de la Universidad Estatal de Arizona.

Lo primero que se hizo al realizar esta encuesta, fue dar a conocer un mensaje a todos los miembros del Posgrado, posteriormente se les dio a contestar un cuestionario que indaga distintos aspectos a cerca del mensaje, a continuación se presenta la encuesta aplicada.

El día miércoles 08 de Octubre del año en curso, tuvo lugar la Reunión Extraordinaria del H. Consejo Interno de Posgrado a las 17:00 horas en la Sala de Juntas en la Planta Alta de este Edificio del Edificio de Posgrado. En donde se expuso lo siguiente:

Solicitud para pago por honorarios de la Profesora María Guadalupe Sacramento Fajardo.

1. ¿Qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella?

Día _____ Hora _____

2. De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita:

Sí la conocí completamente _____

Sí conocí parte de ella _____

De ser así escriba a continuación _____

No, no supe nada al respecto _____

Si la versión de información que conoció, es distinta a la escrita al principio del cuestionario, escriba las diferencias. _____

Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, favor responda las siguientes seis preguntas cortas, si fue NO, deténgase y entregue el cuestionario, muchas gracias por su colaboración.

3. ¿De quién recibió primero la información? _____

Ponga el número de código correspondiente: _____

4. ¿Por qué medio recibió primero la información? Marque de los siguientes el correspondiente.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Cartas personales de Posgrado | <input type="checkbox"/> En una junta o conferencia |
| <input type="checkbox"/> Hablando con una persona | <input type="checkbox"/> Periódico o revista |
| <input type="checkbox"/> Correo electrónico | <input type="checkbox"/> Lo escuché directa o accidentalmente |
| <input type="checkbox"/> Hablando por teléfono | <input type="checkbox"/> Lo vi acontecer |
| <input type="checkbox"/> Boletín de Posgrado | <input type="checkbox"/> Por radio o TV |
| <input type="checkbox"/> Platicando con dos o tres personas | <input type="checkbox"/> Yo generé la información |
| <input type="checkbox"/> Video de Posgrado | <input type="checkbox"/> Otros |

5. Aproximadamente ¿cuánto tiempo hace que recibió la información? Marque la respuesta correcta:

Hoy _____

Ayer _____

Esta semana L M M J V

La semana pasada L M M J V

Hace dos semanas L M M J V

Hace tres semanas _____

Hace más de tres semanas _____

6. ¿A cuántas personas de la compañía les dio usted la información?

Ninguna 1 2 3 4 5 más de 5

Comentario adicional _____

Como se puede apreciar en la pregunta número 3, se pide que por favor se indique un número de código con el cuál se ha etiquetado a cada uno de los actores el Posgrado, ello se realizó con la finalidad de mantener una confidencialidad en el estudio. A continuación se da a conocer el código de cada integrante.

Nombre	Código
Adán Ramos	E 1
Adrián Marín Blancas	E 2
Anselmo Llanos	E 3
Augusto Sánchez	M 4
Carolina Quiroz	E 5
Cristina Belmonte Macías	D 6
Enrique de Larrea	M 7
Erick Jáuregui	E 8
Erika Judith Arias	M 9
Evelia Almanza M.	C 10
Gerardo Reyes	M 11
Guadalupe Durán	E 12
Guadalupe Guzmán	D 13
Guillermo González	C 14
Iliana Bernal Ferrer	M 15
Juan Recio	M 16
Laura Soto Hernández	D 17
Manuela Gómez Grimaldo	C 18
María Juárez	R 19
Mercedes Pereña Pili	M 20
Moisés Ramírez López	D 21
Oscar Álvarez	M 22
Venus Armenta	M 23
Colaborador de Posgrado	C 24
Profesor de Posgrado	P 25
Persona externa al Posgrado	F 26

Tabla 4. Código de los actores del Posgrado

2.5.1 Análisis de Resultados

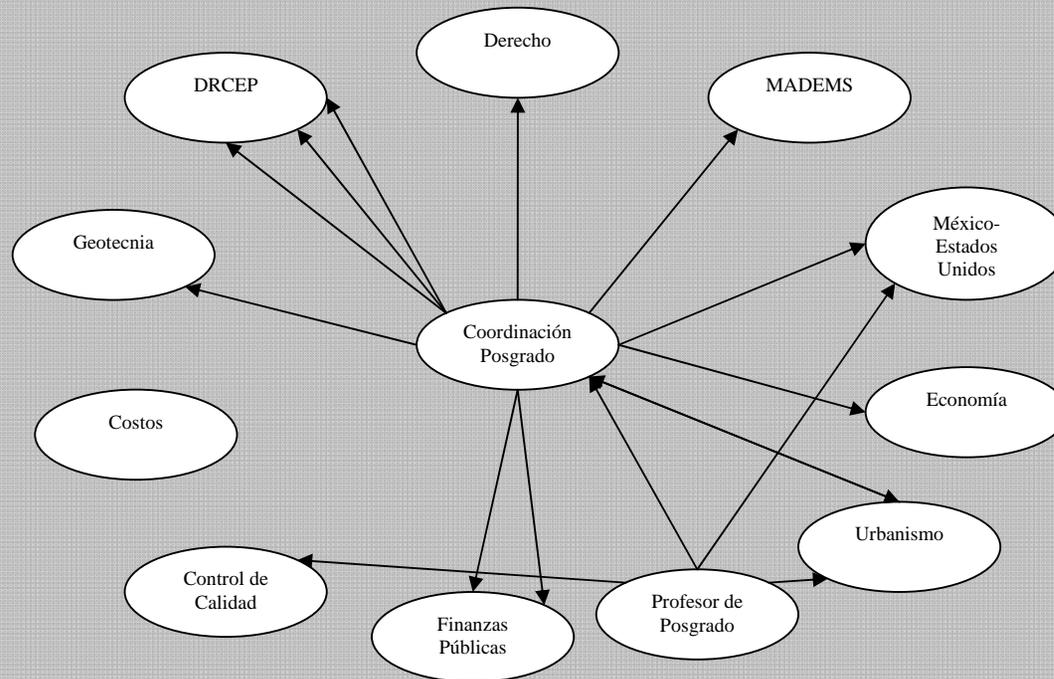
Para poder realizar, este análisis fue necesario elaborar una matriz, para poder explicar sus flujos de una manera más clara.

Actor	Conoció toda la información	Sólo conoció parte de ella	De qué se enteró	Por parte de quien	Área	Cuál fue el medio	Hace cuánto tiempo	A cuántas personas informó	Observaciones
E 1	Sí			C 18	Geotecnia	Correo electrónico	06/10/08	0	
E 2	Sí			C 18	Finanzas Públicas	Correo electrónico Teléfono	06/10/08	0	
E 3	No	Sí	Que se llevaría a cabo una reunión extraordinaria	P 25	Control de Calidad	Vía oral	No sabe	0	
M 4	Sí			C 18	Derecho	Vía oral	06/10/08	0	
E 5	No	Sí		C 24	Especializaciones	Vía escrita	17/10/08	0	Se enteró en el instante de la encuesta
D 6	No	Sí		C 24	DRCE	Vía escrita	17/10/08	0	Se enteró en el instante de la encuesta
M 7	No	Sí		C 10	Urbanismo	Vía oral	16/10/08	1	
E 8									No quiso contestar la encuesta
M 9	Sí			C 18	Economía	Correo electrónico	06/10/08	0	
C 10	Sí			P 25	Coordinación	Vía oral	05/10/08	Más de 5	Fue el primer actor en conocer la información, y pedir que se genere
M 11	Sí			P 25	Urbanismo	Vía oral	06/10/08	Más de 5	
E 12	Sí			C 18	DRCE	Correo electrónico	07/10/08	0	
D 13	No	Sí		C 18	Finanzas Públicas	Vía oral Correo electrónico	07/10/08	3	
C 14	Sí			C 10	Coordinación	Vía oral	06/10/08	Más de 5	
M 15	No	Sí	Que se realizaría una reunión		MADEMS	Vía oral	08/10/08	0	
M 16	No								No terminó de contestar la encuesta

D 17	No				DRCEP				
C 18	Sí			C 10	Coordinación	Vía oral	06/10/08	Más de 5	Actor que se encargo de brindar la información
R 19									No se le realizó la encuesta
M 20	No	Sí	Sólo que se realizó una reunión	P 25	México- EUA	Vía oral		0	
D 21									No se encontró al actor
M 22									No se encontró al actor
M 23	No								No terminó de contestar la encuesta

Tabla 5. Interpretación de los resultados

Diagrama de Información



Representación gráfica de la comunicación

En el cuadro 5, interpretación de resultados, se da a conocer cuáles actores se enteraron del mensaje y que tanto conocieron de éste, además por quién lo conocieron, es decir la fuente informativa, así como el medio, y a quién más lo dieron a conocer. Esta encuesta refleja, cómo varios miembros conocieron sólo parte de la información y en el peor de los casos existió quienes se enteraron en el momento de la misma. Es evidente que existen problemas en el flujo comunicativo, Un suceso que es importante mencionar, es que algunos actores confundieron el evento, es decir, no distinguían con claridad de qué reunión se les estaba hablando, pues en esos mismos días se había convocado a otra.

Para explicar esto un poco mejor se muestra un diagrama, en el cual se da a conocer de manera más clara cómo es que estos actores se informan y llevan a cabo la comunicación. La persona quien dio a conocer el mensaje fue el miembro que pedía el pago de honorarios, y lo expresó a la coordinación de Posgrado y al posgrado México Estados Unidos, a los primeros porque son ellos quienes se encargan de convocar a reunión y de emitir el mensaje, el medio principal fue vía oral, y al segundo, porque es de ese Posgrado a donde pertenece el profesor.

Esta incertidumbre reflejada por parte de los actores, manifiesta que los medios utilizados para comunicarse, no están cumpliendo su finalidad. Como ya se había mencionado, el correo electrónico, en este caso fue la vía principal para que se llevará a cabo la reunión, sin embargo, esta no fue eficaz, pues la mayoría se enteraron de manera oral, es decir, se envió el correo pero no fue leído. Una de las alternativas pudo haber sido enviarles la información vía Internet y también realizar una llamada telefónica para su confirmación. Ya que se puede decir que existe una incomunicación en estos miembros, pues es la misma globalización nos les permitió crecer a estos actores en un ambiente como el de ahora, en donde Internet es uno de los medios principales para comunicarse.

Este diagrama, muestra de manera gráfica como interaccionan los empleados. Como se puede apreciar en él, fue el área de urbanismo y la profesora del posgrado, los encargados en generar la comunicación, pues existió una necesidad por parte de ellos y acudieron a la Coordinación del Posgrado, una vez allí se habló con el actor C10, y éste fue quien se encargó de difundir a los dos miembros de ese departamento C14 y C18,

ambas colaboraciones fueron fundamentales, pues el actor C14 se encargó de dar su aprobación para dicha reunión y el actor C18 fue quien realizó el comunicado y lo envió a todos los departamentos, (en el diagrama no aparece que todos fueron informados, hubo a quienes no se les realizó la encuesta, por diversas causas no se les agregó).

Uno de los miembros de Urbanismo M11, menciona que él dio a conocer esta información a más de cinco personas, sin embargo, no se sabe con exactitud a cuál miembro y si forma parte de la organización, pues la encuesta al preguntarle a los demás no lo reflejó, sólo la coordinación de Posgrado fue la informada por ellos.

Otro de los informantes que se puede apreciar en el diagrama, es el actor P25, pues de este miembro fue que surgió la necesidad. Éste se comunicó a control de calidad, lo más probable, es que se mantenga una relación primaria-voluntaria, pues de acuerdo a la comunicación formal o a esos grupos secundarios, no se liga relación alguna.

Como se puede apreciar, aparte de la comunicación, vertical-descendiente, no se dio una comunicación fluida de manera horizontal, es decir a pesar de que los integrantes jerárquicamente tienen el mismo cargo en algunas funciones, ello no indica que se estén comunicando entre sí. Sólo el actor D13 perteneciente a Finanzas Públicas, fue quien le brindó la información a 3 personas más, este actor es el que se mencionó en los grupos secundarios, es quien mantiene una buena relación formal e informal, con los miembros de la Coordinación.

Esta técnica, reflejó cómo la falta de comunicación e información, puede estar afectando las labores de los miembros.

Reflexión

Para que una organización sea habitable, no es suficiente tratar de proporcionar sólo de las herramientas “adecuadas” para que pueda llevar a cabo su desempeño laboral. Es importante ir más allá, es decir, indagar a cerca de qué es lo que piensa, y quizás conocer un poco más de por qué actúa de ese modo y no de otro. Una organización eficaz, necesita primero estar bien con cada uno de los miembros, con sus procesos de trabajo, etc., para poder reflejarlo al exterior, es decir el que las personas trabajen en Posgrado, les debe proporcionar alguna satisfacción personal, algún beneficio, es decir,

el estar en la organización, debe hacerles sentir a los trabajadores un bienestar, para que ellos se sientan bien y de este modo lo puedan reflejar, hacia los demás.

Muchas de las organizaciones mexicanas en la actualidad, no tienen una cultura preocupada por el otro, es decir, procurar y pensar en él, ya que sólo se preocupan por sus propios intereses, ya que consideran ser lo más importante, y el trabajar de esa manera refleja un gastos muy altos, tanto económicos, psicológicos, energéticos, etc., ya que muchas organizaciones como Posgrado Acatlán, invierten un gran gasto con la idea de encontrar retribución favorable, sin embargo, no tienen los resultados previstos. Ello se debe a que en muchas ocasiones las organizaciones prefieren invertir en otros recursos y no en los necesarios, ya que no le dan la importancia adecuada a la comunicación, pues ésta les ayudaría a reducir esos costos, pues una comunicación eficaz a la cual se le invierte poca energía, puede llegar a tener resultados favorables.

Esa es la vertiente que muchos organizaciones deberían de seguir, es decir, observar a su alrededor, y comunicarse con los miembros que la componen, para de esta manera dar estrategias de mejora, como por ejemplo, tomar en cuenta a los miembros, hacerles saber cuál es la finalidad de sus labores, y brindar mayor importancia a aquellos interesados en seguir preparándose y cursar alguna maestría o posgrado, pues finalmente ese es el objetivo, tener alumnos y titularlos, y no sólo tener una matrícula definida, sino dar cabida a los demás interesados que en este caso, pueden ser muchos de otras carreras, es decir, dar oportunidad a la amplia gama de Acatlán.

Capítulo III

Complejidad Comunicativa

En el capítulo anterior, se dio a conocer cuál fue la escuela administrativa con la que más se asemeja Posgrado, en este caso es la teoría humanista ya que sus planteamientos van de la mano con la manera de actuar de Posgrado, pues no es una organización rígida en donde impere el control y en dónde la productividad sea lo más importante, si no que aquí las relaciones interpersonales toman gran importancia, aquí se quiere laborar en un ambiente de armonía.

De esta manera, es que la comunicación, se da de forma horizontal, como ya se mencionó en el capítulo pasado. Sin embargo, a pesar de que se trata de tener una relación e interacción con todos los miembros de la organización, no sucede esto, pues se realizó también un análisis de los medios a las distintas áreas, y dio como resultado que no todas las personas se están comunicando, y en caso de que lo hagan en algunas ocasiones el medio por el cual lo hacen no está siendo eficaz.

Por ejemplo, se obtuvieron los costos económico, psicológico, energético y temporal (el problema medido en el capítulo 2) de los posgrados que tienen mayor y menor demanda, esto con la finalidad de conocer el *costo mayor* y quien lo está absorbiendo, en este caso Geotecnia reflejó, ser la especialidad de mayor costo, pues se le invierte tiempo, energía, así como dinero, y lo que se obtiene de ella son resultados mínimos.

Quizás entre los obstáculos que imperan en el posgrado es que su comunicación, no es la adecuada para llegar a ser una organización eficaz, esto no quiere decir que no interactúen y se relacionen entre sí, si no que la manera en que lo están llevando a cabo no es la suficiente o en el caso no es la adecuada. Por ello, se les aplicó una encuesta, para poder conocer si se enteran de los acontecimientos de la organización y una de las cuestiones que llamó más la atención es que a pesar de ser un edificio pequeño y en donde se pensaría todos se interrelacionan, no es así, pues algunos se enteran de las cosas y otros, medio conocen la información y en el peor de los casos no están enterados.

También, se realizó una auditoria de los medios, ello con la finalidad de poder conocer, cuáles son las vías de comunicación que utilizan y si es que éstas funcionan, los resultados de este análisis demostraron que sólo algunas áreas son las que están comunicándose con las demás, en este caso la coordinación y el DRCEP, ello es porque

algunas funciones así lo piden, pero existen algunas otras como Control de Calidad, Geotecnia, Costos, etc., las cuales se comunican en lo mínimo. Es de estos problemas, en donde surge la inquietud de conocer aún más al otro, de saber por qué actúa de ese modo y no de otro, en el capítulo anterior también se les aplicó un test de personalidad a los coordinadores y responsables del posgrado, ello con el fin de saber un poco más de ellos. Sin embargo, en este capítulo se hondará más, en los actores, ya que no sólo están hechos para trabajar y para producir, si no que se desea saber más, conocer sus diferencias y sobre todo cómo se sienten al pertenecer a la organización para la cual trabajan.

Por ello, en este capítulo se aborda de manera más amplia, la complejidad del ser humano, sus subjetividades, sus representaciones. Se llevará a cabo un grupo de discusión, con algunos actores del Posgrado, con la idea de poder conocerlos un poco más, y saber el porque a sus respuestas anteriores, es decir, se pretende ya no sólo tener el dato cuantitativo si no ir más allá y saber más de él.

3.1 El Ser Humano, Un ser Complejo

Los seres humanos somos personas complejas, pues cada una de ellas es diferente a otra, quizás pueden llegar a tener algunos puntos en común, pero cada una tiene intereses y motivaciones propias, lo que para una persona puede ser una razón motivante, para la otra puede no serlo, es decir cada quien trata de construir sus propias expectativas de lo que desea en la vida.

En las organizaciones, sucede prácticamente lo mismo pues están conformadas por seres humanos, los cuales son diferentes entre sí, cada uno tiene un contexto de desarrollo distinto al otro, es decir las costumbres, ritos, mitos, etc., que se le inculcaron en su familia, forjan su comportamiento en el transcurso de su vida, y por lo tanto dentro de la organización. No por el hecho de que una persona crezca en el mismo país, e incluso en la misma ciudad y tengan los mismos conocidos, quiere decir que pensarán de igual forma. ¿Esto cómo repercute en las organizaciones?

Para responder esta interrogante, podría decirse que en las organizaciones se establece un rol para cada uno de los integrantes que forman parte de la empresa, es decir, desde el momento de su reclutamiento, no se está buscando a una persona, sino a un rol que desempeñe ciertas funciones y cierto papel dentro de la organización, pues se encajona a los individuos a cumplir con un perfil específico. Quizás sea por ello, que en la mayoría de los casos se piensa que lo que es “motivante” o fue un incentivo para cierto actor, también lo será para el otro, y por lo mismo es que los jefes o el grupo hegemónico vuelve a realizar las mismas acciones o estrategias de motivación, pues piensa que si le funcionaron en cierto tiempo, le volverán a servir, no se tiene la idea de diferenciar al otro, o distinguirlo, si no de estandarizarlo.

En ese aspecto las organizaciones, no ven más allá, ya que pretender homologar los gustos, las necesidades, y hasta los objetivos de sus actores, no se dan cuenta que no sólo están tratando con un ser complejo, sino con varios ya que la organización la conforman varias personas. Xavier Ávila menciona, que si existe algo más complejo que un ser humano son dos seres humanos tratando de interactuar. Es decir, las organizaciones están enmarañadas en este mundo de complejidad.

Lo más adecuado para reconocer al otro, es pensar que existe una amplia diversidad en los seres humanos y los líderes de las empresas pueden darse a la tarea de conocer a sus empleados, de saber quiénes son, pero no en el plano de la superficie, sino que indaguen más acerca de sus expectativas dentro de la organización, que se enfoquen a conocer, qué los hace pertenecer a ella, con quiénes se relacionan, y qué es lo que necesitan para comprometerse de una manera favorable para ambos, es decir académico y organización.

Luhmann, define a la complejidad como “La sobre abundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento” (1997:16). Es decir, en las organizaciones no se debe tratar de homologar las características de sus empleados, sino que se puede reconocer las diferencias de cada uno de ellos, así mismo el

escucharlos y tratar de comprender qué necesitan para que trabajen favorablemente, cumpliendo expectativas, de ellos mismos y de la organización.

Es decir, entender que el otro es diferente, pero que existe la capacidad de negociación y acuerdo. “A partir de las distinciones que generan y de sus respectivas valoraciones, las organizaciones seleccionan para reducir la complejidad. La distinción es la posibilidad misma de la organización” (Rafael Serrano et al, 2001:63). Es importante entender, que si el ser humano es complejo y distinto, entonces sus actuaciones serán de acuerdo a su manera de ver al mundo, de representarlo, es decir, la subjetividad siempre estará presente en su vida.

3.2 Subjetividad, Percepción y Acción

En el capítulo anterior, se mencionaron que los principales problemas informativos, son: que algunos miembros del posgrado no están enterados de algunas actividades que los ayudan a realizar su trabajo con eficacia, como por ejemplo, asistir a reuniones, o saber qué sucede con los demás posgrados, también presentan problemas comunicativos, porque entre ellos mismos no interactúan, no se retroalimentan. Ello repercute en distintos factores para que la organización no funcione de manera favorable. “La comunicación se instaura como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, cuyas condiciones puede elegir los contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado sociedad” (Luhmann, 1993:13).

Sí, si se habla de comunicación, se menciona una vía fundamental para poder solucionar varios de los conflictos, pues cómo podrán conocerse, diferenciarse y tomarse en cuenta los miembros de Posgrado. Ello lo pueden hacer usando a la comunicación, es decir, no sólo tratando de encasillar a los empleados, sino viendo más allá, tratando de entenderlos, escucharlos y comprometiéndose con ellos, es decir aceptando la complejidad del otro y su subjetividad.

Cada uno de los integrantes de la organización, pertenece a ella por una razón fundamental, es decir, cada quien tiene una estrategia, algo de su subjetividad que lo hace estar en cierta organización, pero pensando en la lógica de que *algo está ganando*. Ningún miembro, está en un trabajo, sino le genera un beneficio. Maslow en la pirámide que lleva su mismo nombre, menciona que las personas cubren poco a poco sus satisfacciones por las cuáles están en las organizaciones, sin embargo, se puede decir, que ello no se da de manera tan mecanicista, pues, como ya se mencionó, cada persona es distinta y existen distintas motivaciones-subjetividades por las cuales pertenece a la organización.

Abraham Moles menciona, que si en ocasiones las personas actúan de un modo y no de otro, es por la percepción que tienen de la realidad, por lo que la plantea en tres niveles.

1. **Umwelt.** Este se refiere al mundo más cercano, al más íntimo que manejan los seres humanos.
2. **Merkwelt.** Es el mundo compartido, conocido por los demás.
3. **Fertwelt.** Es el mundo lejano, el intuido, se sabe que está ahí aunque no se le pueda ver directamente.

Entonces el actor se remite a cualquiera de estos tres mundos y de ahí es como decide de qué manera actuar, dependiendo de la situación. Esto varía de persona a persona, pues cada una tiene su propia representación de las percepciones, e incluso una misma persona puede actuar de distinta manera dependiendo de la situación en la que se encuentre. Entre más cercana sea la percepción que tenemos de algo más nos motiva a actuar, si está lejos será menor.

Moles, menciona entonces dos alternativas de acción:

1. **Acciones:** Éstas son en el sentido estricto del término, son de alta energía y de manera inmediata, por lo regular son autónomas.
2. **Acción- Expresión:** Son de baja energía, y depende del otro (lograr su finalidad) sin embargo, si el otro no entiende se realiza un gasto de mayor energía.

Estos planteamientos que menciona Moles, se pueden ver de manera clara en Posgrado, pues cada uno de los integrantes de la organización actúan de distinta manera de acuerdo a las percepciones que tienen de la realidad, y no por el hecho de que estén todos en un mismo espacio de trabajo, quiere decir que sus intereses van de la mano, pues ya se ha visto reflejado que entre ellos existe una comunicación mínima, y sólo se enteran de lo básico y en ocasiones ni de eso, pues los canales que utilizan para ello, no cumplen el cometido, pues recordemos que el medio no es la comunicación en sí, sí es una vía e instrumento para hacer llegar la información, sin embargo, no se deben de colocar todas las expectativas en ellos.

Entonces se vuelve a plantear a la comunicación, pues ya se vio que cada uno de los miembros tiene sus representaciones y que son seres complejos, entonces por qué no coordinar esas acciones por medio de la comunicación, es decir, sirviéndose de ella para tomar en cuenta al otro, de conocer cuáles son sus percepciones y por lo tanto de qué manera actuará. Con la comunicación, pueden establecerse acuerdos para que no sólo se haga la voluntad de uno, o de unos cuantos, sino tratar de hacer la voluntad del otro, de ver más allá y dejar de ser individualistas.

El modelo japonés, retoma estos planteamientos, pues en él se puede observar, un mayor auge en cuanto a la comunicación, en cuanto a comprender al otro y comprometerse con lo que él quiere para que de esta manera él se comprometa con la organización, es decir, se trata de entender de manera más clara su percepción. Sin embargo, y en contraste con ello, tenemos a varias de las organizaciones en México, entre ellas a Posgrado.

Se planteó en el capítulo anterior que Posgrado, en cuestiones de organización es hasta cierto punto humana, pues no trata a sus miembros con rigurosidad, es decir, implementando el control en todo su apogeo, sin embargo, sí presenta grandes discrepancias con lo planteado, pues no existe un compromiso con los miembros, es decir, se quiere que estén bien y se sientan parte de la organización, pero no se les pregunta qué es lo que requieren, en cuestiones personales y en el aspecto laboral, para que ellos brinden una respuesta favorable.

Por ejemplo, varios de los profesores, están contratados por honorarios, lo que quiere decir, que no tienen una seguridad semestre con semestre de ser contratados (a pesar de ser una planta pequeña y prácticamente conocida), ello no les garantiza una estabilidad. Por lo que se ven en la necesidad de buscar otras alternativas de empleo.

Ello, qué trae como consecuencia, pues precisamente lo que se menciona, una incertidumbre, y el que los miembros de la organización se preocupen más por otras cuestiones que por realizar con total eficacia su desempeño como académicos.

3.3 Importancia Representativa de las Comunicaciones

Cada uno de los miembros inmersos en las organizaciones, actúan de manera distinta, (como se mencionó anteriormente), porque son seres altamente complejos y subjetivos, además de tener sus propias representaciones de la realidad. “Pensemos a las representaciones como ideas formadas a cerca del mundo” (Revilla, 2004:7). Es decir, cada persona, en cualquier lugar maneja sus propias representaciones y ello es lo que le hace actuar, pensar y comunicarse de ese modo y no de otro.

¿Dónde surgen estas representaciones, ya están dadas en cada una de las personas? estos pueden ser cuestionamientos que el ser humano se haga día con día. Entonces ¿qué papel realiza la comunicación, si cada persona actúa de acuerdo a sus propios intereses y sólo ve por sí mismo, en qué momento llegaría a acuerdos con el otro?

Se dice que las representaciones sociales, son modelos ordenadores en la sociedad, pues son estándares por así decirlo, que ya están dados y que el ser humano va enculturizando con el paso del tiempo. “Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social” Mario Revilla en Martín (2004:11).

En las organizaciones sucede lo mismo, y es una manera más evidente y clara de entender a los miembros de ella, por ejemplo, se mencionó en el capítulo anterior que en

Posgrado existen diversos grupos ya sea primarios o secundarios. Los secundarios se desarrollaron de manera informal, es decir, porque las personas tienen puntos en común entre ellos, esto puede darse por este sistema enculturalizador al que pertenecen, pues es más factible que las personas se relacionen unas con otras por esas acciones legítimas para ellos, por razones que los mismos miembros aprueban como correctas o incorrectas. “Estas formas legitimadas de apropiarse simbólicamente de lo social requieren ser, y de hecho son, compartidas por los miembros de la sociedad” (Revilla, 2004:11).

Entonces, la comunicación en estos grupos se da de manera más fácil, ya que comparten distintos objetivos, planes, representaciones de la realidad, etc. “La comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales, y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social” (Serrano et al, 2004:54).

Habermas menciona, que en el mundo de las intersubjetividades en el que las personas están inmersas, lo que hacen es conjugar por medio de la comunicación entre ellos y así poder llegar a acuerdos que les permitan la coexistencia. De esta manera propone la teoría de la ética del comunicador, que establece lo siguiente.

1. Existe la comunicación sólo si existe la igualdad.
2. Hay comunicación sólo si hay autenticidad.
3. Hay comunicación sólo si hay pertinencia.
4. Hay comunicación sólo si se busca llegar a un Acuerdo con el otro.

La finalidad de este planteamiento, es poder llevar a cabo con el otro una comunicación, en donde se establezcan derechos y responsabilidades comunicativas, pensar que todos tienen derecho a hablar pero también a escuchar, por ejemplo, las relaciones jefe y subordinado, aquí los roles pueden quedar fuera y enfocarse a conversar lo que les importa, no sólo escuchar o dar ordenes sino que exista una retroalimentación por parte del otro.

Es de suma importancia no armar estrategias, ni engaños cuando realmente se quiere llegar a la comunicación con los demás, no decir verdades a medias. La idea de establecer reglas dentro de los grupos, les permite marcar los parámetros en los que se llevará a cabo las relaciones, esto en cierta manera beneficiará a los mismos integrantes a tener una conciencia con respecto al otro, es decir, aquí se tomarán las decisiones volteando a ver a los demás. Y finalmente, lo primordial es poder establecer acuerdos, no importa cuáles sean los que se establezcan, lo importante es establecerlos junto con los demás miembros del grupo, ya sea tanto en la organización como en la vida diaria.

Finalmente, Xavier Ávila menciona que para poder cumplir estos parámetros de comunicación es fundamental establecer con el otro el acuerdo de respetarlo, pues se necesitan de dos para establecer la comunicación y para que ésta sea retroalimentada de la manera en la que se espera beneficiará a ambas personas, no es suficiente o no basta sólo con la disposición de un lado, la comunicación no es unidireccional sino que existe esa retroalimentación, es bidireccional.

3.4 Investigación Cuantitativa/Cualitativa

Al hablar del método cuantitativo, se hace referencia a la metodología tradicional, a las ciencias duras. Ésta tiene su origen con los planteamientos mencionados por Aristóteles, en donde dice que el mundo maneja un orden ya establecido, es decir, la realidad ya está dada, así que las personas y las situaciones tienen que ajustarse a ellas. El positivismo va de la mano con estos argumentos, ya que este paradigma menciona que para que exista un progreso debe estar antecedido por un orden.

En el capítulo anterior, se realizó una encuesta a diversos miembros del posgrado, ello con la finalidad de poder conocer un poco mejor algunas de sus características y por lo tanto parte de su comportamiento. Como se pudo ver, hasta cierto punto se esclareció la manera de comportamiento por parte de ellos, sin embargo no es suficiente, se requiere de la técnica **cualitativa** para poder realizar un complemento y una mejor explicación de lo antes mencionado.

Esta técnica cualitativa trata de ir más allá, es decir quiere saber cuáles son las percepciones que maneja, que construye el otro. La idea no es confirmar una hipótesis sino de construir una, en cuestión a los demás no a las percepciones del investigador. Xavier Ávila menciona, que es regresarle la voz al otro y no poner palabras en su boca.

Alfonso Ortí, señala que entre lo cuantitativo y lo cualitativo, existen algunas discrepancias, la primera son *hechos* y la segunda se caracteriza por el *discurso*. Los hechos conforman la dimensión o esfera de los actos externos, acontecimientos físicos de todo tipo, actos humanos en su exterioridad material, considerados independientes de la conciencia interna de los actores que los producen o sufren.

El grupo de discusión como técnica cualitativa, permite visualizar las posiciones ideológicas y las representaciones de los sujetos respecto a la realidad construida de manera colectiva, lo cual genera posturas distintas entre algunos grupos, ya que no todos comparten esa misma matriz sociocultural. “El grupo de discusión es (...) una función metalingüística del lenguaje, en cuanto produce discursos particulares y controlados que remiten a otros discursos generales y sociales” (Ortí, 1992: 186).

Aplicar el grupo de discusión en Posgrado, es de suma importancia ya que, de cierta manera se conocerán los puntos de vista de ciertos actores, es decir, se sabrá el sentido que le dan a sus acciones, y nos sólo el hecho en sí. Es decir, se indagará y se irá más allá, con esta técnica, se escuchará al otro, se le regresará la voz.

3.5 Regresarle la voz al otro

Para poder realizar y dirigir el grupo de discusión en Posgrado, se tomaron en cuenta algunos aspectos que Alfonso Ortí menciona.

- **El contacto:** Este lo tiene que realizar, alguien diferente a quien lo dirige. La idea de ello, es para no tener un sesgo en la manera de realizar el contacto. (Ortí, 1992:200).

En este aspecto que menciona el autor, desafortunadamente no se pudo hacer al pie de la letra, ya que fue el moderador quien realizó la labor de convocar a los miembros a la reunión, sin embargo, algo que es primordial mencionar es que como Posgrado es una organización pequeña, se hizo una invitación general casi a todos los miembros. No se pudo hacer extensiva a todos, ya que por cuestiones de tiempo, algunos de los miembros no se les pudo localizar ya que estaban muy ocupados atendiendo cuestiones de trabajo.

Se convocó a 15 miembros del posgrado, las áreas fueron las siguientes: la coordinación, derecho, México- Estados Unidos, Economía, Urbanismo, Finanzas Públicas, Control de Calidad, Costos, Geotecnia y el DRCEP. El único Posgrado al cual no se pudo contactar fue MADEMS, se debió a que sus coordinadores no se pudieron contactar ya que estaban fuera.

- **El local:** Este debe reunir ciertos aspectos; debe ser un sitio agradable y sin ruido, una mesa pequeña y baja, y una predisposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones del diálogo.

En esta característica, se eligió la Sala de Juntas de Posgrado, la idea primera era invitarlos a comer en un contexto fuera del edificio, sin embargo las cuestiones de tiempo, pues en Posgrado en esa semana de diciembre salían de vacaciones se tuvo que realizar allí para que nos les causara conflicto a los participantes en los horarios y en sus actividades. Sin embargo, es importante mencionar que la sala de juntas cumple con dichas características, pues es un lugar tranquilo, amplio, en donde cada uno de los participantes se acomodó en el lugar de su agrado.

- **Al inicio de la reunión:** El moderador comienza por agradecer la presencia de las personas asistentes, seguidamente y siempre de forma breve, explicará los objetivos de la investigación, y el objetivo particular introduciendo el tema.

Como lo señala Ortí, al inicio de la reunión ya que estaban todos los asistentes en este caso nueve, el moderador les dio las gracias por haber asistido, y se dispuso a explicar los objetivos de dicho grupo, también se les explicó porque se les estaba grabando, y se

les dijo que todo tenía fines académicos. En este caso, se invitó a una persona ajena al Posgrado, la cuál colaboró con las grabaciones del grupo (también se les presentó y explicó a los asistentes).

El desarrollo de la reunión: El moderador ha de intervenir lo menos posible, pero es necesario hacerlo en determinados casos: Cuando el grupo se calle o se encrespe. Para evitar el silencio no debe introducir el moderador su opinión como elemento polémico: se limitará simplemente a realizar opiniones ya expresadas por algún miembro.

- A los individuos callados, hay que motivarlos de alguna manera para que se expresen.
- Cuando el grupo derive hacia otro tema, en principio hay que dejar que el grupo navegue a su aire, para que el grupo vuelva al camino es que el moderador intente volver a la discusión del tema por el punto que se había dejado.
- El tiempo de la reunión puede oscilar entre una hora y una hora y media, aunque no existe impedimento para que se extiendan dichos márgenes.

Clasificación	Nombre del Actor	Puesto	Antigüedad	Área
Actor 1	Evelia Almanza	Secretaria Auxiliar	7 años	Coordinación
Actor 2	Augusto Sánchez	Coordinador	22	Derecho
Actor 3	Erika Arias	Responsable	4	Economía
Actor 4	Gerardo Reyes	Secretario Técnico	5	Urbanismo
Actor 5	Adrián Marín	Responsable	4	Finanzas Públicas
Actor 6	Guadalupe Guzmán	Secretaria Técnica	17	Finanzas Públicas
Actor 7	Carolina Quiroz	Coordinadora de Especializaciones		Especializaciones
Actor 8	Vargas	Profesor		Profesor de Control de Calidad
Actor 9	Guadalupe Durán	Jefa del DRCEP	17	DRCEP

Tabla 1. Miembros que asistieron al grupo de discusión

La tabla 1, muestra a los miembros del posgrado que asistieron al grupo de discusión el día 10 de diciembre del 2008, la hora de la reunión fue a las 12:00 PM. Se acordó ese día y esa hora con ayuda del Dr. González, Coordinador del Posgrado, ya que era el día más factible al igual que el horario para que todos asistieran (incluyéndolo) desafortunadamente al final él tuvo un compromiso y no pudo llegar.

A continuación, se presenta una matriz de doble entrada, en donde se tomaron las lexias, es decir la parte más importante de lo que comentó cada actor respecto al tema en discusión.

3.5.1 Matriz (Grupo de Discusión)

Temas / Participantes	Pertener al Posgrado	Lo primordial para Posgrado y lo que hay que mantener	La Difusión de los Posgrados	Posgrados con mayor y menor demanda	Cómo mejorar aspectos que no se hacen del todo bien en Posgrado	Los cambios en Posgrado: Infraestructura, Física, Académica y Política	Contradicción Nacionales	El Posgrado Ideal
Actor 1	Llegué con la visión de hacer que se unificara, la imagen de posgrado, considero que desde que estoy en posgrado las cosas han mejorado,	El crecimiento que ha tenido el posgrado a partir del 2000 ha sido enorme, y esperamos siga creciendo en todos los aspectos.	En cuanto a la Difusión de los posgrados nos hace falta, en cuanto a la atención hacia los alumnos también, pues en ocasiones se nos olvida que ellos son clientes del	Cada uno de los posgrados es distinto y maneja sus particularidades, en el caso de MADEMS, en donde la matrícula baja, es porque a penas se abrió en el 2003, y			Pues entramos en estas contradicciones, anteriormente se aceptaban a 13,800 ahora son 18, 500 alumnos, se han abierto más grupos, se están saturando, y en aulas con la	Ver un posgrado, en dónde se puedan brindar todas las ofertas a las licenciaturas que Acatlán maneja. Además de ver a un posgrado con mayor comunicación, por parte de

	<p>posgrado ha crecido, se le ha dado continuidad</p> <p>A los proyectos que estaban en rezago.</p>		<p>Posgrado, y hay que estar comunicados, pues en ocasiones la comunicación o no llega o no la visualizamos bien.</p>	<p>entre sus características está el examen que presentan, ya que es de conocimientos, y muchos profesores lo truenan.</p>			<p>misma capacidad que antes y con el mismo presupuesto económico, ahí hablamos de las contradicciones.</p>	<p>todos.</p>
Actor 2	<p>Más que relaciones de trabajo, en posgrado existen relaciones de amistad, a los miembros se les trata de integrar</p>		<p>Una mayor propaganda de los Posgrados, no es necesaria ya que con la que se maneja en Internet y con lo que ya saben los alumnos, es</p>			<p>No sólo es una mejora en la infraestructura física, si no también en la académica, y en la cuestión de política, pues aún Ciudad Universitaria</p>		<p>Mantener y tener más posgrados de excelencia, como por ejemplo. Derecho y Economía, que están reconocidas por el CONACYT,</p>

	cuando llegan, de hacerlos olvidar un poco de esa verticalidad para que se den cuenta de la horizontalidad que existe en Posgrado.		suficiente pues no habría manera de admitirlos, ya que la capacidad física del posgrado no lo permite.			sigue siendo el imperio y nosotros las coronas, en donde deciden muchas cosas y a nosotros no nos queda más que subordinarnos.		como Maestrías de Excelencia.
Actor 3		La atención personalizada en Posgrado Acatlán es primordial para el estudiante, se demuestra que la academia está	Considero que sí necesitamos una mayor difusión de los estudios, sin embargo para poder hacerlo también necesitamos un cuerpo	El ingreso depende mucho de las características de cada posgrado, por ejemplo Economía no tiene mucha demanda porque		Algo que de debe cambiar y pronto es la Infraestructura, pues como se comentaba en el problema de la difusión, cómo hacer más sino tenemos lugar.		Ver a un posgrado con una mayor matrícula.

		por encima de la burocracia	administrativo más amplio, porque como dice al Dr. Sánchez, cómo vamos a poder admitir más alumnos si no tenemos los recursos suficientes.	de antemano es una Maestría de tiempo completo y no muchos candidatos se animan.		Además, de abrir nuevas plazas porque ya en ocasiones los profesores llegan a bloquearse por la carga de trabajo.		
Actor 4	La calidad humana en Posgrado es única, me siento identificado, me siento cómodo.	Y en cuanto a lo más importante para posgrado, pues establecer esos vínculos de comunicación que a veces				La infraestructura en la cuestión política, es un gran problema, pues como se mencionaba, nosotros somos el único Posgrado como subsede, en		Ver un posgrado con gran calidad.

		hemos olvidado.				donde no publicamos convocatorias, etc., no tratan de integrarnos en los procesos.		
Actor 5	Me siento muy contento de estar en posgrado, he tenido la fortuna de estar con gente con mucha experiencia, posgrado es para mí, una familia.				Reforzar los programas de difusión para los posgrados que así lo requieren, aunque también considero que cada uno de los posgrados va sacando las soluciones a los problemas.			Ver a un Posgrado reconocido en la zona norte. Y que se sigan los objetivos del posgrado aunque uno ya no esté aquí.

					En el caso de MADEMS, Economía, Finanzas, pues son programas que tienen que madurar para que la matrícula vaya creciendo.		
Actor 6	Tengo 17 años trabajando en Acatlán y siempre trabajando en el posgrado, no conozco otra área de la escuela y no quiero conocer otra área	Continuar con los Eventos especiales para apoyar a los alumnos en la titulación, eso es primordial, e incluso sería muy			Yo creo que es responsabilidad de cada coordinador, el proveerse de los elementos necesarios para que su matrícula, sea alta y que camine de	Una vez cambiando el coordinador, pueden cambiar a cada uno de nosotros...sin embargo, esperamos que se siga trabajando como hasta ahora	Que sea un posgrado, en donde las personas digan que no hay mejor posgrado que el de Acatlán, con los mejores profesores y los mejores

	<p>quiero quedarme aquí en el posgrado, me siento contenta de ver cómo posgrado ha crecido, ha dado frutos.</p>	<p>bueno tener a personal especializado para atender ese aspecto, que tanto trabajo le ha costado a la UNAM.</p>			<p>manera correcta. Como dice Adrián ver los problemas de sus área y tratar de resolverlo. Y en la cuestión de la Infraestructura, pues aunque SUA se vaya, no es suficiente pues necesitamos salones no tanto cubículos. Y entre los obstáculos está el que la UNAM ya no</p>			<p>programas.</p>
--	---	--	--	--	--	--	--	-------------------

					puede crear más aulas.			
Actor 7	Aunque tengo muy poco tiempo, yo me siento muy contenta de estar en el posgrado de Acatlán, por estar trabajando.			El problema en la MADEMS, es que el examen que se les aplica a los aspirantes es complejo.. por ahí puede estar el problema.	Se está hablando de programas que no son sencillos, es decir requieren de una mejor explicación, pues con la información del tríptico no es suficiente, entonces el alumno se desanima, por ahí puede estar el problema.		Por un lado está el proyecto nacional, de darle educación a todos, y sin embargo, no se crean las condiciones para poder hacerlo, y los mismo se dice es que debe Posgrado dar la posibilidad y el acceso a que la gran mayoría de aquellos que tienen licenciatura puedan acceder a tomar una	Ampliar al Posgrado, tener una mayor gama de estudios.

							Maestría o algún Doctorado, pero tampoco se puede, por las cuestiones de infraestructura y todo lo que ya mencionamos.	
Actor 8	Estar bien con todo mundo, yo quiero a los estudiantes, a todos, quiero poder ayudarlos y transmitirles mi conocimiento.	Que su matrícula vaya en aumento, que se preparen especialistas cada vez más aptos, más actualizados, por el bien del país, por el bien de ellos mismos.	Con una mayor propaganda, se estaría pidiendo también un grupo de alumnos numeroso, y un grupo entre más grande, ocasionan que baje la calidad					Ver un posgrado reconocido, que los alumnos se sientan orgullosos y en donde se busque a los egresados de aquí, para buenas ofertas laborales.

			de la enseñanza, no se puede tener a 60 igual que 20.				
Actor 9	Ha sido una labor titánica, la que cada uno de nosotros ha realizado desde su espacio, pues hemos ido creciendo, madurando. Me siento orgullosa de pertenecer a Posgrado, y por lo mismo a un proyecto		Sí hemos tenido carencias comunicativas, sin embargo las hemos tratado de vencer, por ejemplo ahora el Internet nos ayuda porque ya desde cualquier lugar nos pueden consultar. En mi área	La situación de la alta demanda de Costos en la Construcción, es que se está dando el caso de poder titular a alumnos de la licenciatura. Y el caso de la La MADEMS, es porque es un proyecto que se está abriendo está en ciernes.			Ver doscientos posgrados más con otras quinientas universidades, con dos UNAM en cada estado por lo menos, para poder atender todas las necesidades que tiene el país, para expandir la educación. Seguir creciendo,

	académico nacional.		<p>realizamos una encuesta, y en vista de lo que arrojó estamos tratando de crear una pagina de servicios escolares</p> <p>Ya que existe la necesidad de brindar una mejor información, pues las ventanillas no son suficientes, tomando en cuenta de que al personal nunca se le</p>					<p>fortaleciéndonos. Y en cuestión del mi área pues mejorar en la comunicación, crear estrategias que nos ayuden a llegar a aquellos a donde se tenga que llegar.</p>
--	---------------------	--	---	--	--	--	--	---

			capacitó pues la universidad no lo hace, eso es poco a poco y por parte de los jefes de área.					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

3.6 Interpretación de los Resultados

Esta primera lectura, es de manera vertical, es decir se desglosa de acuerdo a los temas que se tocaron en el grupo de discusión y lo que dijo cada actor al respecto. A continuación se muestra una lista con los temas que giraron en el grupo.

1. Pertenencia al Posgrado
2. Lo primordial para Posgrado y lo que hay que mantener
3. La Difusión de los Posgrados y los Cambios de Infraestructura física, académica y política.
4. Posgrados con mayor y menor demanda
5. Cómo mejorar aspectos que no se hacen del todo bien en Posgrado
6. Contradicciones Nacionales
7. El Posgrado ideal

3.6.1 Pertenencia al Posgrado

Al inicio de la reunión, se comentó el tema de lo que significaba para cada uno de los integrantes el pertenecer al Posgrado y todos coincidieron, ya que dijeron sentirse contentos por trabajar en la organización, además de sentirse partícipes en el crecimiento mostrado, e incluso hay quienes mencionaron que desde que llegaron a la organización se han visto grandes avances positivos en ella. Así mismo, comentaron que la calidad humana que han encontrado en posgrado es única, pues más que estar con un equipo de trabajo, se sienten parte de una familia, lo que refleja que también existe personal que no quiere irse, moverse, ni cambiar dentro de posgrado, desean que las cosas sigan siendo de la misma manera y con el mismo personal.

➤ “Yo me siento muy contenta de estar en el posgrado de Acatlán”

➤ “Yo tengo 17 años trabajando en Acatlán y siempre trabajando en el posgrado, no conozco otra área de la escuela y no quiero conocer otra área, quiero quedarme aquí en el posgrado”.

✦ “Me siento muy contento de estar con todos ustedes... en ese sentido yo sí me siento muy integrado de verdad a una familia”

3.6.2 Lo primordial para Posgrado y lo hay que mantener

En este tema, se encontraron diversos puntos de vista, ya que para algunos integrantes de la organización, entre las cuestiones esenciales es que la matrícula aumente y que exista una mayor oferta para todos los estudiantes de Acatlán, es decir que tengan opciones para elegir los estudios posteriores a la licenciatura. Uno de ellos comentó en este aspecto, que tener una mejor comunicación sería de las cuestiones básicas para el posgrado. Hubo alguien más que expresó que sería interesante continuar con el apoyo a la titulación de los estudiantes. Así también se comentó que la atención tan personalizada que brindaba el posgrado, era algo que no tendría que cambiar pues era muy positivo y diferente con otras facultades.

✦ “Es que su matrícula vaya en aumento, que se preparen especialistas cada vez más aptos, más actualizados, por el bien del país, por el bien de ellos mismos...”

✦ “Establecer esos vínculos de comunicación que hemos olvidado”

✦ “Lo que también se debe mantener, son estos eventos especiales para convocar a titulación a los alumnos”

✦ “El trato aquí es mucho más personalizado que en Ciudad Universitaria”

3.6.3 La Difusión de los Posgrados y el problema de la Infraestructura

La difusión de los posgrados, es una de las cuestiones en donde se aceptó que les hace falta una mayor propaganda y un mejor servicio para los estudiantes y profesores de la universidad, ya que deben ser vistos como clientes, para tener una respuesta positiva en cuanto al ingreso a los posgrados. Sin embargo, existe el punto de vista distinto, pues se menciona que si se hace un mayor esfuerzo, y se atrae a más clientes, el Posgrado de Acatlán no podría atenderlos y brindarles un buen servicio, pues comentaron que con grupos numerosos baja la calidad de la enseñanza.

Por ello, son sólo algunos posgrados los que necesitan en estos momentos darse a conocer ante los estudiantes y hay otros los cuales ya no lo requieren pues ya tienen una posición ante los posibles clientes, como el caso de Derecho, Costos, Política Criminal, etc.

Aunado a ello está el problema de la infraestructura que se tiene en posgrado, pues cómo dar más propaganda a todos los estudios superiores a la licenciatura si existe un gran problema en el aspecto de que no hay espacio para poder impartir las clases, además de no contar con el cuerpo académico adecuado para poder realizarlo. También, uno de los grandes obstáculos mencionados, es que Acatlán aun no tiene el poder de tomar sus propias decisiones, es decir Ciudad Universitaria sigue teniendo gran ingerencia, e incluso existe el caso del Posgrado en urbanismo, el cual no se siente tomado en cuenta ni integrado por esta cede.

- “Yo creo que algo que debe cambiar, y digo lo veo complicado es la infraestructura”
- “No se está hablando solamente de infraestructura física, se requiere también de infraestructura académica, porque tampoco tenemos profesores”
- “En la estructura política, en eso tenemos problemas muy serios porque nosotros no somos responsables de nuestra matrícula”
- “En este punto también nosotros tenemos que entender que el Programa de Posgrado integrado con la UNAM tiene el problema político, en la Ciudad Universitaria sigue siendo el imperio y nosotros seguimos siendo las coronas”
- “Pues a veces nos falla la comunicación y a veces también olvidamos que estamos al servicio del público y a veces no atendemos como se debe al público”
- “Nos hace falta comunicación hacia fuera pero para ello necesitamos un cuerpo administrativo mucho más consolidado”
- “Para que darle más difusión a los posgrados, porque el número de alumnos es suficiente, que de otra manera si llegaran más alumnos a dónde se les impartiría la clase”
- “Además grupos entre más numerosos ocasionan que baje la calidad de la enseñanza”

3.6.4 Posgrados con mayor y menor demanda

Ligado al tema anterior, se mencionó en la discusión, que sí existían algunos posgrados con un buen ingreso de alumnos, pero que también existían otros los cuales su ingreso era mínimo, como por ejemplo MADEMS Matemáticas, en donde sólo tenían a tres alumnos, en comparación con la Especialidad en Costos la cual tuvo 60 estudiantes. De primer ingreso. Entre las cuestiones que los académicos mencionaron, es que cada uno de los posgrados es distinto y por lo mismo maneja sus propias características, es decir, las especializaciones ayudan a los alumnos de licenciatura a obtener el título, esa es una razón por la cual se tuvo un incremento ya que antes no era así, y que en otras como MADEMS era porque es una maestría nueva, a la cual aún le falta desarrollarse.

- “La situación de la alta demanda de Costos en la Construcción, es que se está dando el caso de poder titular a alumnos de la licenciatura”
- “La MADEMS, es un proyecto que se está abriendo que se está trabajando, está en ciernes y estamos impactando otro tipo de población”
- “Cada posgrado tiene particularidades muy diferentes”

3.6.5 Como mejorar aspectos que no se hacen del todo bien en Posgrado

Se mencionó, que para que el posgrado mejore, de acuerdo a los aspectos que no está haciendo del todo bien, requiere reforzar los programas de difusión que así lo necesiten, además de que cada uno de los posgrados debe ir sacando las soluciones a sus problemas. Por ejemplo, MADEMS, Economía, Finanzas, sólo por mencionar algunos, son programas los cuales tienen que madurar para que puedan seguir de manera correcta.

- “Reforzar los programas de difusión, de ir con las licenciaturas, de hablar con los jefes de programa, con los chicos de la licenciatura que también ellos nos promuevan”
- “Ahí es responsabilidad de cada coordinador, el proveerse de los elementos necesarios para que su matrícula, este... sea alta”

3.6.6 Contradicciones Nacionales

Retomando los obstáculos antes mencionados, se dijo que finalmente no sólo el Posgrado cae en esas contradicciones, si no que en general el país vive con ellas, pues se menciona que se debe brindar una educación a todos los mexicanos, y sin embargo no se les dan las herramientas básicas para poder llevarlo a cabo.

- ✦ “Por un lado el proyecto nacional, es darle educación a todos, y sin embargo, no se crean las condiciones para poder hacerlo”
- ✦ “Se dice que el Posgrado debe dar la posibilidad y el acceso a que la gran mayoría de aquellos que tienen licenciatura puedan acceder a tomar una Maestría o algún Doctorado, pero tampoco se puede”

3.6.7 El Posgrado Ideal

Ya para finalizar el grupo de discusión, a cada uno de los miembros se les preguntó cuál sería para ellos el posgrado ideal, es decir, cómo les gustaría ver en unos años al posgrado en donde actualmente laboran, y la mayoría coincidió en poder ver a una organización reconocida, con la capacidad de poder atender a los estudiantes de Acatlán, además tener una mayor comunicación entre ellos mismos.

- ✦ “A mí me gustaría verlo con más ofertas, más grande, que todos los chicos de licenciatura, si no se puede todo sí una mayoría que tengan una opción de estudios de posgrado”
- ✦ “Posgrado con mayor comunicación, con mayor disposición de todos”
- ✦ “A mí me gustaría, coincido con que se consolidará y que tengamos la capacidad de recibir a muchos más alumnos y para eso pues necesitamos vencer esos problemas de infraestructura, física, académica y políticos”
- ✦ “Un posgrado reconocido, que los alumnos se sientan orgullosos y que busquen a los egresados del posgrado, dentro de las fuentes de trabajo, eso sería lo mejor”

➤ “El Posgrado de Acatlán, que se siga a llegando de todas esas herramientas que necesita para seguir fortaleciendo, seguir creciendo, seguir formando gente que se incruste dentro de lugares estratégicos en los que se dirige a este país, para ser un mejor país”

Esta es la lectura en donde se comenta qué dijeron, pero para tener una visión más clara de cómo se dieron las situaciones se realizará una lectura de manera horizontal, para poder identificar las posiciones de cada uno de los actores, es decir, poder conocer si se hicieron grupos, alianzas, o quienes difieren completamente o en parte de acuerdo a lo mencionado por los demás.

Los actores, 2, 4, 5, y 7, en el tema de pertenencia al posgrado, mencionaron que se sentían contentos por estar ahí, pues para ellos más que relaciones de trabajo, se tenían relaciones de amistad, relaciones de familia, en donde se trataba dejar atrás la visión de verticalidad y jerarquías ya que en el posgrado era distinto, entre ellos se quieren y tienen la mejor intención de ayudarse. El actor 7, coincidió con ellos, en el aspecto de sentirse muy contenta de estar allí, sin embargo algo que mencionó y llamó la atención, es la cuestión de la pertenencia en el posgrado, es decir, seguir con ese mismo ritmo de trabajo, seguir con la estabilidad, y con el mismo personal.

Los actores 1 y 9, coincidieron en que con el esfuerzo de todos, y desde que ellas están allí es que se ha dado una mejora notable, pues han tenido que construir poco a poco los procesos, de darles continuidad. Y la labor para ello no ha sido fácil, sino titánica.

En el tópico de lo más importante para posgrado y lo que se tenía que mantener, el actor 1 y 8, fueron los que dijeron que el posgrado aumente su matrícula, que crezca en todos los aspectos, en preparar especialistas muy bien capacitados, por el bien de ellos y del país. Con estos dos actores, se deja entre ver un poco, en realidad quines desean que se haga eso y son quienes quizás lo esperan, pues los demás actores (7) no apoyaron el punto, aunque tampoco le dieron una negativa, simplemente comentaron otros aspectos. El actor 6, se

enfocó a la cuestión de seguir, de continuar con los eventos especiales para el apoyo a la titulación.

Aquí, por lo que se ve, son a actores que ya están en la rutina, en donde sí quieren ver a un posgrado reconocido y con varios puntos a favor, sin embargo, reflejan que ya están acostumbrados a ese ritmo laboral, su actitud es más pasiva que activa, es decir, satisfacen más sus necesidades personales que organizacionales. Posiblemente sea porque tienen una gran antigüedad en la organización.

La difusión de los posgrados, este fue un tema muy tocado y el cual hacía referencia a otros, y lo que se pudo ver fue que los actores 1 y 3, estaban a favor de tener una mayor propaganda, una mayor difusión de los estudios, así también como enfocarse un poco más a los ingresados como clientes y tratar de mejorar en cuestiones de atención. En estas intervenciones se mencionó la propuesta de sí necesitar la propaganda, pero también de necesitar el personal administrativo para poderlo llevar a cabo si no de otro modo se vería complicado. En este mismo punto, pero con otra visión lo tocaron los actores 2 y 8, quienes dijeron que no era necesaria una mayor propaganda, pues con la que se tenía, en este caso Internet y lo que ya es sabido por las personas, era suficiente, pues de otro modo se tendría que rechazar a muchos estudiantes, pues Acatlán no tiene la capacidad de brindar este servicio, además se recalcó que los grupos entre más numerosos son, hacen que se pierda esa atención y la calidad que se les puede brindar, entonces que mejor que tener grupos de 15 a 20 personas. Y finalmente, en este punto el actor 9, quien es la encargada del DRCEP, en cierto aspecto justificó, la tarea de difusión que se realiza, ya que comentó que se tienen carencias comunicativas pero se han tratado de vencer, y que ahora con la ayuda de Internet todo era un poco más fácil, ya que cualquier persona desde cualquier lugar los podía consultar e informarse, es por ello que se tiene entre manos un proyecto de difusión vía Internet , en donde se explique de mejor manera la información de los estudios superiores.

Uno de los tópicos, muy interesantes y en donde no se vieron reflejadas varias vertientes, fue en el caso de los posgrados con mayor y menor matrícula. Aquí todos los actores participantes y que mencionaron algo al respecto, dieron a entender que el obstáculo en

MADEMS, era precisamente por ser un posgrado con poco tiempo de apertura, es decir del 2003 a la fecha, y que aún se encontraba en ciernes de crecimiento. Además, que cada uno de los posgrados tiene particularidades y es distinto, es decir no todos van a ir desarrollándose de manera similar. Este punto de vista de los actores, deja ver un poco esa pasividad, de la que se hablaba anteriormente, en donde el ritmo de trabajo y el como avanzan las cosas, para ellos es normal, y es parte del posgrado.

El tema de cómo mejorar los aspectos que no se realizan bien en posgrado, reflejó puntos muy curiosos, pues se viene mencionando que así es su ritmo de trabajo, del cual parece no quieren cambiar y del cual no quieren salir, pues sólo los actores 5 , 6 y 7, mencionaron una solución , la cual encamina a reforzar la comunicación fuera del posgrado, y que cada uno de los posgrados se haga responsable de ir construyendo sus estrategias de mejora, de ese modo tratar de explicar de manera más clara a los alumnos los programas para que ellos los comprendan mejor y no se sientan ahuyentados en cierto aspecto, por no comprender o dominar los temas a tratar.

Los cambios de Infraestructura del Posgrado, este tema fue muy mencionado, sin embargo sólo fueron los actores 2 y 3, quienes dijeron que eran los cambios que de manera pronta se tenían que hacer en la organización, pues de otra manera no se podría continuar avanzando. También se mencionó el tema de las Contradicciones Nacionales, ligado totalmente a los cambios de Infraestructura. Los actores 1 y 7 fueron los que comentaron que relacionado completamente a la infraestructura estaba está vertiente, ya que se pide y se requiere una educación digna para todos, y sin embargo no existe el apoyo para hacerlo, eso mismo le sucede al posgrado, pues sería excelente que diera cabida a todas las licenciaturas de Acatlán, pero no puede.

Finalmente, cuando se habló a cerca del Posgrado ideal para cada uno de ellos, pues en sí todos formaron un grupo, pues desean ver en el posgrado cambios positivos. Es decir, un crecimiento, reconocimiento, en donde se demande de manera laboral al egresado de un Posgrado en Acatlán.

En esta lectura, se puede identificar que sí existen grupos y diversos puntos de vista, sin embargo, existieron mayores similitudes, pues no se entró tanto en confrontaciones, se dieron los puntos de vista de cada uno de los participantes y se dio a entender que quien no estaba de acuerdo, simplemente guardaba silencio (sin discusión no hay comunicación), es decir, ya no existe una innovación por parte de los miembros, parece que la organización se encuentra ausente.

Otro, de los aspectos que se reflejó en la sesión, fue el respeto y aprecio que se le tiene al coordinador, porque en ningún momento se cuestiona el liderazgo, o las tomas de decisiones, para ellos el Posgrado ha ido creciendo al ritmo que debe ser. Algo que es importante mencionar, es que quizás no se vieron grupos como tal, los cuales defendieran un punto de vista, sin embargo, sí existieron posiciones, como por ejemplo, la posición de mantenimiento y de no cambiar aspectos en el posgrado, de seguir trabajando como se ha hecho desde años atrás y que mejor que manteniendo al personal que siempre los ha acompañado. De seguir con la misma dinámica de trabajo, sin mayor difusión, sin mayor número de alumnos. (Actores 2 y 6).

Otro de los actores, a los que se les vio una posición de el Posgrado ha mejorado desde que yo llegue a él, es al actor número 1, pues en su discurso habla de los logros que ha tenido la organización con su ayuda, por ejemplo cuando menciona que se le dio continuidad a posgrados que estaban detenidos. Es una postura como de salvador.

El actor 9, se percibe hasta cierto punto justificatorio, porque se habló de aspectos negativos del posgrado, y este actor, mencionó que se ha trabajado fuerte, que se han tratado de vencer esas carencias, y que si algunas maestrías no están teniendo el resultado esperado, es porque está en vías de desarrollo. Es decir, en ningún momento se tiene un discurso en donde se acepte que tienen carencias muy fuertes. Al contrario, hace parecer que tiene encima la responsabilidad de lo que sucede en la organización.

Al actor 3, se le pudo percibir con un poco más de entusiasmo en las cuestiones de cambiar, de crecer, de expandirse, siempre y cuando los problemas de infraestructura se pudieran

resolver. Esta es una posición, en donde se ven las ganas de aceptar cosas nuevas, retos, pero quizás ya la misma dinámica de labores, y las mismas trabas que enfrenta la universidad, la hacen sentirse limitada en ciertos aspectos, como por ejemplo: la matrícula de su Posgrado, la cual es baja por los requisitos y las exigencias de los programas.

El actor 7, quien comienza el grupo de discusión mencionando que se siente muy contenta de estar en Posgrado, por estar trabajando, y por estar allí, llega el momento en que menciona, que está sola, es decir, nadie del posgrado la visita, no se comunica con los demás de manera familiarizada, es decir, la comunicación en su cubículo no llega.

Reflexión

Estas tres lecturas realizadas, nos deja ver muchas cuestiones interesantes y dispares en lo que ellos mismos tratan de reflejar. “En Posgrado, todo está bien, nos llevamos bien, nos sentimos a gusto, es como una familia”. Y es totalmente cierto, la calidad humana en Posgrado, al parecer es única, se han forjado lazos entre los miembros de respeto, tranquilidad, amistad, etc. Sin embargo, ello no es suficiente, se puede percibir también que cada uno de ellos tiene distintas posturas y por lo tanto distintas visiones de cómo debe funcionar la organización.

El grupo de discusión se hizo para eso, para conocer lo que dice el otro, para escucharlo y tratar de entenderlo, y así comprender mejor a la organización. Y por lo que se vio, en Posgrado no es muy común que lo lleven a cabo. Todos se hablan, se saludan, por educación, y algunos otros conviven en esos grupos secundarios (ver capítulo 2). Sin embargo, entre ellos no se están apoyando, “cada uno desde su trinchera” trabaja y aporta para la empresa, pero cada quien de manera individual, debe saber cómo resolver los problemas de su posgrado. Entonces aquí se percibe algo de contradicción en el discurso de algunos, pues dicen que están dispuestos a apoyar, a ayudarse, pero que cada quien se las arregle como pueda.

La comunicación, no es difusión de los posgrados, la comunicación, es estar enterado de lo que necesario para poder realizar las labores, es estar en una continua relación con los

otros, saber cómo se sienten, hacia dónde quieren ir, conocer el por qué están allí y no en otro lado.

Posgrado Acatlán, se percibe disperso, con falta de comunicación, y como lo mencionaba el Actor 7, “tú te concentras a trabajar se te olvida comunicarte con el resto de las personas”. Aquí se percibe precisamente eso, una idea rota en cuanto a la comunicación, pues para que puedas realizar tu trabajo con eficiencia necesitas comunicarte con los demás, no estás aislado del mundo, aunque trabajes sólo, tienes que hablar, crear discursos comunicativos con alguien.

Aparentemente todo marcha bien en Posgrado, pero hay algo que no fluye y es la comunicación, porque los mensajes no llegan, la gente no se entera, pero al parecer todos tienen una buena relación con todos y son como una familia, sólo que se percibe que esta familia no se está apoyando lo suficiente para crecer, para innovar-cambiar. Sí desean continuar ahí y con el mismo personal, pero no quieren cambios de mejora, lo mencionan pero resignados a que nunca lo verán. “Pues ya está en las políticas de la UNAM, no construir más aulas” (sic actor 7).

Posgrado es una organización con trabajadores que ya tienen varios años en ella, eso también dice que no es una organización inestable en cuanto al personal, ya están dentro de la organización y al parecer no planean salir.

Capítulo IV

Cultura Organizacional y la Propuesta Comunicativa En Posgrado Acatlán

En el capítulo anterior, se pudo percibir de manera más clara como es que cada uno de los seres humanos, cada uno de los actores en Posgrado, es un ser complejo y diverso, el como interpreta su realidad de acuerdo al sistema de enculturización que ha tenido desde su nacimiento, y por el entorno en el que se ha desarrollado, es decir, desde la familia, los amigos, el trabajo, y el grupo de personas con que el que se reúne dicen mucho de él, reflejan cómo percibe su realidad.

La capacidad de acuerdo, en cada uno de los miembros de las organizaciones es diversa, pues depende de las personalidades que tienen y es así como actúan, además no todos responden de la manera esperada frente a ciertas situaciones. Sin embargo, cuando los actores se reúnen con su grupo de amigos, o su grupo de trabajo, tienen que aprender a “convivir” y sobrellevar esas posibles diferencias que se dan entre ellos, esta capacidad de llegar a un acuerdo entre los miembros es de suma importancia pues les servirá para alcanzar esas acciones comunicativas y así resolver el trabajo a favor de ellos y de la organización. El reconocimiento del otro, entonces, es primordial, primero se le tiene que tomar en cuenta, reconocer que es distinto al actor mismo, y de allí diferenciar su discurso.

En este capítulo, se pretende estudiar más de cerca cómo es esa cultura en Posgrado, ya con los antecedentes de los apartados anteriores, pues de esta manera será más preciso conocer como se da la cultura y subculturas dentro de la organización. Se tomará como base distintas técnicas, es decir, se presentan dos distintas matrices y un mapa cultural, todo con el fin de poder ser más explícitos en esta labor.

Además, se habla de la importancia del comunicólogo organizacional, el encargado de esta ardua labor, ya que él es quien tiene un papel protagónico para poder lograr que la organización sea habitable, es el mediador entre el grupo de poder y los trabajadores, entre los intereses de la organización y los intereses personales, existen en él distintas aptitudes y actitudes que lo ayudarán a lograrlo.

Finalmente, se presenta la propuesta de intervención comunicativa, esto con ayuda del FODA, (Detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), pues ya una

vez realizado y detectados los puntos que Posgrado puede mejorar, es más viable saber como atacarlos.

4.1 Comunicación y empresas del futuro

En la actualidad, son muchas las organizaciones mexicanas, las cuales se encuentran en crisis. Es decir, no presentan estabilidad laboral y por lo mismo no reflejan una coherencia entre su discurso y sus acciones, algunas de ellas trabajan con el bomberazo día a día, o sus empleados tienen jornadas laborales mayores a ocho horas o aún peor, se ven en la necesidad de trabajar horas extras ya que el sueldo es mínimo y de alguna manera tienen que sobrevivir. Es común que en este tipo de empresas se perciba una gran rotación de personal, pues a pesar de que en el discurso de la empresa, se diga que el ser humano es la materia prima más importante, parece todo lo contrario, y al ser humano no se le trata como tal.

Por ello, es muy frecuente que los miembros no se sientan parte de la organización, es decir, no *sienten* ser tomados en cuenta, escuchados, pues por el grupo hegemónico, lo importante es cumplir con los objetivos de la empresa, y nada más. Los seres humanos, son vistos como entes a los cuales sólo se les debe de asignar sus tareas, ellos acatarlas y cumplir con el trabajo asignado.

En contadas ocasiones se les considera como personas, que *sienten*, que tienen objetivos propios, familia, problemas, preocupaciones, ambiciones etc. Se desea que sólo se enfoquen a producir, y que dejen de lado las cuestiones personales. ¿De verdad un ser humano, puede olvidarse de sus sentimientos, para trabajar correctamente o esa es la manera más eficaz de que laboren bien?

Jaime Pérez, en su escrito *El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación*, habla a cerca de ello y dice que las empresas están quebrantadas pues la finalidad de las mismas es salvaguardar la vida de las personas, lo cual no sucede, pues

como se ha mencionado, actualmente muchas organizaciones ya no viven sino que sobreviven, brindando una baja calidad de vida a sus integrantes.

“El quiebre institucional, como la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de problemas” (Pérez, 1997:9). Una organización quebrada, como lo menciona Jaime, es aquella que no tiene la madurez suficiente para voltear a ver a sus trabajadores y tratar de conocer un poco más de ellos, saber qué los hace pertenecer a esa organización, conocer cuáles son sus objetivos, pero sobre todo hacer que la comunicación fluya entre todos los miembros.

En varias organizaciones, sucede que los directivos, consideran que los empleados trabajan mejor si se les mantiene ocupados, por lo que no se les permite “perder” el tiempo platicando con los demás. Ello refleja, que las organizaciones, construyen barreras de comunicación y de convivencia entre los mismos actores, es decir, son empresas en donde la información sólo fluye de manera vertical, y en donde no se le escucha ni se le toma en cuenta al otro. Son organizaciones quebradas.

Existen otras organizaciones como Posgrado, en donde sí se les toma en cuenta a los empleados, es decir, son organizaciones más flexibles, más humanas, tratan de ver al otro, en ellas sucede lo contrario, parece que los objetivos de la organización están olvidados y los objetivos personales son los que prevalecen. Posgrado parece que ha perdido el rumbo y ha entrado en una rutina, carece de innovación y de comunicación, pues los integrantes no comparten los intereses junto con la organización, quizás sea por ello que no se trata de equilibrar esas ganancias organizacionales e individuales.

La misma estructura de la organización no les permite crecer en su comunicación, es decir, no fomenta esas estrategias comunicativas. Pues dejan entre ver que cada miembro debe resolver sus propios obstáculos de la manera que ellos decidan. Es importante tomar en

cuenta que en Posgrado, sólo ven a la comunicación como el acto de hablar y convivir con el otro, es decir no la ven como fundamental, pues como ya se explicó en el capítulo anterior, sólo lo ven relacionado con el acto del habla o en dado caso son la difusión de informes.

Posgrado es entonces, una organización quebrada, desmembrada, pues por esta falta de comunicación, parece entonces que los sujetos están inmersos en su mundo, y cumpliendo sus objetivos, dejando de lado un poco la finalidad del Posgrado, es decir, brindar esa oportunidad a los estudiantes de la licenciatura de cursar estudios posteriores, con la capacidad de elegir. Para estas organizaciones quebradas, desarticuladas, y con falta de comunicación, se requiere de una *estrategia comunicativa*, que les ayude a mejorar esos aspectos en donde la comunicación interviene.

Es decir, el hecho de que en México, las personas salgan de trabajar a las seis de la tarde (es el horario regular de oficina) y lleguen a su casa aproximadamente a las ocho ya sea por la lejanía o por el tránsito, cansadas y sin tiempo de realizar más actividades, se debe ver como una falta de visión y de grandes problemas no sólo en cuanto a la estructura, sino a la falta de visión hacia el otro, de tomarlo en cuenta, de comunicarse con él. “Necesitamos darnos cuenta del hoyo en el que estamos. No verlo como algo normal, sino como algo extraño” (Pérez, 1997: 15).

Retomando a Posgrado, se percibe que para ellos ya es totalmente normal, el que las cosas funcionen de ese modo, es decir, la falta de comunicación no parece afectarles y tampoco el problema productivo que se midió con anterioridad. Ya están inmersos en ese contexto. Sin embargo, como se ha mencionado, para que una organización sea productiva, y en donde sus miembros se sientan parte fundamental de ella, se necesita pensar en una organización habitable. En una empresa que se preocupe por el futuro, no en el enfoque productivo, sino que sepa que para tener una buena imagen, una alta producción y una calidad de vida para cada uno de sus miembros, necesita escucharse, es decir, diagnosticarse a sí misma y buscar la cura, a esa enfermedad.

“Necesitamos cambiar de estrategias, no podemos seguir igual, no podemos seguir insistiendo en transitar el mismo camino, en continuar trabajando de la misma manera y persistir en los mismos tipos de organizaciones y procesos” (Pérez, 1997:16). Los compromisos generados por los actos comunicativos, pueden ser tomados por las organizaciones como estrategia a favor de la comunicación, pues estos pueden convertirse en acciones. Sin embargo, es importante que el actor tome en cuenta el ser congruente entre el decir y el hacer, es decir, si se adquiere algún compromiso tiene la responsabilidad de cumplirlo, sino quiere perder credibilidad y si desea que el objetivo sea alcanzado, de lo contrario estaríamos hablando de quiebre, y por lo tanto de un retroceso.

Para reconocer la cultura de una organización necesitamos escuchar sus voces, y propiciar el diálogo. La comunicación, es un acto que debe estar presente entre las personas, y por lo tanto en las organizaciones, tomar en cuenta que los seres humanos son complejos, y reconocer que están en sistemas complejos. Esta interacción, implica tratar con personas, actitudes, sentimientos, relaciones, habilidades, etc., es por ello que se puede ver desde un enfoque holístico, es decir, tomando todo lo que es el ser humano. Las organizaciones, entonces pueden seguir el camino de la subjetividad, y olvidar un poco el paradigma de la razón. La comunicación, es omnipresente en todas las áreas de las empresas, es decir, en todas ellas está el individuo, por lo tanto ella tiene injerencia en éstas, todo con la finalidad de desarrollar bases fuertes, para tener una organización habitable.

4.2 El Comunicólogo, el mediador

Se menciona entonces, que la subjetividad está presente, y que con ayuda de la comunicación, las personas pueden sentirse integradas, motivadas, escuchadas, y cumpliendo sus objetivos, pero ¿quién se encargará de realizar esta labor? Como ya se mencionó, el simple acto de decir o darle a conocer algo a alguien, no significa que estas personas estén interactuando y llevando a cabo una comunicación, o en dado caso de existir un desacuerdo, el que estén tratando de resolverlo, y llegar a un acuerdo por medio del diálogo.

Para comunicarse con eficacia entonces, es necesario tener o adquirir ciertas características específicas para llevarlo a cabo. Quien realice esta interacción tiene la responsabilidad de enfrentar los quiebres, de cumplir los compromisos es decir involucrarse con el personal de la organización, y no sólo con unos cuantos sino con todos los miembros, pues es un acto que debe involucrar a todo el personal.

“La comunicación, es evocar en común, compartir y coencontrarse. Es el mejor instrumento no sólo para convivir, estar bien con el otro o los otros, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir la disolución”. (Pérez, 1997:17). Entiéndase entonces que la comunicación permite un acuerdo entre las personas, reduce o en el mejor de los casos elimina los malos entendidos, además de generar acciones entre los miembros.

El comunicólogo organizacional, es aquella persona especializada en ello, ya no debe ser visto como un creador de medios, o de boletines, sino como alguien quien representará un papel de *mediador* en la empresa, ya que se encargará de atender la complejidad, pluralidad, y diversidad funcional de la organización al proponer soluciones comunicativas.

Desafortunadamente, es muy común que las personas al escuchar hablar de comunicación, tienden a relacionarlo con los medios electrónicos, y a reducir el campo. Pues muchas de las universidades se enfocan a formar comunicadores. Es por ello, que el campo laboral es muy limitado, pues las organizaciones no conocen la labor de un comunicólogo, el cual tiene ciertas habilidades, actitudes y aptitudes comunicativas. “La gran mayoría de las organizaciones mexicanas (en un 75 por ciento de los casos) es un campo virgen, ya que no se tiene la menor idea de lo que es la comunicación organizacional...se dirá ¿para qué? la comunicación en las organizaciones se da de manera natural, y es cierto, pero el que todos nos comuniquemos no implica que nos sepamos comunicar” (Ávila, 2004:3).

Lo que menciona Javier Ávila, es totalmente cierto, ya que en las empresas no se conoce al comunicólogo y por lo mismo se desconoce el campo explorado, pensar que la comunicación resolverá los problemas de imagen es lo habitual en las organizaciones, e

incluso en Posgrado. No se toma en cuenta entonces que va más allá, que primero se requiere estar bien por dentro para poder dar una buena imagen, además la comunicación sirve para ahorrar dinero, tiempo, recursos, para hacer sentir bien a los empleados, no sólo como un engrane más de la empresa, sino como una persona útil, es decir, ayuda a la organización a ser eficaz pero también a ser habitable.

Las empresas tienden a marcar desigualdades, en cuanto a jerarquías entre los trabajadores, pues toman en cuenta la estructura formal de la organización, es decir, los organigramas, y le dan énfasis a los roles y a las funciones que los empleados desempeñan, entonces es el comunicólogo quien puede desenmarañar ese pensamiento y hacer que los actores sean tratados como humanos, y no sólo como roles.

“La comunicación crea puentes de enlace, para negociar y llegar a acuerdos, es un mediador” (Vázquez, 2003:8). Las organizaciones, hoy en día, requieren y necesitan a la comunicación y también a los comunicólogos organizacionales, pues son ellos quienes pueden abrir y dar a entender de una mejor manera ese amplio panorama de la comunicación, pues las organizaciones para sobrevivir, competir, cumplir sus objetivos, deben tomar en cuenta al otro, incluirlos, es decir, integrarlos a los objetivos de la empresa y que la empresa sepa y se integre a los objetivos de ellos, con la finalidad de tener no sólo productividad sino crecimiento organizacional.

“La necesidad de una disciplina capaz de crear una organización flexible y adaptable, que aprenda a ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos...la comunicación organizacional puede proponer soluciones a estos planteamientos” (Vázquez, 2003:9).

4.2.1 Hablar, Escuchar, Comprender y Actuar

Entre las actitudes y aptitudes del comunicólogo organizacional, lo primordial que se tiene que reconocer, es que las organizaciones laboran y tratan con personas distintas, con cualidades, inquietudes y necesidades diferentes. A pesar de que una persona cubra los requisitos de un perfil o un currículo, y trate de apegarse a determinado rol, su comportamiento no será el que se le imponga, pues es un actor con capacidades y cualidades propias. Entonces los prejuicios y las etiquetas no son validas, para una visión más amplia pues la idea es evitar las confrontaciones, los conflictos.

¿Cómo lograr un consenso, una mediación entre los actores? “El comunicador organizacional, capaz... más allá de lidiar con organigramas, modelos y objetivos, entienda que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos, y que juntos conforman realidad compleja” (Ávila, 2004:6)

La capacidad de comunicación, es una característica que no presentan muchos de los líderes y del personal, pues de ser así, no estaríamos hablando de los quiebres organizacionales. Como ya se ha mencionado, las empresas sólo se dedican a dar ordenes, y para ellos no hace falta una respuesta, sino que con el hecho de que se cumpla o medio cumplan las tareas es suficiente. Los líderes en las organizaciones no piden esa retroalimentación por parte de sus empleados, lo que los limita a poder expresar sus sentimientos e intercambiar información. Es por ello, que en muchas empresas mexicanas prevalece la verticalidad en cuanto a la comunicación, pues los principales rasgos para poder tener una comunicación, no son tomados en cuenta. Las organizaciones no saben que comunicar, es por ello que requieren ser diagnosticadas, diseñadas, evaluadas, es decir, requieren planear la comunicación estratégicamente.

Entre las características y cualidades que el comunicólogo organizacional debe presentar para poder llevar a cabo una comunicación a favor, son las siguientes:

-
- Hablar: realizar un acto comunicativo para expresar una petición, una afirmación, una promesa o una declaración.
 - Escuchar: colocar el mensaje en el contexto del entendimiento y el estado de ánimo.
 - Comprender: se determina la naturaleza de la expresión y el compromiso.
 - Actuar: ejecución de los compromisos.

En el capítulo anterior, ya se mencionó a la *ética del comunicador*, por lo que este planteamiento acorde con esto, podrá de cierta manera aportar y ayudar a las empresas a que además de ser productivas, pues que se tenga a personas que estén cumpliendo sus objetivos al laborar allí, que se sientan útiles, felices.

La labor del comunicólogo, requiere de grandes esfuerzos y por supuesto de habilidades, precisas. Ya que el reto, es lograr que estas organizaciones quebradas, tengan un cambio a favor, un crecimiento, una eficiencia. La facilidad de expresión, escuchar, hablar ante grupos grandes y pequeños, etc., es parte del comunicólogo, para poder proponer estrategias de comunicación para poder encaminar a la organización, tomando en cuenta los factores del entorno, estructura, funcionamiento, pues la comunicación sí les ayudará sin embargo, no sólo con ella se puede ir en cúspide, sino que es una labor en conjunto, en grupo de toda la empresa.

4.3 No venimos al mundo para producir, venimos para ser felices

La comunicación, ahorra energía, ayuda al ajuste, a la mediación, a evitar el quiebre, a reducir la incertidumbre, es decir, la comunicación permite lograr organizaciones inteligentes. Es primordial ver entonces a la organización como sistema, en donde están inmersos los individuos, sus relaciones, y que en ellas se dan más relaciones. Esto con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales, y de producir, su autorregulación, es decir, organizaciones capaces de verse a sí mismas y saber qué necesitan y construir sus estrategias de mejora.

Cuando se habla de producción y autorregulación, se menciona que las empresas siempre están en ese constante ir y venir, pues si llega a esa estabilidad, a esa finalización, entonces se estaría hablando de organizaciones muertas. La recursividad entonces toma forma en ello, pues las empresas tratan de repetir aquellos aspectos que les funcionan, que hace bien, todo con la meta de continuar, de seguir existiendo.

Con todo lo anterior se puede decir, que la comunicación es necesaria, es vital, para que las empresas vivan y no sólo sobrevivan, sino que vayan más allá, en donde se planteen empresas futuras, con visiones y ambiciones favorables para todos, en donde los objetivos se compartan, en donde las organizaciones se hagan humanas, sensibles a la personalidad de cada individuo.

Los seres humanos necesitan trabajar, es decir, prestar sus servicios a una organización, pero ello no quiere decir que su vida entera debe quedar ahí, en donde ya no pueda hacer algo más, y que sólo se preocupe por su trabajo, y en donde además no sea reconocido. El ser humano, el ser lleno de subjetividades, de sueños, de sentimientos, necesita *sentir*, estar motivado, impulsado, cumpliendo metas, objetivos, necesita sentirse parte y a gusto en donde pasa gran parte del día. Entonces se necesita de una organización que le brinde todo eso, que le brinde a parte de seguridad física, seguridad económica, emocional, satisfacciones, bienestar, felicidad.

4.4 La Cultura “Construcción Social de la Realidad” en Posgrado

Para poder hablar de cultura, es importante conocer el origen y definición de la palabra, “*cultura*” que proviene de la palabra latina *culturam*, la cual hace referencia a “cultivo o crianza”, conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

“La cultura es la manera en como actúan los integrantes de una organización, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996:2).

Algunas de las organizaciones en México, han dejado de lado la cultura que existe dentro de ellas, pues en ocasiones no le prestan atención a esa convivencia que tienen los miembros de su empresa, quizás porque no lo ven como algo importante, y no observan esos símbolos, mitos, ritos que sus empleados practican, y los cuales tienen sentido para ellos.

Estas expresiones, que realizan los miembros de la empresa, dice mucho de sí, ya que dependiendo de cómo se sientan dentro de esos rituales y el cómo compartan esa cultura, encamina al comportamiento y la estabilidad de los mismos. Harry Abravanel, en su escrito *Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica*, habla del caso de la compañía Tandem, y menciona que existe una explotación de la cultura en esa organización, ya que los líderes se han encargado de compartir la filosofía con todos los trabajadores, además se le ha dado el énfasis a cada una de las personas, es decir, les hacen ver y saber que tan importante es su trabajo para ellos.

En este sentido, también habla de los ritos y ceremonias que realizan, éstas no son sólo dentro de la organización sino que han ido más allá, existen reuniones en sus horas de descanso para convivir y tomar alguna bebida. Este tipo de acercamiento les permite comunicarse de manera libre y más confiada entre ellos mismos, aquí los lazos se fortalecen, y se pierde la jerarquía de las relaciones.

También en algunas empresas, se da el caso de *organizar eventos*, los cuales tienen la finalidad de fortalecer esos lazos, por ejemplo, Procter and Gamble, organiza reuniones en

donde los trabajadores pueden asistir con su familia, realizan juegos y fomentan esa unión familiar, que en la cultura mexicana es primordial, pues entienden que para el mexicano, la familia, es vital.

“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, 39). Es así como se construye la cultura en una organización, es decir, cada uno de los miembros tiene su propia cultura, no hay ser humano sin ella. Sin embargo, se puede compartir con los demás, en este caso, con los miembros de una organización.

En el caso de Posgrado, los actores comparten su cultura, es decir, comparten valores, los cuales rigen su comportamiento, como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, sí existe una cohesión de grupo, cierta solidaridad, hacia los demás miembros, pero no es suficiente, aún necesitan pensar en una dirección deseable para encaminar a Posgrado, en este sentido se puede decir, que existe una **cultura fuerte, pero disfuncional**.

La mayoría de los miembros de Posgrado, son personas que tienen mínimo 4 años de pertenecer a ella, hay otros que tienen 18 años o más, tal vez por lo mismo, es que ya tienen valores y patrones muy arraigados los cuales les cuesta trabajo quitarse o cambiar. Por ejemplo, se recordará que en el grupo de discusión se mencionó, que ahora con el cambio de administración, se esperaba continuar trabajando como hasta ahora, es decir, se resisten a alguna innovación, para ellos todo marcha y todo va bien en la organización.

Podría pensarse que de cierta manera, ya es una tradición lo que se vive en el día a día en posgrado, se tiene una cultura organizacional muy arraigada y una gran resistencia al cambio. En este punto, es importante recalcar que, si bien ya se conoce que en Posgrado, los grupos se hablan y se relacionan entre sí, en cuestión de rituales, o ceremonias, no van más allá de lo poco que conviven. Se recordará, el discurso de la Dra. Carolina, cuando mencionó que a ella nadie la iba a visitar, y que si bien tenía contacto con uno de los

maestros del posgrado, casi casi era cada año, es decir, cada que se reunían todos (de manera informal).

En Posgrado comparten la cultura, sin embargo no han hecho algo porque ésta sea más fuerte-funcional, varios de los miembros del Posgrado, se sienten bien al cubrir una satisfacción personal, porque pertenecen al Posgrado de la UNAM, pues éste es un tótem para ellos, es un emblema al que no se le cuestiona, al que se le respeta y admira. Y quizás para muchos éste sea el motivo principal por el cual están ahí. Por ejemplo, la reunión de diciembre, es aquella que de manera no tan formal, hace que convivan y platiquen entre ellos, de ahí en fuera, no sucede así, ni para festejar los cumpleaños, pues no todos asisten a la reunión o en dado caso no a todos se les convoca.

Por lo que se ve, se podría decir, que Posgrado tiene una cultura débil-disfuncional, sin embargo no lo es, pues en el grupo de discusión (véase capítulo 3), los miembros están bien ahí, no desean moverse, han encontrado una cultura de estabilidad, en donde sus objetivos personales se pueden ver cubiertos, olvidando los organizacionales, y olvidando que ese entorno está ahí, moviéndose, generando nuevos retos, sólo que posgrado aún no lo enfrenta, es decir, no ha salido de esa evitación e individualismo, para moverse entonces a favor de las necesidades organizacionales actuales.

4.4.1 Subculturas y mapa cultural en Posgrado

Hofstede en Andrade, menciona que la cultura es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros, incluye sistema de valores; y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura”. En posgrado, existen grupos y cada uno de ellos comparte una cultura, y es de ellas que Posgrado se alimenta día a día.

Andrade menciona, que existen distintos tipos de cultura dentro de una misma organización, ésta puede ser fuerte-funcional, fuerte-disfuncional, débil-funcional o débil-

disfuncional. A continuación se presenta un cuadro en donde se explica en qué consiste cada una de ellas, para así poder tener una mejor comprensión, de cual de ellas están presentes en Posgrado.

	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos significados compartidos. 2. Heterogeneidad en la percepción y acción. 3. Desorientación. 4. Reactividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Significados compartidos. 2. Desorientación. 3. Resistencia al cambio. 4. Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
Funcional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos significados compartidos. 2. Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. 3. Percepción poco realista. 4. Pragmatismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Significados compartidos. 2. Percepción homogénea y realista. 3. Acciones concentradas y planeadas de antemano.

Cuadro 1. Modalidades de la Cultura Organizacional

En los capítulos anteriores 2 y 3, se hizo mención de cómo son los grupos en Posgrado, es decir de qué manera se dan esas relaciones formales, y cómo era la interacción entre ellos, es importante mencionar con ayuda del grupo de discusión se dio a conocer un poco más cómo es que están esas alianzas e ideología. Estos grupos, se puede decir que son secundarios pues van más allá de cumplir una tarea en el aspecto laboral.

Los distintos grupos, que se han percibido es por medio de la técnica de la observación por parte de una investigadora, pues entre estos miembros comparten gustos, afinidades, e incluso objetivos, algunos de ellos tienen ya varios años de conocerse, y poco a poco han

ido consolidando una amistad. Estos grupos, en cierta manera, han surgido o se han fomentado por esas mismas relaciones formales, es decir, por el área de trabajo en la que se encuentran.

Uno de los grupos, es “la coordinación”, estos actores, pueden llegar a ser vistos como los que poseen la información primeramente, también son un grupo unido, pues se percibe que le tienen gran aprecio al líder de la organización, y el líder para con ellos, pues su trato y relación es de manera cordial, respetuosa. Sin embargo, en esta área, se dan muchos bomberazos, pues en varias ocasiones son los actores que más temprano llegan y más tarde se van, esto engloba, al líder y a la secretaria, pues la cabeza es quien se encarga de sacar los pendientes con ayuda de su asistente.

Su cultura en “la coordinación” es percibida como fuerte-disfuncional, pues si bien estos actores se esfuerzan, trabajan y cumplen horas extras, también es sabido que les hace falta encaminar a toda la organización, es decir, mantener un posgrado unido, no sólo con su departamento sino con los demás. Estos actores, son los que más comunicación y relación tienen con las demás áreas, sin embargo, aún les hace falta fomentar esa interacción.

En este grupo, también se puede decir que pertenecen otros actores, que no están de manera formal, pero son parte de allí, por ejemplo, Guadalupe Guzmán, ella es del área de Finanzas, sin embargo, buena parte de su tiempo, la pasa en la coordinación, ya sea trabajando en conjunto con el Dr. González, o conviviendo de manera informal con los actores de esa área.

Otro grupo, es el Departamento de Registro y Control Escolar de Posgrado (DRCEP), mejor conocido como Ventanillas, en este caso, son mujeres y un solo hombre, sin embargo a él no se le ve o se le contempla dentro de este grupo, pues casi nunca está. Es un grupo, en donde se perciben de manera más clara las deficiencias del Posgrado, quizás por las mismas tareas que desempeñan, pues son quienes se encargan de dar la cara a los alumnos, y en gran medida, ésta no es la mejor imagen que se tiene de ellas, pues la atención que

brindan es pobre (ya en el capítulo anterior) se mencionó cuáles son las carencias de este departamento).

En Ventanillas, su cultura es débil-disfuncional, pues aquí los actores están inconformes con la cantidad de trabajo que manejan y las labores que realizan, es decir, a ellas se les contrató para realizar cierto rol, y desempeñan ese y otro, así es como lo externan, no han sabido o a penas están contemplando que con ese recurso humano que tienen, en este caso ellas mismas, deben tratar de vencer esos obstáculos. También mencionan, que ya han platicado con la jefa del departamento, ya que sienten una sobre carga laboral, pero siguen igual. Esto refleja, que no existe una cohesión de grupo.

Se percibe entonces, que la jefa está llevando sobre su espalda esa responsabilidad, de sacar a delante ese trabajo, pues si bien sí lo hacen sus trabajadoras, es muy probable que el apoyo no lo sienta. Aquí entonces los significados no son compartidos, y provoca esa heterogeneidad que reflejan, reaccionan de manera reactiva, pues no les gusta ser cuestionadas sobre su trabajo.

El grupo de los “jóvenes”, en este caso, lo conforman dos miembros, uno del área de Finanzas y otro de Economía, pues como se percibió en el grupo de discusión, entre ellos tratan de apoyarse en las cuestiones laborales, y también mantienen una relación informal grata. Se podría decir, que este grupo a pesar de pertenecer a dos áreas distintas mantienen una cultura fuerte-funcional, pues cada uno de ellos, mantiene poco a poco su departamento, si bien no son los posgrados de mayor demanda, sí son estudios en los que se nota el esfuerzo y la dedicación por salir adelante.

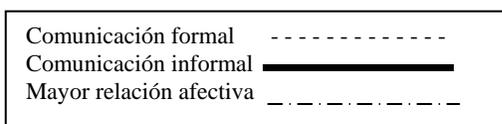
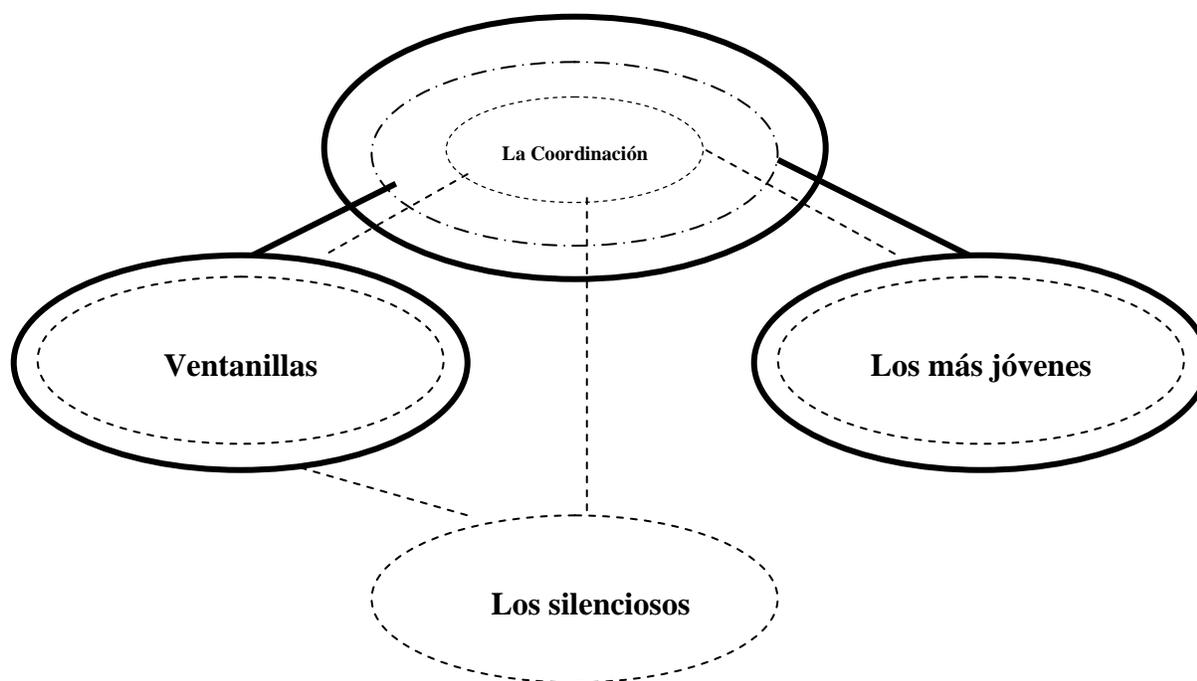
En el grupo de discusión, se pudo percibir de manera clara como es que ellos quieren que el Posgrado, crezca, mencionaron que el problema de infraestructura es inminente, pero que les gustaría ver a un Posgrado además de reconocido, a un posgrado más amplio, con una mayor matrícula. Aunque ello, depende también del mismo mecanismo del posgrado, pues por el mismo programa es difícil tener una gran cantidad o ingreso de estudiantes.

Desde el punto de vista de la investigadora, estos son los grupos más claros en Posgrado, pues como ya se ha mencionado con anterioridad, si bien es una organización pequeña, eso no quiere decir, que sean unidos, o que interaccionen, los demás actores, trabajan solos, no tienen alianzas entre ellos mismos, sin embargo pueden ser percibidos como “los silenciosos”, pues no se oponen, a los parámetros establecidos, y si lo hacen no se ha conocido. E incluso entre estos actores, se puede percibir entonces esa gran inercia en la que ya está posgrado, es decir, se han mantenido en una organización en la que no pasa nada, y tampoco desean que pase.

“Condenaron a Posgrado”, fue una expresión que utilizó en una conversación informal un profesor de Costos, cuando se le cuestionaba a cerca del crecimiento del Posgrado, pues para él, así como para todos los trabajadores de allí, para Posgrado, ya no hay salida, ha crecido lo que tenía que crecer, y se ha desarrollado lo que se tenía que desarrollar, es decir, Posgrado para ellos, lo que necesita es mantenerse.

A continuación se presenta el Mapa Cultural de Posgrado Acatlán, la finalidad es tener una representación gráfica de lo antes mencionado.

Mapa Cultural de Posgrado



En esta representación, se puede percibir de manera más clara cómo se dan esas relaciones formales e informales, y hasta afectivas dentro de la organización. Aquí, se puede ver que la Coordinación se comunica de manera formal con todos, y éstos a su vez con el área, sin embargo no todos mantienen esa relación, es decir, si las cuestiones laborales no los obliga, por decirlo de algún modo, ellos no buscan ese contacto, como se ve entre los silenciosos y los más jóvenes.

Por otra parte, esa comunicación informal, es decir, que no sólo por cuestiones de trabajo se comunican entre ellos, no se da entre todas las áreas y tampoco entre todos los miembros, se observa que entre la coordinación, ventanillas y los más jóvenes es que se presenta esta relación.

La mayor relación afectiva, no se percibe entre los departamentos, sino entre una sola área, en este caso, la coordinación, ya que son quienes presentan una cultura fuerte.

4.4.2 Factores Culturales en Posgrado

Es importante identificar, cuáles son los factores que influyen en los comportamientos de los distintos miembros del Posgrado, pues se necesita conocer cuál es su grado de compromiso, disponibilidad y voluntad para con la organización. Para poder saberlo se necesita conocer por qué razón es que reaccionan o actúan de esa manera, pues como se ha mencionado con anterioridad ello está ligado a sus intereses, planes de vida, aspiraciones, costumbres, valores, etc., en sí a toda esa complejidad que viene inmersa en cada uno de los seres humanos.

A continuación se presentará una tabla con los factores de enculturalización propuesta por Jaime Pérez, los cuales influyen en la optimización de las actividades-organizacionales de Posgrado, y se identificará cuáles están presentes o cuáles hacen falta y cuál sería la solución para mejorar a la organización.

4.4.3 Matriz de Factores

Factor	Existe Sí / No	Explicación	Fortaleza / Debilidad	Propuesta
Procesos de socialización	Sí	Los valores que se comparten en el Posgrado, son los de la FESA, sin embargo estos no son fomentados en la misma organización, es decir, los miembros no se sienten identificados con ellos.	Es una debilidad, y a que lo ideal es que todos los miembros de Posgrado, compartan los valores, de acuerdo a su cultura.	El Posgrado, debe crear sus propios valores, pues si bien sí pertenece a la FESA, no comparte las mismas actividades.
Misión o Propósito	Sí	Al igual que los valores, la misión no es exclusiva de Posgrado, sino de la FESA, y a pesar de que se realizó una campaña extensiva por toda Acatlán dando a conocer el ideario de la organización no se le preguntó a alguien a cerca de los mismos, y tampoco lo hicieron con Posgrado.	Se puede considerar que es una debilidad, pues lo mejor para Posgrado es crear su misión.	Posgrado, convocando a una reunión a todos los miembros debe obtener cuál es su propósito de estar, pero siendo entendido y compartido por los demás.
Conocimiento	Sí	Hasta cierto aspecto, este punto se cubre, pues en Posgrado la planta docente contratada cuenta en su mayoría con los estudios de Posgrado, requisito para poder impartir clases, además al ser una institución educativa, el conocimiento es su principal meta. Sin embargo, existe la otra parte, es decir,	Es una debilidad, hasta cierto punto, pues lo ideal es que todo el personal esté capacitado, y tenga las herramientas suficientes para poder llevar a cabo su trabajo dentro de la organización.	Brindar capacitación a las diferentes áreas, es decir, mantenerlos actualizados, ya sea en cuanto a tecnología, y también en cuanto a la información básica para el Posgrado.

		Posgrado no brinda capacitación a su personal administrativo, es decir, ellos aprenden sobre la marcha y un caso claro se reflejó en el grupo de discusión cuando al Jefa del DRCEP comentó que la UNAM no capacita a su personal.		
Participación	No	En Posgrado, no existe un consenso por parte de todos los miembros, pues como se ha visto reflejado, además de información, requieren de comunicación, los posgrados se ven de manera independiente y aislados unos con otros.	Debilidad	Fomentar esa unión en el Posgrado, es decir, que todos se sientan más involucrados en lo que sucede dentro de la organización.
Liderazgo	Sí	El líder de Posgrado, es una persona respetada y querida por los miembros de la organización, sin embargo, parece que también es visto como una persona pasiva, a la cuál quizás le hizo falta jalar a los miembros a un solo fin, es decir, el del Posgrado.	Debilidad, pues a pesar de que sí lo siguen y es respetado, pudo haber sido un líder que fomentara con mayor medida la unión, el compromiso por la organización.	Ahora con el cambio de administración, y el cambio de líder, éste puede aprovechar y tratar de continuar las cosas que Posgrado hace de manera correcta, sin embargo también ver que requiere cambiar e implementarlo, para que la organización camine y salga de esa inercia en la que se encuentra.

Consistencia	No	Desafortunadamente, no existe una congruencia entre el decir y el hacer, Posgrado quiere ser reconocida y brindar una gama amplia a los estudiantes de Acatlán, sin embargo, no sucede de ese modo.	Desventaja	Lograr esa congruencia entre el discurso y la acción, quizás sería importante recordarle a Posgrado sus orígenes, en donde no contaban con las herramientas suficientes pero aún así crecieron, y funcionaban.
Selección o Reclutamiento	No	En el caso del personal administrativo, como es personal que ya pertenece a la UNAM, simplemente se le cambia de área y comienza a laborar. En el caso de los profesores, en ellos sí existe un perfil a cubrir, pero las vacantes no son comunes, ya que la planta está establecida.	Desventaja	Fomentar programas de inducción a los miembros, después de cierto tiempo, o que mejor, en casa cambio de administración.
Claridad Organizacional	No	En Posgrado, no parecen tener este factor, es decir, ¿hacia dónde se dirige Posgrado? Pues los miembros ya lo han olvidado, es por ello que han caído en esa estabilidad y sin ganas de moverse.	Desventaja	Recordarles a los miembros, el por qué de la existencia de su trabajo, el por qué de la existencia del Posgrado.
Rituales	Sí	El único ritual que ha perdurado, es la comida que se lleva a cabo en diciembre, pues de ahí en fuera no existen tal cual dentro del Posgrado, sí dentro de la UNAM pero en el Posgrado no.	Ventaja	Se fomenta la integración y la unión de los miembros del Posgrado, y de Acatlán, ya que la invitación se extiende a otros miembros.

Tótems	Sí	La misma UNAM, es un gran tótem, que fomenta y encamina los valores de la organización. Los miembros se sienten bien psicológicamente de pertenecer a ella, es un gran incentivo.	Ventaja	Aprovechar este recurso, y fomentar esas reuniones, y esa unión del Posgrado, pues si se consideran una familia, sólo necesitan actuar como tal.
Ideología	Sí	La ideología es que la calidad de los estudios de Posgrado en Acatlán, en la UNAM, es única, los egresados son estudiantes totalmente preparados y con la convicción de beneficio social.	Ventaja	Este recurso es básico en Posgrado, pues los estudiantes asisten a la UNAM, y a Acatlán, por la calidad educativa que se encuentra en sus aulas, es un aspecto, que puede ser explotado en mayor medida.
Comunicación	No	A Posgrado, le hace falta, voltearse a ver, mirarse, reconocerse, y sacar provecho de sí mismo, intercambiar sus historias, mitos, relatos, etc., requiere comunicarse con todos sus miembros y reflejarlo al exterior.	Desventaja, ya que es por ello que el Posgrado refleja una imagen de fragmentación, una imagen rota.	Fomentar la comunicación, la interacción, ya sea en reuniones formales e informales, para que volteen a ver al otro, y sientan una preocupación por él, y sus actividades, en pro de toda la organización.
Negociación	No	Los Posgrados están divididos, “cada uno desde su trinchera” trabaja y cada uno ve las opciones de resolver sus problemáticas,	Desventaja	Fomentando, esa comunicación entre todos los miembros, pero primeramente

		no existe esa conciliación de intereses, no se ha construido un proyecto en común.		entre los responsables de los posgrados.
--	--	--	--	--

Cuadro 2. Matriz de Factores

Gracias a la matriz anterior, se puede percibir que Posgrado, carece de varios factores, los cuales le ayudan a enculturizar a los miembros, es decir, tomarlos en cuenta y verlos, sin embargo, con estos rasgos encontrados a favor se pueden buscar alternativas para su mejora.

4. 4.4 Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Posgrado Acatlán

Con ayuda de las técnicas aplicadas, se observa que Posgrado, tiene serios problemas a nivel estructural y funcional, pues la cultura que comparten sus distintos miembros no es la ideal para la organización, se han olvidado de las razones principales por las cuales están ahí, al parecer, han perdido un compromiso para con la organización, esto es de preocuparse, pues dentro de la organización hubo un cambio drástico, pues si bien en el grupo de discusión todos mencionaron sentirse felices, orgullosos, de pertenecer al Posgrado, ¿qué fue lo que ocasionó que perdieran el sentido de su labor?.

Es muy complicado darse cuenta de ello, una vez dentro del mismo sistema, todos los miembros se dejan caer en esa trampa, en donde nada sucede, en donde no hay problemas y donde todo fluye de manera normal. Lo que Posgrado requiere, es fortalecer esos lazos comunicativos, es decir, necesita hacerles saber o recordarles a sus empleados por qué es un orgullo trabajar en la UNAM, por lo tanto en Posgrado.

Entre los puntos a favor que tiene la organización, es que las relaciones no son de conflicto, sino de una gran falta de preocupación por el otro. El líder del DRCEP, invierte un gran gasto de energía, para poder sostener su área, pues parece que de manera solitaria es como trata de sacarla a flote, no percibe que si comunica sus objetivos, reparte tareas y escucha a su equipo, se ahorrará costos energéticos, psicológicos, temporales, etc., La idea fundamental es incentivar esa comunicación.

Cuando Posgrado, observe a sus miembros, los escuche y ajuste sus mecanismos a las necesidades y requerimientos de éstos, reforzará su cultura, disminuirá costos y logrará procesos productivos más eficientes, que ofrezcan mayores beneficios.

Con ayuda de la matriz de factores, estableciendo esas carencias, se pueden crear estrategias comunicativas con la finalidad de conseguir soluciones, que permitan lograr la cohesión e integración en organización para afrontar la crisis y el quiebre de la organización a partir del cambio cultural de la misma.

En este sentido, la comunicación será el medio a través del cual se retome en cuenta al ser humano, sus necesidades e intereses, ya que si una persona trabaja a gusto, motivado, satisfecho, se verá reflejado en las actividades que realiza.

4.5 Propuesta de Intervención Comunicativa

De acuerdo a lo investigado, Posgrado es una organización que presenta grandes carencias de comunicación, es por ello, que se plantearán estrategias comunicativas, con la finalidad de mejorar a la organización toda.

4.5.1 Plataforma Estratégica

En el capítulo dos, se comenzó a hablar acerca de los modelos de comunicación y administración, los cuales son utilizados en las organizaciones. Se mencionó que aquellas organizaciones que se basan en los paradigmas del control de la rigidez, ya que ven a sus trabajadores como engranes de una máquina, no son las organizaciones prometedoras para continuar después de tempestades o de cambios en ella, sino que al contrario, son las empresas más propensas a la desaparición.

Hoy en día, las empresas requieren voltear a ver a sus empleados, conocer un poco más acerca de sus subjetividades, e interesarse en saber cuáles son sus objetivos al estar dentro de las organizaciones. Es bien entendido que un ser humano no permanece en una

organización, si no siente que está obteniendo algo a favor, este beneficio puede ser económico, psicológico, es decir, las personas al estar inmersas en una empresa, en muchas ocasiones sienten gran satisfacción por pertenecer a la misma y esa es su motivación, pero varía dependiendo de la persona.

Ya se ha visto, que para poder ser una organización además de eficaz y habitable, se necesitan más de factores económicos y de buenas intenciones, lo que se requiere es brindarle al actor, una estabilidad, es decir, hacerle saber y proporcionarle, la seguridad de que al entrar a esa organización, se le hará sentir como en familia, y se le tratará de dar una calidad de vida así (motivación y calidad de vida).

Se ha visto, que la mayoría de las empresas en México, están quebradas, es decir, no caminan como deberían, sin embargo siguen ahí, sobreviven, en ocasiones porque los empleados no la dejan caer, la sostienen, trabajan duro, pero sólo son unos cuantos los que se llevan las ganancias.

Para que una organización sea madura, requiere tratar de entender esa complejidad de sus actores, observar los símbolos, es decir, conocer la cultura o culturas que tienen los miembros de la organización, y crear la propia. Se tiene que compartir la filosofía y que los miembros se sientan identificada con ella, los líderes tienen que darle la importancia requerida a su personal, hacerles saber que su trabajo es valioso y de suma importancia para la organización, además de tratar de crear un ambiente agradable, y de motivar a esos encuentros no sólo dentro del área de trabajo.

En cada uno de los capítulos anteriores, se ha visto, cuáles son las deficiencias que tiene Posgrado, primero se hizo una investigación de la estructura formal y como es que ésta se refleja diariamente en la organización, es decir, si la manera oficial en la que se lleva el trabajo es la adecuada, o si difiere por varias razones. También, se realizó una indagación sobre los actores, su personalidad, su estancia en la organización, etc., La finalidad fue

conocer ese talón de Aquiles, para poder proponer una estrategia de comunicación de acuerdo a sus necesidades, antes estudiadas.

4.5.2 Análisis FODA

A continuación, se realizará un FODA, ya que es una herramienta analítica, que nos permite trabajar con toda la información que ya se conoce y se ha expuesto a cerca de posgrado. Su objetivo es analizar sus fortalezas, es decir, lo que se hace bien en Posgrado; sus debilidades, lo que se hace mal o no se hace; sus oportunidades, conocer aquellas cosas que se podrían hacer mejor; y finalmente las amenazas, las cuales se enfocan en lo que dañaría en gran medida a posgrado.

Fortalezas

- El prestigio que tiene la UNAM, y en este caso los posgrados de Acatlán también.
- Ser una universidad autónoma y de muy bajo costo.
- La calidad de las clases, es decir, la enseñanza y el aprendizaje que tienen los alumnos.
- La calidad y dedicación de los profesores, es decir, a pesar de no tener una remuneración económica alta, el cuerpo docente imparte las clases y se siente bien por pertenecer a la UNAM.
- La preferencia de los estudiantes por tomar un estudio posterior a la licenciatura en la UNAM.
- Acatlán, es una universidad estratégica para los estudiantes, por el lugar en donde se encuentra ubicada, dándole la oportunidad a personas del Norte del Estado de México, el asistir.
- Reconocer que les hace falta comunicarse con los demás, es decir, saber que ya tienen un problema, para ver posibilidades de solución.

Debilidades

- La falta de presupuesto económico, y por lo mismo la carencia de tecnología, pues como se vio en el capítulo uno, posgrado trabaja con lo básico.
- No contar con el apoyo necesario, por parte de la misma institución para su crecimiento, es decir, se le ha dejado abandonado.
- Que ciudad universitaria no le brinde el apoyo, además de autonomía para que posgrado se desarrolle.
- Tener esa estructura rígida de trabajo, es decir, que los mismos procesos sean largos y tediosos.
- Que los actores de Posgrado, ya estén en esa misma inercia, y consideren que todo va bien en la organización, es decir, pensar que nada les hace falta, e incluso querer que todo se siga manteniendo de la misma manera.
- El entorno, quizás para posgrado no es un conflicto, sin embargo, es un factor que debería tomar en cuenta, pues los mismos Posgrados de Ciudad Universitaria son su competencia.
- La falta de difusión adecuada, para cada uno de los posgrados existentes es un problema, ya que ni los mismos estudiantes de Acatlán conocen las opciones que se manejan.
- Brindar una atención, adecuada en cuanto a información, en ventanillas de la universidad.
- La falta de comunicación entre los mismos miembros, es decir, darles a conocer la información adecuada para cada una de sus tareas.
- Aunado a la falta de comunicación, existe el problema de falta de integración, los miembros, cada uno de los posgrados a pesar de ser “independientes”, es decir, cada uno tiene su coordinador, y sus lineamientos particulares. Y por ello, se manejan tan distantes uno de otro. Que cada quien resuelva su trabajo como pueda.

Oportunidades

- Realizar la propuesta y abrir más opciones de Posgrado, si bien es sabido que varios posgrados están por abrirse, es importante brindar opciones para todos los estudiantes de las carreras que se imparten en Acatlán.
- Que Ciudad Universitaria, así como la misma Acatlán, le brinden a posgrado el apoyo necesario para poder continuar, es decir, en cuestión económica, y en cuestión de infraestructura.
- Que se capacite y se le ponga más atención a ese primer contacto que el alumno tiene con Posgrado.
- A pesar de que la UNAM, es una institución de prestigio, sería importante replantear, lo complicado que es ingresar a una maestría (las que tienen muy baja demanda), y ver de que manera, hacen más viable el ingreso.

Amenazas

- Que Posgrado, continúe con la inercia en la que se encuentra, es decir, necesita cambiar el pensamiento de que todo va bien, y que está en vías de desarrollo, sino a lo largo del tiempo desaparecerá, o simplemente se quedará estancada.
- Enfocarse, a que por el problema de la Infraestructura, ya no tienen nada que hacer, es decir, ellos mismos dejarse vencer.
- Que las propuestas de otras universidades, incluyendo las mismas de la UNAM, sean más conocidas y atractivas para los mismos estudiantes de Acatlán, y sigan perdiendo a sus clientes.

Una vez realizado el FODA, se puede percibir de manera más clara o puntual, cada uno de los obstáculos, oportunidades, amenazas y debilidades de posgrado. Basado en la investigación de los capítulos anteriores, pues desde el capítulo 1, la intención fue conocer la estructura formal de la empresa contra la estructura funcional, y como ya es sabido, se encontraron distintas disparidades, así como cuellos de botella y ausencia de comunicación.

En el capítulo 2, se dio a conocer que la misma estructura del posgrado y la falta de apoyo e incluso en los aspectos básicos, como proveerles del material adecuado para las labores, no se da, pues carecen de medios tecnológicos, aunado a la gran falta de comunicación que se percibe. En el capítulo 3, se escuchó al otro, la característica principal así como los obstáculos que salieron a flote, fueron la falta de comunicación interna y externa, falta de integración, tanto en los aspectos personales como en el laboral.

A continuación, se dará a conocer la estrategia comunicativa, que se enfocará a la mejora de los conflictos antes mencionados.

Nombre del Proyecto:

“Comunicación: La estrategia de Posgrado”

Objetivo: Lograr que todos los miembros de Posgrado Acatlán se comuniquen, que interactúen entre ellos, para que se tenga una mejora en cuanto a la productividad y en cuanto al ambiente organizacional dentro de la Institución.

Finalidad: Hacer de Posgrado Acatlán, además de una organización con prestigio, una organización eficaz y habitable, es decir, que sus miembros no sólo se enfoquen a cumplir sus objetivos personales, sino que vayan más allá y vean que la organización puede crecer, es decir, brindar servicio a los estudiantes de Acatlán de poder cursar un estudio de posgrado, así como mejorar la matrícula a los posgrados que tienen pocos ingresos de alumnos.

Justificación: La falta de comunicación entre los mismos miembros, ha ocasionado que la integración entre ellos no sea suficiente, es decir, se trabaja de manera aislada, no existe un apoyo entre los departamentos, además si una organización no está bien por dentro, cómo puede reflejar lo contrario. En este aspecto, también sufre los estragos, pues la presencia de estrategias de mercado en cuanto a la difusión, es un obstáculo que no se ha podido

resolver, pues como ya se comentó, es algo que se deja al departamento que lo resuelva como pueda. Se espera que con esta propuesta, posgrado mejore su comunicación.

Políticas y normas de acción:

El líder de Posgrado, necesita darse cuenta de la importancia que es no sólo mantener buenas relaciones entre ellos, sino que necesitan una mayor integración, mayor comunicación, esto con la finalidad de apoyarse unos a otros, compartir experiencias en cuanto a sus áreas y ver de qué manera pueden resolver esos quiebres comunicativos.

Los integrantes del Posgrado, apoyados y dirigidos por su líder, requieren modificar su actitud, es decir, estar pendiente de lo que sucede a su alrededor y no sólo enfocarse a su departamento, esto les permitirá mejorar sus la información-comunicación, así como la eficiencia y calidad del servicio.

En primera instancia se requiere del líder de la organización, es decir, que él sea quien abra la pauta para que todos se sumen, es importante que los coordinadores y responsables del Posgrado participen, se menciona que es primordial que el líder fomente esa participación, porque si él no realiza la convocatoria, será muy complicado que los demás participen, es decir, necesitan ese gatillador que los impulse.

4.6 Estrategia Comunicativa

“La Comunicación es vida, Posgrado está vivo”

Metas del Mensaje:

Conseguir que los miembros del Posgrado, además de estar informados de lo necesario para poder realizar sus actividades diarias, requieren tener una mejor comunicación entre ellos, resolver problemáticas de productividad y eficiencia. Fomentar además un ambiente organizacional más agradable, se necesita que los miembros y el mismo Posgrado esté

interesado e informado por los demás es decir de sus necesidades, debilidades, así como sus aciertos, para de esta manera reconocer qué se quiere de la organización.

Además, si tienen una mejor comunicación y coordinación entre ellos, podrán averiguar cuáles son las mejores estrategias para mejorar la difusión y mejorar la atención hacia los estudiantes y comunidad externa, que se interesa por cursar algún posgrado.

Sentido del Mensaje:

Posgrado, como una organización fundamental para la UNAM, así como los miembros que la integran, requiere de una mejora, no sólo en cuestiones de mantenimiento, pues si bien para Posgrado es complicado crecer por la falta de infraestructura, sí puede mejorar en cuanto a sus estudios de calidad, con atención de calidad, con gente feliz de pertenecer a ese Posgrado, por el emblema que representa la Universidad, pero también por cada uno de los miembros que la componen.

Proceso Comunicativo:

Si bien es cierto que todos nos comunicamos, ello no quiere decir, que lo hagamos de manera eficaz, pues no garantiza que sepamos hacerlo. Comunicarnos no sólo es darle a conocer algo a otro, eso sería la información. El procesos de comunicación va más allá, se necesita la retroalimentación del otro, ya sea para que comenté que comprendió el mensaje o para decir que no. Puede ser que comuniquemos con toda la intención de causar una reacción en el otro, puede ser correspondida de manera afirmativa o no. Ya se ha visto que la comunicación es compleja, es difícil en sí, por que cada ser humano es complejo y dos seres humanos lo son aún más, sin embargo gracias a la Comunicación se pueden llegar a acuerdos, a coordinar ideas, para generar acciones.

Posgrado, requiere además de difundir información, comunicarse, escuchar a los demás, saber cuáles son sus carencias, necesidades, aciertos, etc. **“La Comunicación es vida, Posgrado está vivo”**.

4.7 Plan de Comunicación

Ya se observó que existen áreas de oportunidad para Posgrado, es decir, lo que se puede mejorar, para hacer que la organización funcione de una manera eficaz. Se requiere, lograr que todos los miembros del Posgrado se informen de los asuntos que los incumben para poder llevar a cabo sus labores en la misma organización.

Posteriormente se pretende hacer que los miembros, interactúen entre ellos, cubriendo los dos ámbitos, el formal y también el informal. Se requiere de ambos pues la organización no se puede quedar sólo en una, necesita equilibrar las situaciones que se presenten. Finalmente, se creará una **carpeta informativa** para los mismos trabajadores del Posgrado y para los alumnos, con la finalidad de darles a conocer lo necesario acerca del Posgrado.

La finalidad de ello, mejorar la comunicación de manera interna y también externa.

Objetivo:

Mejorar la comunicación entre los actores de Posgrado Acatlán, a través de un Programa de Comunicación, que ayude a fortalecer la identidad de Posgrado, integración, y compañerismo hacia todos los miembros. Para mejorar su eficacia, calidad en el servicio en la organización.

Políticas de Comunicación:

Es importante que el líder de la organización esté de acuerdo con estos planteamientos, y esté dispuesto a colaborar para implementarlo, ya que él como líder, es quien puede influir

en los demás miembros, para que participen. Esto con la finalidad de que se logren los objetivos planteados.

Establecer horarios, dejar en claro en dónde se realizarán las reuniones, ya sean las formales o las informales. Además de puntualizar las metas a alcanzar, para adquirir las responsabilidades y cumplir lo esperado.

En Marzo, Posgrado presenta un cambio administrativo, en donde todos los miembros esperan las cosas se sigan llevando como hasta ahora, y quizás sea de ese modo, pero después de establecido el “nuevo Posgrado”, es quizás un buen momento para mencionar en que aspectos pueden mejorar, como parte fundamental de sus cambios para mejorar.

Vocabulario rector:

- En Posgrado Acatlán tenemos años de experiencia que nos respaldan.
- Todos los estudios de Posgrado son de calidad.
- Posgrado Acatlán, cuenta con gran reconocimiento y prestigio dentro y fuera del país.
- En Posgrado somos una familia
- En Posgrado, nos comprometemos con los demás, es por ello que queremos escuchar tus opiniones para nuestra mejora.

Estas pueden ser las frases primordiales que se pueden manejar en la organización, la idea es tocar los sentimientos del otro, hacerles saber que pertenecer al Posgrado, es de gran satisfacción personal no sólo por ser parte de la UNAM, sino por lo que representa el Posgrado y reafirmar esa imagen hacia dentro de la organización. Es decir, ellos mismos en el grupo de discusión mencionaron sentirse como una familia, entonces deben de comportarse como tal, apoyarse unos a otros.

Además, proyectar esa idea de querer mejorar las cosas que no se están haciendo bien, con ayuda del otro. Mejorar por dentro para poder mejorar por fuera.

Programa específico:

Crear ese programa interno, en donde se les informe a todos, a cerca de la importancia de su participación y por lo mismo de su asistencia, para los productos comunicativos que se desean implementar. Hacerle saber al Otro, lo importante que es para Posgrado.

4.8 Productos comunicativos

Reuniones formales y Carpeta Informativa con CD Interactivo

>> Reuniones formales:

Estas reuniones tienen la característica de la formalidad, pues se requiere la participación de todos. Como se ha mencionado anteriormente, si estos miembros no son movidos por el líder, es difícil que participen, es por ello, que se requiere de la formalidad en primera instancia, la idea es reglamentarlas, hacer que los mismos trabajadores se den cuenta de la importancia que tienen y por lo mismo de lo necesarias. Ya después y poco a poco, una vez establecidas estas reuniones formales, se pueden fomentar las informales, para mejorar su interacción y convivencia.

“Tu compromiso y participación es primordial para Posgrado”

Estas reuniones se realizarán tres veces al semestre:

1. Antes de iniciar el curso
2. Durante el curso
3. Al finalizar el semestre

La finalidad de las mismas, es que todos estén presentes, compartan información, experiencias. Es decir que conozcan como se están desarrollando los demás estudios posteriores.

Al iniciar el curso: Es importante todos se reúnan, compartan experiencias y escuchen al otro. Por ejemplo, que todos conozcan cuál fue el número de alumnos que ingresó a los Posgrados, no sólo a sus áreas, además que compartan que es lo que esperan de ese curso, etc.

Durante el curso: Es interesante que vayan platicando cómo se está desarrollando el curso, es decir, cuáles son los obstáculos y/o oportunidades que se le están presentando al posgrado.

Al finalizar el semestre: Esta reunión, es básica, ya que se podrá comprobar como se desarrolló finalmente el posgrado, en esta reunión se propone invitar a más profesores y alumnos, para que todos compartan experiencias, y vean los enfoques desde varias perspectivas.

Espacio establecido: Sala de Juntas de Posgrado. Después ya se pueden proponer otros lugares.

Reunión 1

Al inicio, de la primera reunión, el líder les dará las gracias por haber asistido y les explicará la finalidad de la misma, después de ello les mencionará la importancia de saber escuchar a los demás, y que por ello, realizarán la siguiente dinámica, la cual tiene como objetivo, sensibilizar a los presentes, así como fomentar el trabajo en equipo.

A continuación se presenta la hoja que se les entregará a cada uno de ellos, posteriormente se les pedirá que se reúnan en parejas, con la característica de que su pareja debe ser aquella persona con la que no han trabajado directamente, o con aquella con la que no tienen mucha interacción.

OBJETIVO	
Evaluar la capacidad de escuchar.	
TIEMPO: Duración: 15 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado Dividido en parejas. LUGAR: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir y trabajar en parejas.	MATERIAL: Sencillo Un cuestionario y un lápiz para cada participante.
DESARROLLO	
I. El Facilitador explica el objetivo del ejercicio. II. El Facilitador divide al grupo en parejas, les distribuye un cuestionario a cada participante y se le pide que lo responda. III. Una vez contestado el cuestionario, cada pareja debe comentar entre sí, las respuestas. IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.	
¿SABEMOS ESCUCHAR?	
Conteste este cuestionario de acuerdo con la clave. La primera columna es para responder acerca de la situación personal. La segunda columna es para contestar lo que perciba de su pareja.	
5	Totalmente cierto.

4	Cierto.		
3	Puede ser.		
2	Falso.		
1	Totalmente falso.		
1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.	YO	COMPAÑERO	
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen.			
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona.			
4. Escucho con la misma atención sí el que habla es hombre o mujer, joven o viejo.			
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido.			
6. Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo.			
7. Miro a la persona con la que estoy hablando.			
8. Me concentro en lo que estoy oyendo ignorando las distintas reacciones que ocurren a mi alrededor.			
9. Sonrío o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen. Animo a la persona que está hablando.			
10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.			
11. Trato de comprender lo que me dicen.			
12. Trato de escudriñar por qué lo dice.			
13. Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.			
14. Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.			
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y			

pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.		
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.		
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física.		
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que va a decir.		
19. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.		
20. Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra.		

Una vez realizado el ejercicio, comentarán entre ellos los resultados, se espera lleguen a la conclusión que además de exponer sus anécdotas en el Posgrado, es importante escuchar la de los demás, respetar al otro es señal de que se puede comenzar a trabajar en equipo. Y eso es lo que se quiere en Posgrado, trabajar todos juntos.

Al final de esta reunión 1, se les entregará a cada uno de los asistentes un termo, con el logotipo de la UNAM y la leyenda de Posgrado Acatlán, como un pequeño presente por su asistencia, para que de cierta manera se les incentive a participar en las siguientes reuniones.

>> **Carpeta Informativa con CD Interactivo**

El objetivo, es crear una carpeta de información para cada miembro del Posgrado, así como a estudiantes y a interesados en los estudios. Crear un diseño de Posgrado, para la portada y paginas (Para el diseño de éste la investigadora puede recurrir al área de Diseño Gráfico en la universidad). El contenido de la carpeta sería el siguiente:

-
- Historia de Posgrado Acatlán
 - Miembros (Administrativo)
 - Organización Académica
 - Información de los Posgrados Actuales

CD

- Guía para alumnos:
- Inscripciones y Reinscripciones
- Altas, bajas y cambios
- Becas
- Etc.

La carpeta informativa, en primera instancia traería la historia de posgrado, sus miembros es decir, el departamento administrativo, posteriormente los profesores junto con la información de los posgrados actuales. El CD interactivo, puede tener lo anterior y también presentar una guía para los alumnos, es decir, pasos de cómo realizar su inscripción, reinscripción, altas, bajas, cambios, becas, es decir los aspectos que son importantes para ellos, y que se les presenta en los trípticos de cada posgrado.

La idea, es ayudar de cierta manera al DRCEP informar a los estudiantes, además de tener mejor presencia ante los clientes y posibles clientes. Y con el CD se ahorrarían costos, para no realizar tantas impresiones. También se pretende continuar informando por medio de la página de Internet, pero la idea es hacer que esa página también se mantenga actualizada.

>> **Capacitación para los miembros del Posgrado**

Brindar capacitación a los miembros del Posgrado, es algo que no debe verse tan lejano, pues es necesario para que los mismos actores estén al día en cuanto a sus labores. La propuesta de que los empleados tengan una capacitación gira en torno a dos vertientes.

1. Capacitación técnica

Este curso, deberá ser impartido para todos los miembros administrativos, contemplando responsables, coordinadores, secretarios técnicos y secretarias, la finalidad del mismo es que los actores estén actualizados en cuanto al manejo de Microsoft Outlook, pues este es el programa en el cual manejan su correo electrónico, y como ya es sabido no todos lo utilizan. La meta, es fomentar su uso entre los actores, pues es una herramienta de comunicación muy útil si se sabe aprovechar, pues puede colaborar para que todos los miembros estén informados de los acontecimientos del Posgrado. Por ejemplo, juntas, eventos, o notas importantes para la organización.

Desarrollo

Acatlán, cuenta con el Centro de Desarrollo Tecnológico (CeDeTec), y puede apoyarse del mismo, es decir, que alguno de los miembros del CeDeTec, imparta el curso, este puede ser dado en 2 grupos. Es decir, que sean dos grupos de 12 miembros aproximadamente e impartir el curso 10 horas, estas pueden ser 2 horas al día.

El material de trabajo, es un manual de Microsoft Outlook, en donde se explique de manera clara y breve los pasos básicos para poder manejar esta herramienta de comunicación, a este se le pueden sacar las copias necesarias para cada uno de los miembros, y engargolarse para reducir costos. (Las copias se pueden sacar en la coordinación y el engargolado también, ya que se cuenta con el material).

2. Capacitación al Departamento de Registro y Control Escolar de Posgrado (DRCEP)

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, el DRCEP es una de las áreas que presenta mayores desventajas, pues en muchos de los casos es el primer contacto que los alumnos tienen con el Posgrado y es de esa impresión que deciden si tomarán algún

estudio, todo depende de la información que se les brinde, y de los estudios que se impartan.

Desarrollo

La idea es que la líder del área sea la persona quien brinde la capacitación a sus miembros, además se puede crear un manual de información, es decir, que los trabajadores tengan acceso a la información de manera rápida. Una investigadora, puede ayudar a esta labor, es decir, trabajar de manera conjunta con el departamento.

>> Campaña de identidad y unión

Sabías que...

Lograr que los miembros internos y externos al Posgrado, sientan identificación con la organización, pues como ya se ha mencionado los miembros han perdido un poco el rumbo de hacia donde deben dirigirse y hacia donde van las metas. La idea es crear y/o fortalecer esa unión, solidaridad entre los trabajadores. Esta campaña también va dirigida a los alumnos, es decir, la idea es fortalecer la imagen de la organización hacia los niveles internos y también externos, es decir, que se reconozca el trabajo del Posgrado.

Desarrollo

Realizar carteles, en donde se les dé a conocer un poco acerca de la historia de la organización. A continuación, se presentan los distintos textos a presentar en los carteles.

1. Sabías que fue en 1975, en ese entonces aún Escuela Nacional de Estudios Superiores Acatlán (ENEP) cuando se abrieron las puertas a los estudiantes, con la intención de extender la educación universitaria y dar una oferta a las personas que vivían en el Estado de México.

-
2. Sabías que en aquel entonces se tenía una platnta docente conformada por personal de licenciatura que no contaban con estudios de Maestría y Doctorado, sin embargo ello no fue impedimento para continuar.
 3. Sabías que los primeros estudios de Posgrado de Acatlán fueron, la especialización en inversiones extranjeras, Costos en la Construcción, Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas, Geotecnia, y la Maestría México-Estados Unidos. Posteriormente en 1983 se aprobó Control de Calidad y Política Criminal.
 4. Sabías que no existía un edificio de Posgrado, entonces las clases se impartían en el edificio A-7, o en distintas instancias como: La Secretaría de Obras Públicas, La Secretaría de Relaciones Exteriores y El Colegio de México, todo con la finalidad de poder cursar los posgrados.
 5. Sabías que en 1998, fue cuando se inauguró el edificio que se conoce actualmente de los estudios de Posgrado, y un año después se aprobaron los Posgrados en Derecho y la Maestría en Política Criminal, los cuales hasta la fecha han tenido gran desarrollo y aceptación entre los estudiantes.

Estos carteles, se pegarían en todo el Edificio de Posgrado, y algunos en distintas áreas de la universidad.

Reflexión

Como se puede apreciar, este último capítulo se adentra un poco más hacia el Posgrado, a indagar cuáles son exactamente esas razones por las que actúa así, conocer a los distintos actores, grupos, no sólo de manera formal, sino en la manera en como se relacionan pues dice mucho de la organización. Con ayuda de la matriz de factores y el FODA, es como se desmenuzaron uno a uno aquellos puntos ciegos los cuales la organización no está observando.

Entender de cierta manera a los actores, ayuda a encontrar los remedios más precisos para poder resolver sus conflictos, y es de esta manera como se trató de llevar a cabo. En la

propuesta de intervención comunicativa se quiere atacar o contrarrestar esos puntos débiles de la organización, la idea es llevarlos a cabo, para favorecer a Posgrado.

Mejorar la comunicación, es primordial para ello, y es por eso que se hace la propuesta con el proyecto “*En Posgrado sabemos comunicarnos*” aquí el objetivo a cumplir es que todos los miembros interactúen, que esas relaciones personales se fomenten, y así mismo cumplan con la productividad. Construir algunos productos comunicativos ayudará a alcanzar la meta, es decir, informar a los miembros internos de la organización para que ellos a su vez informen y se comuniquen con lo externo.

El CD interactivo, la carpeta informativa, las reuniones, la capacitación, la campaña de identidad y de unión, son las herramientas que ayudarán a beneficiar y a cumplir lo establecido.

Conclusiones Generales

En el capítulo uno, se tuvo un primer acercamiento con Posgrado Acatlán, se dieron a conocer sus orígenes y la premisa fundamental de su creación. Ésta fue dejar atrás la centralización de Ciudad Universitaria, y dar otra opción a los estudiantes que vivían y viven en el Estado de México, abrirse camino poco a poco y brindar una calidad académica fue el objetivo de la entonces ENEP Acatlán.

Tomar en cuenta a su entorno, es uno de los factores que Posgrado tiene descuidados en sí, pues como se mencionó quizás para ellos ser una Facultad semigratuita, es indicio para no contemplar que los alumnos pueden estar fugándose, pues siempre tienen una alta demanda, sin embargo, y como lo pudimos ver en la investigación, el no brindar una mayor gama en cuanto a los Posgrados, hace que el mismo alumnado inscrito ya en las licenciaturas de Acatlán, descarten la posibilidad de cursar estudios posteriores, y el objetivo principal es darles opciones a los mismos escolares.

En este mismo apartado con ayuda de la hoja de inspección, se midió la pérdida de estudiantes, pues no se les proporciona la atención adecuada, y no hay señalamientos en dónde se les informe, es decir, el Departamento de Registro y Control Escolar, como primer acercamiento no es identificado por los alumnos, además existe el problema de que para algunas Maestrías y Especializaciones no hay problema alguno en cuanto a su matrícula, al contrario no tienen espacio en donde brindar capacidad a todos los estudiantes.

Sin embargo, existen otros programas los cuales no corren con la misma suerte, son por los mismos requisitos que no tienen una alta demanda. Entonces, esto es consecuencia de esa falta de visión hacia el alumno, pues en algunos Posgrados ya se sabe que estará al tope mientras que otros ya están acostumbrados a no tener tanta demanda, es decir, se ha caído en esa monotonía.

Los costos que está pagando Posgrado, son altos, *energéticos*, para aquellos que buscan hacerse notar sin resultado alguno, *económicos*, pues Posgrado está dejando de ganar al no dar cabida a más estudiantes, *temporales*, *psicológicos* etc. Con ello, se observó como Posgrado tiene problemas informativos-comunicativos, pues no está trabajando como debiera, es decir, la comunicación está fragmentada. Con la encuesta que se les aplicó, para conocer con quiénes se comunicaba y por qué medio, reflejó que no todos los académicos interactúan, de hecho su comunicación es baja.

También se aplicó el test de personalidad, y el objetivo, fue conocer, cómo es el otro, es decir, ¿los miembros del Posgrado están en el puesto correcto?, no es sencillo dar un sí o un no, pero al menos algunos de ellos expresan no estar realizando las labores por las cuales fueron contratados, existe en descontento, es por ello que el trabajo lo hacen de manera autómatas, no se involucran, no se preocupan por dar lo mejor, pues no están contentos en sus actividades desempeñadas.

Una vez identificado el problema medido, y percatado de esta carencia de comunicación, y de interacción entre ellos, se puede notar que Posgrado ha caído en un colchón, es decir, los

miembros trabajan, pero ya para que trabajen, o se esfuerzan de más si la organización estará así siempre, es decir, no han podido descentralizarse de CU, desde hace años, no se abren más opciones de estudios, porque no hay en dónde, no hay profesores, etc. Posgrado no desaparecerá, pero tampoco crecerá.

Porque Posgrado, no ha indagado, no ha levantado la mirada. Los alumnos y docentes de Acatlán requieren de Proyectos, que involucren a la comunidad, es decir, que no sólo se enfoquen a unas cuantas carreras sino que miren a las demás, abrir más opciones de estudios posteriores, enriquecer ese abanico.

Desafortunadamente, los trámites para ingresar y concluir alguna especialidad, maestría y doctorado, son tardados, carentes de tecnología, y engorrosos, hace falta una optimización en este proceso.

Si bien se desea promover ese conocimiento, y fomentar la investigación, parece que es hora de despertar, de estar conscientes de que se puede dar más, de brindar apoyo a los mismos profesores de Acatlán para abrir espacios educativos, para producir conocimiento, Posgrado puede titular Especialistas, Maestros, y Doctores, pero también pueden motivar a que no se fuguen, es decir, impulsar, apoyar a la creación de libros, publicaciones, a brindar ese conocimiento adquirido, y no sólo a dejarlos en ellos mismos.

Aunado a ello, está el problema del presupuesto, la carencia de este se refleja en aspectos primordiales, como la tecnología, saber que en la UNAM se realizan grandes investigaciones, pero se carece de ella, es decir, se supo con esta indagación que varios de los posgrados se encargan de proveerse de computadoras, de impresoras porque lamentablemente no se les da. Es importante mencionar, que si bien la tecnología no es fundamental, si es una herramienta que facilita muchos de los procesos, y ayuda tanto a estudiantes como académicos. Pero con el presupuesto, no sólo se enfocaría a cuestiones tecnológicas sino a crecer en lo académico, es decir, tomarlo como factor primordial, y no sólo dejarlo al final.

Gracias a esta investigación, se puede ver cómo es que Posgrado Acatlán, es una organización pequeña, en donde pareciera que todo va bien, en donde todo camina con normalidad, pero las cosas no son de ese modo, Posgrado necesita crecer, requiere ampliar su visión, pensar en los alumnos, en los académicos, y en un Posgrado estable, latente, en una organización más que habitada, habitable por sus académicos y para sus educandos.

Anexos:

Grupo de Discusión:

Moderador: Hola a todos, buenas tardes, muchas gracias por haber asistido, quiero decirles que la idea de esta reunión es sólo con fines académicos para mi tesis, y gracias nuevamente por participar. Me gustaría comenzar, preguntándoles, ¿qué significa para ustedes pertenecer al Posgrado de Acatlán?

Actor 7:

Aunque tengo muy poco tiempo, yo me siento muy contenta de estar en el posgrado de Acatlán, realmente, y es todo lo que puedo decir. ¿Y cuáles serían las causas por las que estás muy contenta? Pues porque estoy trabajando (risas) y por los amigos todos, digo pero mucha comunicación no tengo, si de eso se trata de comunicación, interacción entre nosotros es la mínima, realmente. ¿Y a qué se debe esa mínima? El hecho es que si tú te concentras a trabajar se te olvida comunicarte con el resto de las personas, o sea estás más dedicada a lo que estás haciendo en estar pensando en platicar con fulanita, o a no he visto a zutanita, voy a ir a saludar, pues no realmente estás en lo que estás, y además porque en mi cubículo básicamente estoy sola, en el anterior cuando yo recientemente llegué al posgrado estaba en el pasillo de la izquierda y yo estuve sola, a mí cuándo me fuiste a visitar (refiriéndose al Dr. Sánchez) digo si ya vamos a estar con esto en qué momento alguien de ustedes fue a visitarme, entonces estaba yo trabajando sola, no tuve compañero de trabajo de hecho Adrián tiene a Lupita, Lupita Durán tiene a otras personas allá abajo, Gerardo tiene al maestro de La Rea...difícilmente había comunicación, con quien más comunicación tuve fue con Gerardo pues nos conocemos desde licenciatura, de hecho conversábamos en diciembre y con todo en que lo conozco muy bien, conversábamos en diciembre, el día en que teníamos los taquitos, es decir cada año.

Actor 1:

Yo tengo aquí 7 años, voy para ocho, a mí me toca llegar de fuera sigamos con otra perspectiva distinta porque yo conozco otras áreas de la escuela, no solamente posgrado, llegué con la visión de sacar ciertas cosas, los compromisos de trabajo de hacer que se unificara la imagen de posgrado, pues la imagen de posgrado no era buena, se entregaba a

destiempo, entregábamos mal, he tratado de que esto no sea así, me ha costado trabajo, todos de alguna manera han puesto de su parte y finalmente cuando yo les comentaba hay que ingresar esto en la computadora, era porque allá ya estaban dando la orden, entonces es un poquito de llegar a esta modernidad porque todos de alguna manera se han enfocado se han comprometido y siento yo que en este tiempo la imagen ha mejorado, los proyectos que estaban de alguna manera sembrados se continuaron, no se abandonaron no se dejaron sino que se continuaron, allí está la prueba como lo es Economía, México Estados Unidos, que aunque ya existía estaba cerrada.

Si se siente uno integrado, incorporado, pero por otro lado es increíble ver como otras áreas de la misma facultad nos desconocen, desconocen cómo trabajamos, cuál es nuestro calendario, cómo se procede, a veces hay trámites muy automáticos, pero no saben cómo se mueve realmente el posgrado nos desconocen entonces ahí sí he tratado de que se conozca, de ser también un medio difusor, de qué sepan como trabajamos, cómo nos movemos, y de alguna manera nos comprenda, de cierta manera hay un corte entre las licenciaturas y el posgrado..y ver a los alumnos como clientes y no verlo como empresa si no que pueden ser nuestros futuros alumnos.

Actor 6:

Yo tengo 17 años trabajando en Acatlán y siempre trabajando en el posgrado, no conozco otra área de la escuela y no quiero conocer otra área quiero quedarme aquí en el posgrado, este pues siempre hemos tenido buena relación con toda la gente y pues para mí ha sido muy importante en apoyar los nuevos proyectos que se han dado, de alguna manera ayudar colaborar primero a la titulación que de alguna manera ha sido menos importante en el posgrado yestoy contenta que esto está creciendo y va dando los frutos que tiene que dar porque todos hemos trabajado mucho.

Actor 9:

La pregunta de pertenencia este es como poco amplia, pertenecemos a un proyecto académico, a una institución que tiene un sentido dentro de los proyectos nacionales y pensamos todos aquellos que colaboramos a preparar gente para que se aborde la problemática nacional, yo tengo más de 18 años trabajando, también siempre en el posgrado y ha sido una labor titánica, porque hemos ido armando muchas cosas, hemos cada quien desde su trinchera, no ha sido fácil, ha sido con mucho trabajo, mucho esfuerzo, sí tengo una sensación de pertenencia, al grupo al que pertenezco yo me siento orgullosa de ello y me gustaría seguir trabajando en el posgrado, porque es muy rico, muy enriquecedor, la experiencia es de mucho hacer de mucho colaborar, ha sido interesante afortunadamente hemos ido creciendo, hemos ido fortaleciendo y hemos ido madurando muchos proyectos a tal grado que hasta ya tenemos un edificio en donde trabajar, pues siempre habíamos vivido de prestado, e incluso tuvimos el riesgo de desaparecer y hemos resurgido más fortalecidos y tenemos presencia dentro de la escuela.

Actor 5:

Me siento muy contento de estar con todos ustedes, aunque tenemos poco tiempo de estar colaborando he tenido la fortuna de estar con gente de mucha experiencia y de ayudar precisamente a estos proyectos que tiene la universidad para poder salir adelante, en ese sentido yo sí me siento muy integrado de verdad a una familia.

Actor 2:

Ha sido un esfuerzo continuo de estar en el posgrado pero con una visión de horizontalidad en las relaciones, aunque a veces se llega de otras áreas de la universidad donde hay más verticalidad cuando entramos a posgrado o alguien llega a posgrado tratamos de horizontalizar las relaciones, en muchas ocasiones mucha gente llega con ánimo de empresa a veces en donde se maneja mucho la jerarquía pero entonces aquí tratamos de distender eso para que el ambiente sea más homogéneo, menos tenso, y hacemos amistad más que relaciones de trabajo, hay amistad, por eso me encanta estar aquí.

Moderador: Qué consideran más importante para el posgrado

Actor 7:

Lo que acabas de decir es muy importante, sin embargo no es atributo o defecto sólo de este posgrado es de todos los posgrados, en la escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, la licenciatura.. y la matrícula que está en posgrado es mínima, los de licenciatura se sienten muy yo creo que allí hay algo que podría ser hasta psicológico , el de licenciatura se siente un poquito menos valuado con el de posgrado en términos, siente que aquel si tuvo la oportunidad de llegar a la maestría al doctorado, entonces en la licenciatura no todos van a tener la oportunidad, entonces creo que hay allí algo con un matiz psicológico.

Actor 4:

En cuanto a la pertenencia, me siento muy contento respecto a una razón, la calidad humana, nada es perfecto pero general me llevo muy bien con la gran mayoría, me siento identificado, me siento cómodo.

¿Y en cuanto a lo más importante para posgrado? Pues establecer esos vínculos de comunicación que a veces hemos olvidado.

Actor 8:

Yo quisiera decir esto respecto a la pertenencia, cuando se llega a la edad que yo tengo las cosas de ven de distinta manera, no siente uno que pertenezca así a un grupo como este, yo siento que pertenezco a todos, con todos me llevo bien, de afuera de adentro, a todos los quiero, a los estudiantes los quiero, quiero ayudarles lo más posible, quiero transmitirles mi conocimiento, actualizarlos y ayudarlos lo más que sea posible, por supuesto me siento ligado con todos los profesores, estoy abierto con cualquier cosa que me pidan, estoy abierto, quiero nada más remarcar esa diferencia entre los jóvenes y las personas que ya recorrimos no la enseñanza la docencia porque llevo a penas 17 años, pero sí mi edad y entonces cobra sentido lo que les digo el estar bien con todo mundo.

Respecto a lo más importante para posgrado siento que es que su matrícula vaya en aumento, que se preparen especialistas cada vez más aptos, más actualizados, por el bien del país, por el bien de ellos mismos, porque están enfrentando un mundo muy competido,

muy difícil, por una parte con mucho desarrollo tecnológico y demás, ahora muchas cosas las hacen muy rápido, ahora ya todo lo hacen así con las computadoras, pero tenemos que darles elementos, armas para que puedan luchar contra la competencia para que puedan ser contratados, en fin realizarse como seres humanos.

Moderador: Qué está haciendo mal posgrado:

Actor 1:

Yo creo que sí, hoy en la mañana platicaba con algunas personas y coincidíamos en que estamos trabajando para una institución, no para un área no para una persona, si no para una gran institución que es la UNAM, creo que a veces sí aunque intentemos y aunque de cierta manera todos estemos conscientes de los logros del posgrado y de lo que hay que hacer, pues a veces nos falla la comunicación y a veces también olvidamos que estamos al servicio del público y a veces no atendemos como se debe al público, y con ello me refiero que son la esencia no solamente del posgrado sino de la universidad a los alumnos y a los profesores, con lo que a mí respecta con los profesores que es la contratación, trato de que esté al día, de que esté correcta porque les pagamos poco.. lo mismo debe ser para el caso de los alumnos, atenderlos, atender sus necesidades, dudas, a todos en diferentes espacios, y a veces nos falla, podemos pensar que estamos haciendo lo correcto, pero tenemos fallas, equívocos, e inclusive a veces la comunicación en cuestiones laborales, porque a veces también requiero una información y demás no es para mí, a veces yo tengo que entregar un informe y luego me dicen: maestra es que usted me pide las cosas a cuenta gotas y les digo no más bien usted me las da a cuenta gotas que es distinto, o me dicen pues es que yo no estaba enterado cuando les digo maestro es que todos estaban enterados y usted no, a veces sí nos falta en ese sentido la comunicación, a veces o no llega o no la visualizamos bien, o no tenemos claramente en nuestro pizarrón lo que debe ser urgente y lo que es prioritario, y lo que es importante a veces no sabemos separar ese tipo de aspectos.

Actor 3:

De repente también es difícil coordinar gente a nivel posgrado, pero también siento que nos hace falta comunicación hacia fuera pero para ello necesitamos un cuerpo administrativo

mucho más consolidado, porque entender al posgrado un poco más consolidado y multidisciplinario es complicado, porque por ejemplo, si uno va a la facultad, es todo un edificio en mi caso el posgrado de economía, y de repente ... es complicado, porque uno tiene que estar cumpliendo aquí en la escuela como multidisciplinaria y también a una facultad, a que me refiero es si nosotros llegáramos a tener un cuerpo administrativo mucho más consolidado podríamos darle mucha mayor difusión a las maestrías, entonces si a nivel interno no nos hemos coordinado, como lo vamos a hacer con las licenciaturas, porque en muchas ocasiones ustedes como alumnos de las licenciaturas ustedes desconocen, pero es que también es complicado que alguien esté ahí en la licenciatura para el momento en el que los alumnos vayan y pregunten, entonces cómo hacerle para que los alumnos tengan la información, en ese sentido siento que la escuela nos ha dado mucho apoyo, la página de Internet, pósters, pero sí se necesita un poco más..

Actor 7:

Ayer en entrevista el Dr. Augusto, él me decía que para que darle más difusión a los posgrados, porque el número de alumnos es suficiente, que de otra manera llegaran más alumnos a dónde se les impartiría la clase, en virtud de que todos los salones están llenos mañana y tarde, entonces hay una dificultad física real y que esto impide o más bien limita la difusión.

Actor 2:

Sí realmente la Maestría sin hacerle más propaganda de la que está en Internet o la que la gente naturalmente nos busca, no es tanto que nosotros tengamos que llegar a cada quien aquí en la FES Acatlán la gente se comunica por medio de pósters, eventos, congresos, y mucha gente no va, y también a muchos maestros no les interesa mandar a sus alumnos, entonces sí hay comunicación hacía afuera, pero que otro tipo de comunicación tenemos que hacer, primero la promoción para ingreso si hacemos mucha difusión no tenemos como admitirla y aún sin difusión para ingreso nos llegan 4 veces más de las personas que egresan. Entonces tenemos que mantenernos con esas personas que ingresan porque de otra manera no tendríamos espacio, para darles el servicio.

Actor 8:

Además grupos entre más numerosos ocasionan que baje la calidad de la enseñanza, no se puede tener a 60 igual que 20. Y de 15 a 20 es número de alumnos adecuado.

Moderador: Hablando de esas maestrías, especializaciones que tienen una gran demanda, también se tiene las que no lo tienen, por ejemplo MADEMS Matemáticas tuvo un ingreso de 3 alumnos, entonces que pasa con esos posgrados que no tienen el mismo éxito.

Actor 7:

Yo puedo hablar del caso de MADEMS, en donde me comentaban que el problema en la MADEMS, es que el examen que se les aplica a los aspirantes, que por cierto están casi todos trabajando en bachillerato, preparatorias, CETIS, CBTIS. Es un examen que está diseñado para alguien que va a aspirar a la licenciatura, entonces lo realiza la Facultad de Ciencias, entonces ellos lo realizan de forma tal que cuando el maestro trata de ingresar a la MADEMS, se topan con un cuestionario que .. toda la temática, entonces él siente que por ahí está el problema más serio en cuanto a la MADEMS.

Actor 9:

La situación de la alta demanda de Costos en la Construcción, es que se está dando el caso de poder titular a alumnos de la licenciatura, hemos batallado mucho con la matrícula a pesar de que se hacía difusión en toda la zona siendo que somos una escuela en donde podemos impactar a toda la zona, si nos costaba mucho trabajo, ahora es donde sí podemos tener mayor matrícula porque estamos titulado a personas de las licenciaturas, un poco ayudando a este rezago de titulación de licenciatura.

Y con respecto a la comunicación, por supuesto que sí hemos tenido esas carencias que la universidad había venido teniendo, que se han comenzado a atender un poco ayudados con la herramienta de la Internet porque ya desde cualquier lugar nos pueden consultar, en el área de servicios escolares, se hizo una encuesta de cómo está la comunicación en mi área y estamos tratando de abrir una pagina de servicios escolares ya que existe la necesidad de brindar la información específica para poder dar a los alumnos como más clara y cómo más

precisa, se ha tratado de ir subiendo poco a poco la información de derecho, de economía de las MADEMS, a veces la ventanilla no es suficiente, a veces el personal no está capacitado, la universidad no capacita a su gente de base, hay cambio de personal, generalmente quien contrata al personal que está en las ventanillas es por parte del sindicato y no nos mandan a las personas que tengan la competencia adecuada para estar atendiendo estas situaciones, somos los jefes los que capacitamos a la gente y tratamos lo más posible de que se dé esta situación, y muchas de las veces ayudados por cada coordinación, en este estudio salen coordinaciones que están muy pegadas muy vinculadas con los alumnos a darles la información y los tiene ordenadísimos, como el caso de finanzas, economía, derecho y cada una tiene sus cualidades, entonces todo el tiempo hay que estar capacitando a la gente, yo tengo a una gente que tiene más de 20 años en la universidad, creo que les acaban de dar su medalla de 30 años y todavía me sigue haciendo preguntas para dar la información a los alumnos, entonces yo me tengo que valer de las coordinaciones y me tengo que valer de mi gente con la que yo colaboro entonces si es una situación de ir tejiendo estas necesidades de comunicación y de ir atendiendo estas demandas que son muy diversas, aunque la universidad es una y el posgrado es uno, cada uno tiene sus cualidades, y si nos haces esa pregunta por supuesto que vamos a contestar que sí, sí hay muchas especialidades que están vinculadas con la licenciatura, pero por ejemplo Control de Calidad que es una especialidad que tiene que venir la gente de fuera, pues ha cubierto su matrícula de fuera, generalmente de la FES Iztacala, de la FES Cuautitlán. Pero es ahora que muchos profesores de Economía, Derecho, se están vinculando con la licenciatura pues a parte de dar clases en Posgrado dan en Licenciatura.

La MADEMS, es un proyecto que se está abriendo que se está trabajando, está en ciernes y estamos impactando otro tipo de población, que es la capacitación de los profesores de preparatoria que tienen que venir de fuera, entonces sí es cierto que hay que difundirlo más y que hay que encontrar una vinculación más fuerte con esta visión de la propaganda, pero antes la propaganda era a pie, era mandar trípticos, ir al metro, visitar las escuelas, era muy difícil, ahora es un poquito más, ya impacta más, pero si nos falta, si tú nos pudieras allegar de herramientas para que esa comunicación se complemente, pues que mejor no.

Actor 3:

También yo considero que el ingreso, o el porcentaje de ingreso depende mucho de cada posgrado, porque en economía es muy bajo el índice de ingreso, pero te explico porque, en el caso de economía vienen 25 aspirantes y se quedan 5, porque, pues porque es una maestría de tiempo completo, está con CONACYT igual que con Derecho, pero a diferencia que con la de Derecho nosotros sí estamos de las 7 de la mañana a 10 de la noche, entonces de repente al alumno sí le hace ruido tener que estar aquí desde las siete de la mañana e irse a las diez de la noche, cómo subsiste el alumno de agosto a octubre que le dan la beca CONACYT si está metido todo el tiempo, hay un curso de enero a marzo, y de mayo a julio el propedéutico, entonces de entrada el alumno se espanta porque piensan ¿cómo no, cómo de siete de la mañana a diez de la noche, y de entrada de enero a julio? yo creo que de ahí depende de cada posgrado.

¿Por qué ese horario? Porque los tutores primero organizan sus horarios de la licenciatura y ya después vienen y me dicen, yo tengo estas horas entonces ahí colócame, entonces de ahí yo empiezo a armar los horarios, además muchos alumnos sí traían muchas deficiencia de licenciaturas y de repente nosotros veíamos que no daban el ancho para el ritmo de la maestría, entonces qué hacíamos pues por cada materia se dividía en dos grupos, un maestro se dedicaba a la teoría y el otro al taller, en caso de materias practicas, bueno la mayoría entonces el alumno de entrada sí se espanta como que corría.

Actor 1:

Realmente cada posgrado tiene particularidades muy diferentes, y eso es parte de lo que he procurado difundir hacia fuera, porque además nos piensan igual a todos y no es así, cada posgrado es distinto, en el caso de MADEMS, a mí me toco ver por ahí de enero del 2003 que se dijo vamos a abrir esta maestría con estas características, es una maestría que está dirigida para formar a los profesores, que ahorita tiene que integrarse o formarse para prepa y CCH sobre todo, es un posgrado muy para la UNAM, en donde ya no se les va a enseñar química, ni matemáticas, historia y eso, si no que se les van a enseñar las herramientas para darlo, pero pues de entrada el examen de admisión sí es de sus conocimientos, y hay una cosa muy curiosa los que dan historia nos son historiadores, entonces truenan como ejote

un examen de historia, y lo mismo pasa con español, matemáticas, etc. Entonces ahí los candidatos sí chocan con pared porque el examen sí es de conocimientos.

Moderador: Que se propone para mejorar lo que se hace mal en Posgrado.

Actor 5:

Creo que hay muchas soluciones y cada uno de los problemas plantea las soluciones a sus problemas, por ejemplo acá, este la matrícula los primeros años en el 2000 era media baja, entonces también es mucho reforzar los programas de difusión, de ir con las licenciaturas, de hablar con los jefes de programa, con los chicos de la licenciatura que también ellos nos promuevan, hablando también con los grupos, entonces creo que cada uno de los programas va sacando las soluciones a los problemas que va teniendo, y creo que sí hay programas que se mencionaban anteriormente como la MADEMS, Economía, son programas relativamente nuevos en el sentido que son del 2000 para acá, inclusive Finanzas Públicas, son programas que tienen que madurar este para que la matrícula también se vaya fortaleciendo.

Actor 7:

Ahora son programas no muy comprensibles, tanto que el tríptico no refleja efectivamente la profundidad y el contenido del programa en ocasiones, entonces viene un alumno lee el programa.. Finanzas Públicas por decir, entonces puede ocurrir con varios programas por ejemplo, lo mismo sucede con Geotecnia, entonces yo creo que eso desanima al posible aspirante, yo creo que por ahí habría que hacer algo que se explicará un poco más, por ejemplo yo tuve que leer bastante para entender.

Actor 6:

Yo creo que sí, ahí es responsabilidad de cada coordinador, el proveerse de los elementos necesarios para que su matrícula, este, sea alta y para que vaya caminando correctamente su área y bueno no le quiero echar la culpa a nadie, pero finalmente los coordinadores y los responsables de cada área son los que tienen que ver como decía Adrián los problemas de sus áreas y ver cómo resolverlos no? ...

Moderador: Ahora con el cambio de administración en Marzo, que consideran que se puede cambiar de posgrado...

Actor 2: De Coordinador, eso es seguro.

Actor 9:

Una vez cambiando el coordinador, pueden cambiar a cada uno de nosotros... Aún cuando el coordinador cambie y quede alguien cercano al Posgrado, que ya lo conozca y que ha trabajado ahorita, yo creo que habría continuidad en todos los programas, de hecho eso esperamos todos que no vaya a venir alguien de fuera que de plano desconozca y entonces ahí sí, quien sabe que pueda suceder, pero los que nos quedemos (risas) los que nos quedemos vamos a continuar como lo hemos estado haciendo y no descuidar las áreas al contrario hacer las solicitudes para mejorar cada área, esperemos que eso sea así, que el que quede que conozca al posgrado, y que siga así como hasta ahora.

Actor 3:

Yo creo que algo que debe cambiar, y digo lo veo complicado es la infraestructura, es lo que se ve venir ya, debe haber una solución de inmediato, allí ya coincido con el Dr. Augusto, porque para qué quiero a 20 estudiantes si no los voy a poder atender, si ahorita he venido manejando cinco en un grupo y siete en el otro, pero de qué me sirve que ingrese 30 si no tengo la infraestructura, bueno en el caso de economía en donde yo pido los salones de tiempo completo para decir, seminario siete y seminario tres, de lunes a sábado, todo es para economía, pero entonces yo para qué quiero más alumnos, en este momento, en estas circunstancias no me conviene, pues no, el querer yo creo que sí, pero eso es algo que debe cambiar de inmediato.

Actor 2:

Aunado a lo que está diciendo Ericka hay que pensar también que no se está hablando solamente de infraestructura física, se requiere también de infraestructura académica, porque tampoco tenemos profesores, porque para un posgrado necesitamos gente con Maestría y Doctorado, y a esa gente hay que pagarle, y resulta que... entonces así están cada

una de las áreas, están manejándose con una sola persona y con profesores eventuales, esos famosos interinos que vienen porque pueden y porque les da un minuto de tiempo, pero de posgrado tendríamos que hacer primero la estructura física y luego la estructura académica, porque de otra manera no podríamos trabajar así, porque si no abrimos plazas, de nada sirve un profesor que venga a Acatlán en donde se puede hacer dos horas y imparta menos de clase, por tanto ya no es funcional, que vengan profesores de C.U. o de alguna otra parte de la ciudad.

Actor 3:

Sí es cierto, más plazas porque bueno el profesor a veces se bloquea, en economía, yo hablo en el caso de economía porque lo conozco, ahorita ya se están fijando lugares por entidades, 15 Ciudad Universitaria, 15 para Aragón y 15 para Acatlán, porque los tutores también ya están saturados, la restricción que tienen ahora es que sólo pueden tener a cuatro asesorados de Maestría y Doctorado, entonces para qué queremos más alumnos si no hay si quiera para garantizarle un tutor, entonces sí es un problema realmente es un gran problema.

Actor 4:

En realidad si le escarbamos los problemas son muy fuertes y muy variados, pues también hay en la estructura política, en eso tenemos problemas muy serios porque nosotros no somos responsables de nuestra matrícula, somos el único posgrado como subsede, ellos publican todas las convocatorias sin tomarnos en cuenta sin saber que estamos por acá, no nos toman en cuenta, no tratan de integrarnos en el proceso, ese es un factor político.

Actor 2:

En este punto también nosotros tenemos que entender que el Programa de Posgrado integrado con la UNAM tiene el problema político, en la Ciudad Universitaria sigue siendo el imperio y nosotros seguimos siendo las coronas, en donde ellos se sirven con la cuchara grande en los programas, en donde deciden muchísimas cosas y bueno a nosotros nos toca aceptar esa relación de cierta subordinación, respecto a ello, se lucha mucho ya con los comités académicos en los que participa un profesor, o un director de acá pues se trata de

nivelar un poco la relación, pero a la hora de las decisiones finales la potencia central es C.U.

Moderador: Infraestructura, porque no utilizar la parte de SUA

Actor 1: SUA es de Posgrado.

Actor 6:

La idea es que SUA se va a ir al edificio 11, de todas maneras aún con que nos dejen este piso es insuficiente porque lo que necesitamos son aulas, no tanto cubículos, sí los necesitamos pero no tanto como las aulas. Claro que ahora el Doctor González dice que la nueva política de hacienda, no le permite a la universidad crear más aulas porque quieren mantener la matrícula más o menos estable en la universidad. Cuando la UIM se inauguró, no se mencionó en ningún momento la palabra aula, se hicieron 20 seminarios, y 20 salas de video y laboratorios y demás aunque funjan como aulas. Pues ya no se pueden crear aulas en la UNAM, pero seminarios sí.

Actor 7: Las contradicciones Nacionales son impresionantes, por un lado el proyecto nacional, es darle educación a todos, y sin embargo, no se crean las condiciones para poder hacerlo, y lo mismo se dice es que debe Posgrado dar la posibilidad y el acceso a que la gran mayoría de aquellos que tienen licenciatura puedan acceder a tomar una Maestría o algún Doctorado, pero tampoco se puede, por las cuestiones de infraestructura y todo lo que ya mencionamos, entonces hay una contradicción, permanente en el país, y después se va contradiciendo a las instituciones a la universidad, todos vivimos en contradicción, el secretario de hacienda dice una cosa y el país se está desgajando y él dice vamos muy bien, y así nos la pasamos.

Actor 1:

En el 2000 era una matrícula general en Acatlán de 13,800 ahora son 18, 500 es de esas contradicciones. Antes en humanidades, en el área de historia que es donde yo doy clase sólo había un grupo y ahora hay tres en la mañana y en la tarde, y es de esas

contradicciones que decíamos, es cierto no se pueden crear más aulas, más salones y la salida está en un reacondicionamiento, pero sí tenemos más matrícula con el mismo presupuesto porque después de la huelga, fue muy cuestionada la universidad, dijeron este es el presupuesto no hay aumento, debes atender más población.

Moderador: ¿Cuáles son las cosas que no se pueden cambiar en Posgrado?

Actor 2:

Con lo que respecta a Derecho es la visión académica y el horizonte teórico que ha ganado el Posgrado en Derecho y Política Criminal, ya que le han dado un salto al conocimiento jurídico y ha pasado de ser dogmático a convertirse en inter y transdisciplinario, entonces los estudios, las tesis, los profesores, esa vertiente no debería cambiar, porque si cambia se encamina hacia atrás, esa es una cosa que yo mantendría.

Actor 6:

Yo creo que lo que también se debe mantener, son estos eventos especiales para convocar a titulación a los alumnos, siempre la titulación es un problema en la licenciatura y en el posgrado, entonces debe ser un trabajo permanente y constante y con gente especializada que se dedique única y exclusivamente al apoyo ya la titulación de los alumnos, eso es algo que tampoco debe de cambiar.

Actor 1:

Yo diría lo que en su momento dijo el rector, hay muchas fortalezas, hay debilidades, pero con mayores las fortalezas y creo que el crecimiento que ha tenido el posgrado desde el 2001 a la fecha es enorme, es otro posgrado hay más ofertas de posgrado, eso también apelaría a que es necesario consolidar sobre todo la planta académica para ofrecer una mejor oferta y estar a la altura de la competencia.

Actor 3:

Yo otra cosa, bueno yo soy egresada de aquí de la licenciatura y cuando vine a posgrado algo que me llamo mucho la atención fue el trato al estudiante, porque de repente

encontrarme con una persona en servicios escolares que te ve a los ojos, que te guía, que te explica, que te dice quien es el coordinador, eso es algo que no debería de cambiar, es algo cuando la academia sí está por encima del cuerpo burocrático, el trato aquí es mucho más personalizado que en Ciudad Universitaria, porque allá todo es, allí está el folleto, quieres saber más pues me tete a la pagina de Internet y listo.

Moderador: ¿Cómo les gustaría ver al Posgrado de Acatlán?

Actor 1:

A mí me gustaría verlo con más ofertas, más grande, que todos los chicos de licenciatura, si no se puede todo sí una mayoría que tengan una opción de estudios de posgrado, para que de alguna manera nos podamos decir facultad es necesario que haya no sólo los estudios que tenemos sino muchos más y que los chicos de diferentes carreras como Comunicación, tengan una oferta también de posgrado. Hoy en día también la licenciatura pues son estudios mínimos, son como para iniciar, pero realmente se hace necesario tener la Maestría y el Doctorado.

Y en cuestión interpersonal, pues ver un posgrado con mayor comunicación, con mayor disposición de todos, es un equipo que se ha esforzado para estar en donde está y yo sería de la opinión que continúe.

Actor 6:

Y que no cambien a nadie (risas) que todo mundo siga en sus puestos.

Actor 7:

Bueno en términos de las ofertas, me parece que podríamos irnos integrando con otros menús académicos, creo que es justo que el alumno del norte de la ciudad pueda acceder a Ciencias Políticas y Sociales y no nada más a Política y Gobierno, a mí me gustaría algo más amplio por ejemplo y lo mismo creo Filosofía, también aquí.

Actor 6:

Pues Filosofía ahí va, está a punto de aprobarse, sería maestría en Filosofía de la Facultad de Filosofía, es independiente de MADEMS Filosofía.

Actor 1: MADEMS Filosofía está aprobada, pero no se ha abierto.

Actor 7: Yo creo que de otras materias, no nada más de ciencias sociales, de arquitectura, en fin... hacer combinaciones.

Actor 3: A mí me gustaría, coincido con que se consolidará y que tengamos la capacidad de recibir a muchos más alumnos y para eso pues necesitamos vencer esos problemas de infraestructura, física, académica y políticos, y pues algo que se ha venido dando es que los alumnos egresados de aquí es que ... que mejor que con su gente que sabe qué debilidades tiene el posgrado, qué necesita, eso sería básicamente.

Actor 8:

A mí me gustaría ver al posgrado, en un posgrado reconocido, que los alumnos se sientan orgullosos y que buscaran a los egresados del posgrado, dentro de las fuentes de trabajo, eso sería lo mejor.

Actor 6:

Sí también me gustaría que dijeran yo quiero estudiar un posgrado pero en Acatlán, porque no hay mejor posgrado, no hay mejores profesores, no hay mejor atención, y me gustaría que siguiéramos creciendo y que el equipo siguiera trabajando como hasta ahora.

Actor 5:

Coincido con las intervenciones que han tenido, muy importante la parte del reconocimiento y lo llevo a colación porque precisamente es uno de los objetivos que tiene ahorita Finanzas Públicas, que sea reconocido en la zona norte del estado, y que prácticamente se sigan los objetivos y la visión del posgrado, siempre a pesar de que uno no esté, que el Posgrado de Acatlán sea referente aquí en el Estado.

Actor 9:

Pues de entrada me gustaría ver como doscientos posgrados más que necesita el país, con otras quinientas universidades, con dos UNAM en cada estado por lo menos, para poder atender todas las necesidades que tiene el país, para expandir la educación. El Posgrado de Acatlán, que se siga a llegando de todas esas herramientas que necesita para seguir fortaleciendo, seguir creciendo, seguir formando gente que se incruste dentro de lugares estratégicos en los que se dirige a este país, para ser un mejor país, y en referencia a mi oficina pues exactamente que estas situaciones de comunicación en las que de alguna manera hemos carecido pues se sigan fortaleciendo y sigan afianzándose esas partes que no hemos atendido, que por voluntad no ha quedado pero que a lo mejor nos falta abordarlas desde una situación más estratégica o más especializada, que bueno que tenemos comunicólogos para ello. Mi objetivo para ese departamento es precisamente ese, que esa comunicación que nosotros tenemos que brindar, pues llegue a quien tenga que llegar.

Actor 4:

Pues desde mi punto de vista particular, sería la calidad, pero la calidad vista desde la raíz, y quizás por falta de recursos, limitaciones de todo tipo: geográficas, ciudadanas, todo está influyendo a que la calidad no sea óptima, necesitamos a la calidad para poder seguir creciendo.

Actor 2:

Pues esta idea del posgrado de excelencia la ha logrado, Economía, Derecho, México Estados Unidos, tenemos maestrías de excelencia reconocidas por el CONACYT y el 90% de los alumnos de derecho están becados, creo que el 100% de economía tienen que estar becados, entonces tenemos maestrías reconocidas, de excelencia, y no importa tanto el programa, si no los profesores pues si no hay profesores que estén reinterprelando un programa y superándolo, de nada sirve el mejor programa en manos de un idiota, el mejor programa en manos de profesores imbéciles de plano no sirve para nada, en cambio un viejo programa en manos de gente con ganas de hacer, pues va a hacer bibliografía nueva, va a superar las carencias.

Bibliografía

Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Razón y Palabra, No. 4, año 1, septiembre-noviembre, 1996.

Ávila, Xavier. La comunicación organizacional en México: situaciones, retos y perspectivas". En Alter-Ego, cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, 2004.

Abrevanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.

Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999.

D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998.

Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.

Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.

Llano, Serafina. La comunicación organizacional en México, características y perspectivas. Razón y palabra, revista electrónica, número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996.

Moles A, Rohmer E. Teoría de los actos. Hacia una ecología de las Acciones. México, Trillas, 1973.

Pérez Dávila, Jaime. El Quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, Cuadernos del colegio de educación y comunicación, número 1, volumen 1, año 1, 1997.

Revilla, Mario. Teoría de las Representaciones. Tesis de Maestría CADEC. 2001.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.

Serrano, R., Pérez, J., Mendoza, F., Ávila, X. & Revilla, M., La organización habitable, México: Fecha Publicidad, 2001.

Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

Vázquez, Manuel. De asignatura a posgrado, a 20 años de la comunicación organizacional en México, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán. 1997.

Vázquez, Manuel. Una Década de la Comunicación Organizacional en México. Antología de Comunicación organizacional. ENEP-Acatlán, 2003.