



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

Programa de Periodismo y Comunicación Colectiva

**Comunicación y Desarrollo en la Dirección de Formación Académica del Colegio
Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep).**

Un diagnóstico del 2013 al 2018.

**Reporte de investigación en la opción de Seminario-taller extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”**

Que presenta:

Rosa Rubí Gómez

Que para obtener el título de

Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

Asesor: Mtro. José Arturo Salcedo Mena

Noviembre de 2015

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

Programa de Periodismo y Comunicación Colectiva

**Comunicación y Desarrollo en la Dirección de Formación Académica del Colegio
Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep).**

Un diagnóstico del 2013 al 2018.

**Reporte de investigación en la opción de Seminario-taller extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”**

Que presenta:

Rosa Rubí Gómez

Que para obtener el título de

Licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva

Asesor: Mtro. José Arturo Salcedo Mena

Noviembre de 2015

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México

Llegó el momento de agradecer:

- A mis padres, porque su legado lo llevaré con orgullo en todo momento: ser luchadora (como mi madre) y trabajadora (como mi padre). Guardo la esperanza de volverlos a encontrar, abrazarlos y seguirlos honrando, como siempre.
- A Adrián y Pedro, por ser el sostén, ejemplos y guías en mi camino hacia mi profesionalización. Gracias infinitas hasta donde se encuentren.
- A mis hermanas y hermanos, porque aun con el paso de los años y las distancias, siguen cuidándome. Los quiero.
- A mi familia política, por acompañarme y compartir todos esos momentos al lado de mi esposo y mis hijos. Gracias por sus palabras de aliento y muestras de cariño.
- A mis profesores de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, por sus enseñanzas y dedicación. Con especial reconocimiento a Jorge, Miguel Ángel, Irma, Arturo y Esteban.
- A Pedro, por su impulso y apoyo en todo momento para este proyecto, así como por dejarme crecer.
- A Rubén, por ser mi gran compañero y ejemplo de vida, porque a tu lado he ido creciendo en todos los sentidos y para mi fortuna compartimos la idea de “hasta que la muerte nos separe”. Te amo.
- A Andrea, porque eres otra fuente de mi inspiración y motor de mis esfuerzos. Te adoro con el alma, mi chiquilla linda.
- A Omar, porque con tus cuestionamientos me obligas a actualizarme, a investigar y a crecer. Te quiero con todo mi ser. ¡Ah! Omar: por fin, acabé la tesis. Ves: ¡Sí se puede!

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Análisis del entorno organizacional de la Dirección de Formación Académica (DFA) del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep)	5
1. Componente descriptivo del Conalep	6
1.1. Contexto histórico: Génesis, desarrollo y momento actual	6
1.2. Análisis sistémico: Ecología organizacional del Conalep y de la DFA	8
1.3. Ciclo de eventos del subsistema: Desarrollo, impartición y evaluación de docentes	11
1.4. Entorno relevante: Mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios	13
1.5. Análisis contingente: Problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos	16
1.6. Análisis del entorno organizacional	18
Capítulo 2. Teoría y práctica de la Dirección de Formación Académica del Conalep	20
2. Caracterización de la DFA del Conalep	21
2.1. Nombre, giro, servicios y tamaño	21
2.2. La estructura organizacional del Conalep y de la DFA	22
2.2.1. Historia de su fundación	22
2.2.2. Trayectoria, desarrollo y expansión	23
2.2.3. Momento actual y expectativas	26
2.2.4. Filosofía institucional	28
2.3. Estructura formal del Conalep	30
2.3.1. Organigrama general del Conalep	31
2.3.3. Integrantes de la DFA	34
2.3.4. El proceso registrado de la DFA	38
2.3.5. Las herramientas tecnológicas en la DFA	41
2.4. El contraste entre lo formal y lo funcional	42

2.4.1	La estructura funcional en la DFA	43
2.4.2.	Contrapunteo: Lo ideal y lo funcional	47
2.5.	Áreas problemáticas	47
2.6.	Diagnóstico	50
Capítulo 3. Funcionamiento, grupos y actores de la Dirección de Formación Académica del Conalep		53
3.1.	Teoría de los actos y costo de la acción	54
3.2.	El Individuo en la organización	55
3.2.1.	Individuo: Test de personalidad para el trabajo en grupo	57
3.3.	Los grupos en la organización	61
3.3.1.	Grupos: Sociograma	64
3.3.2.	Grupos y comunicación	67
3.3.2.1.	Grupos y comunicación: Redes de comunicación y estructuras de grupo	68
3.3.2.2.	Grupos y comunicación: Diagnóstico del clima comunicativo	71
3.4.	La organización	74
3.4.1.	Organización: Metáforas de la organización. Índice de carácter organizacional. Patologías organizacionales	77
3.5.	Balance: Costos, diagnóstico y prescripción	79
Capítulo 4. La comunicación en la Dirección de Formación Académica del Conalep		81
4.1.	Marco teórico	82
4.2.	La identidad en el Conalep	82
4.3.	La imagen en el Conalep	85
4.4.	La comunicación organizacional	87
4.5.	La comunicación en el Conalep	91
4.5.1.	La percepción del personal de mando medio	91
4.5.2.	La percepción del personal operativo	94
4.6.	Análisis de la comunicación en la Dirección de Formación Académica del Conalep	96

Capítulo 5. Dispositivos de intervención comunicativa en la Dirección de Formación Académica del Conalep	98
5.1. Descripción e interpretación del diagnóstico desde un enfoque cultural	99
5.2. Identificación de procesos perversos en la DFA del Conalep	101
5.3. La identidad y los procesos culturales en la DFA del Conalep	103
5.4. La complejidad y el enfoque de la DFA del Conalep	106
5.5. Propuestas de intervención comunicativa para la DFA	110
5.5.1 Qué se entiende por estrategia de comunicación	111
5.5.2. Las estrategias comunicativas y cómo desarrollarlas en la DFA	111
Conclusiones	119
Referencias	127
Anexos	132

Introducción

En el primer capítulo se presenta un breve recorrido histórico de lo que es el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), para comprender el momento que vive actualmente.

Bajo el enfoque de sistemas, se presenta cómo está constituido el Conalep y cómo interacciona con otros subsistemas, para que el lector ubique la posición de esta institución educativa en el Sistema Educativo Nacional.

Como la Dirección de Formación Académica (DFA) forma parte del sistema del Conalep, igualmente se proporciona al lector un esbozo de cómo está integrada, por ser el objeto de estudio del presente trabajo.

Tomando en cuenta que los factores físicos y sociales influyen en una organización, en el presente trabajo se plasman los acontecimientos principales para dar cuenta del entorno que envuelve al Conalep y a la DFA; por ello, se enlistan los factores, circunstancias y contingencias que enfrentan.

En el segundo capítulo, se da a conocer al lector lo que son las características y atributos generales del Conalep y, en particular, de la Dirección de Formación Académica, así como una breve reseña de su trayectoria en estos 36 años de existencia.

También se muestra lo que es la estructura y el organigrama de esta organización, los cuales se encuentran difundidos en diversos medios y canales formales de esta institución educativa.

Tras la realización de un inventario, específicamente del personal que se encuentra laborando en la DFA, se dan a conocer los rasgos característicos desde el punto de vista de su nivel de estudios, antigüedad, las funciones principales que realizan, si conoce el perfil de su puesto y si contó con algún curso de inducción al ingresar a esta institución educativa, con la finalidad de identificar factores que influyen en el desarrollo de la misma.

Otro rubro que se aborda en este capítulo, es el procedimiento formal relacionado con las funciones principales de la DFA: la formación y evaluación académica de los docentes, el cual es contrastado con la estructura funcional (operativa), para identificar los principales problemas operativos en dicha Unidad Administrativa, con la presentación de una propuesta que incluye puntos de control que aporten valor en la toma de decisiones de los involucrados.

Con el apoyo de una bitácora que opera en la Dirección de Formación Académica, se dan a conocer las principales problemáticas registradas derivadas de solicitudes de usuarios de los programas de formación y evaluación académica de los docentes, en la que se incluyen sus resultados.

Considerando las posturas de diversos autores y el análisis de la información recopilada, finalmente se presenta un diagnóstico derivado de los hallazgos y problemas más recurrentes.

Tomando en cuenta las aportaciones del teórico Moles, en el capítulo 3 se presentan los tipos de costos en las acciones humanas y de cómo influyen en las personas para su cumplimiento.

Para explicar el comportamiento de los sujetos dentro de las organizaciones, en este mismo capítulo, se presentan diversas posturas teóricas y técnicas de auditoría comunicativa como apoyo para recopilar datos, así como los resultados de la aplicación de las mismas que dan cuenta del actuar de las personas de la Dirección de Formación Académica, tales como desde cuál es su personalidad, cómo se integran, cómo se identifican con la organización, cómo se comportan en grupo, cuales con sus principales canales y sus principales redes de comunicación. Con la finalidad de una mejor identificación de las técnicas mencionadas, en la parte final del documento, se anexan los formatos utilizados, así como los datos recopilados para facilitar al lector las características encontradas en dicho personal.

Como las organizaciones son un “fenómeno complejo y paradójico”, en palabras de Morgan, se presentan las aportaciones de este investigador para que a través del uso de metáforas se pueda comprender lo que son los comportamientos e incluso patologías más recurrentes, como consecuencia de esas interacciones y redes entre las personas y de los sistemas.

Derivado de lo identificado con las técnicas aplicadas, se presenta un diagnóstico general con las sugerencias de lo que debe mejorarse, mantenerse o erradicarse en las redes de comunicación entre el personal de dicha Dirección, para que fluya mejor la interacción y convivencia entre ellos.

Con el apoyo de cuatro principales técnicas (entrevista, observación directa, cuestionario y encuesta) y el método sobre el que se basó el desarrollo del diagnóstico de lo que es la comunicación de la Dirección de Formación Académica del Conalep, es lo que conforma el capítulo 4.

Se citan a teóricos rescatando sus aportaciones relacionadas con la identidad organizacional, la imagen en las organizaciones y la comunicación dentro de las mismas, dentro de los cuales se irá describiendo lo identificado por cada tópico en el Conalep. Por ello, se proporcionan los resultados obtenidos derivados de la aplicación del cuestionario y de la encuesta al personal de mando medio y personal operativo para identificar su percepción con respecto a la comunicación interna.

Asimismo, se presenta un apartado de análisis de la comunicación en la DFA, contrastando lo establecido por los autores y lo identificado a través de la recopilación de los datos.

Por último, en el capítulo 5 se presenta el diagnóstico general y su relación con los procesos de la Dirección de Formación Académica. En este sentido, se describe la diversidad de elementos que interactúan con el Conalep, presentando lo complejo de las partes que lo envuelven, como marco para comprender las problemáticas identificadas.

Bajo ese mismo esquema y tomando en cuenta los resultados, se plantean tres propuestas de intervención comunicativa enfocadas a reforzar la institucionalización, la integración y el desarrollo del trabajo entre el personal de la Dirección de Formación Académica.

Es así que finalmente, para comprender lo que es una propuesta de intervención comunicativa, se define el término estrategia de comunicación y posteriormente se plantea la propuesta de un plan para su desarrollo para que se vayan ejecutando por fases.

Capítulo 1

Análisis del entorno organizacional
de la Dirección de Formación
Académica del Colegio Nacional
de Educación Profesional Técnica
(Conalep)

1. Componente descriptivo del Conalep

1.1. Contexto histórico: Génesis, desarrollo y momento actual

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) fue creado por decreto presidencial el 29 de diciembre de 1978, sus instalaciones se encuentran en Metepec, Estado de México, y es coordinado sectorialmente por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Su objetivo principal es formar a egresados de secundaria en profesionales técnicos de nivel medio. Además, brinda servicios de capacitación, asistencia tecnológica y de evaluación con fines de certificación; actualmente cuenta con 307 planteles y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST).

Sus labores académicas iniciaron en septiembre de 1979 con diez planteles en el área metropolitana de la Ciudad de México, en Coahuila, en Quintana Roo y en el Estado de México, ofertando ocho carreras orientadas principalmente hacia el sector industrial y de la salud (Conalep, 2013, p. 9-12).

Tras 14 años de operar, se reformó el decreto de creación del Conalep para ampliar sus servicios en materia de capacitación laboral, vinculación intersectorial, apoyo comunitario y asesoría y asistencia tecnológicas a las empresas.

Asimismo, entre 1989 y 1994, se realizó un proceso de reestructuración orgánica y funcional en la institución, lo que conllevó a la implantación de tres reformas: Académica, Organizacional y Administrativa.

Para 1997, el Conalep adoptó el esquema de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) en su modelo académico y derivado de dicha experiencia; un año después acreditó sus planteles como Centros de Evaluación de Competencias Laborales, con la finalidad de que, a través de evaluaciones, las personas certifiquen sus competencias, tomando como referentes Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

En el marco de la desconcentración de la administración pública, entre 1998 y 1999, se llevó a cabo un proceso de federalización, lo cual dio origen a la creación de 30 Colegios Estatales, una Unidad de Operación Desconcentrada para el Distrito Federal y una Representación en el estado de Oaxaca, que junto con las Oficinas

Nacionales constituyen el Sistema Conalep; este último se mantiene como el órgano rector y coordinador de dicho sistema a nivel nacional.

En el 2003 se realizó una Reforma Académica, con la que se estableció la metodología de Educación y Capacitación Basada en Competencias Contextualizadas (ECBCC); cinco años después, nuevamente se reorientó el Modelo Educativo, como respuesta a su alineación a una Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), en la que se determina homologar elementos comunes de las diferentes modalidades y subsistemas (Marco Curricular Común) y la definición de un perfil de egreso de los estudiantes, un perfil para los docentes que impartan clases en este nivel educativo y un perfil para los directivos de planteles.

Desde el 2013 y a la fecha, el modelo académico del Conalep está alineado a las metas de la RIEMS, focalizado en la construcción de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), implantando acciones estipuladas en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), con el propósito de coadyuvar al cumplimiento de la educación media superior como obligatorio, de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 3º constitucional y atender los problemas de cobertura, equidad y calidad en este nivel educativo.

Esta reforma tiene como su centro de acción otorgar el mérito académico y la profesionalización de la actividad docente como mecanismos para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio público de la educación obligatoria. Para ello, es indispensable evaluar a los maestros, pues a través de este mecanismo se pretende garantizar:

- Que sólo los que posean un perfil adecuado —idóneo, según los términos de la ley— sean quienes ingresen al sistema educativo público;
- Que los mejores docentes sean reconocidos en su propia función siendo promovidos a cargos directivos, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica; y,
- Que los docentes que cumplan cabalmente con su función sean quienes permanezcan en el servicio educativo.

Asimismo, dicha ley indica que es de vital importancia fomentar el desarrollo profesional de los docentes en servicio, a través de mecanismos de capacitación y tutoría. La idea central es que cada docente identifique sus áreas de oportunidad para mejorar sus competencias pedagógicas y, con ello, se logre favorecer el máximo aprendizaje de los estudiantes. Así, evaluación y formación docente forman un binomio inseparable donde se cimienta la actual Reforma Educativa (RE).

Con este breve recorrido, se pueden observar los cambios institucionales, de gestión y funcionales que el Conalep ha registrado durante los 36 años de existencia, lo cual nos da cuenta de cómo ha sido una institución que, de acuerdo con la situación prevaleciente en el momento histórico, ha tratado de ajustarse y de brindar respuesta a las necesidades e intereses de sus usuarios, caracterizándose como una organización dinámica.

1.2. Análisis sistémico: Ecología organizacional del Conalep y de la DFA

Para este apartado se retomará a Baptista (1991, p. 7), quien menciona que “las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social, donde forma una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones”.

Complementando, dicho concepto con las características que definen una organización, de acuerdo con lo que establece Edgar Schein (citado por Silvestre, 1990, pp. 184), tales como:

1. La organización debe concebirse como un sistema abierto; es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente.
2. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos y funciones necesarias para integrar y coordinar.
3. La organización conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica.
4. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un ambiente dinámico.

6. Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.

Con este enfoque, se describirá el entorno organizacional del Conalep y de la Dirección de Formación Académica, con la finalidad de comprender la importancia e impacto de las interacciones de la misma.

Para ello, se retoma la visión de sistemas que plantea Luhmann (1991, p. 117), en el sentido de que “Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno y sin él, no podrían existir: por lo tanto, no se trata de un contacto ocasional ni tampoco de una mera adaptación. Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia”.

Bajo esta premisa, en el Conalep se identifican tres niveles del Sistema Educativo Nacional que se relacionan entre sí: Suprasistema, sistema y subsistema.

a) Suprasistema

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) que pertenece, a su vez, a la Secretaría de Educación Pública, representaría el suprasistema, ya que es la que coordina directamente al Conalep; aquélla está integrada por:

- Cinco direcciones: Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGE CyTM) y la Dirección General de Bachillerato (DGB);
- Tres coordinaciones sectoriales: Coordinación Sectorial de Planeación y Administración (CSPA), Coordinación Sectorial de Personal (CSP), Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (Cosdac); y
- Cuatro órganos desconcentrados: Colegios de Bachilleres (Colbach), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), Centro de Enseñanza

Técnica Industrial (CETI) y Fideicomiso de los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral (Conocer).

b) Sistema

En este sentido, el sistema es propiamente el Conalep, cuya estructura consta de tres niveles de operación, una Junta Directiva, una Dirección General, una Secretaría General, dos Direcciones Corporativas, una Unidad de Estudios e Intercambio Académico, cuatro Secretarías (Planeación y Desarrollo Institucional; Académica; Servicios Institucionales, y de Administración); y 13 Direcciones de Área.

Con la federalización (delegar algunas libertades o poderes propios a otro organismo, con cierta autonomía), los Colegios Estatales del Conalep administran la operación de 275 planteles y Oficinas Nacionales la de otros 33 centros educativos; por lo que actualmente existen 308 escuelas a nivel nacional.

El Conalep brinda cuatro principales servicios: Formación Profesional Técnica y Formación Profesional Técnico-Bachiller; capacitación; tecnológicos y de evaluación y certificación de competencias.

c) Subsistema

Como uno de los subsistemas del Conalep, se encuentra la Dirección de Formación Académica (DFA), que forma parte de la Secretaría Académica; está integrada, a su vez, por tres coordinaciones; tres subcoordinaciones y dos jefaturas de departamento.

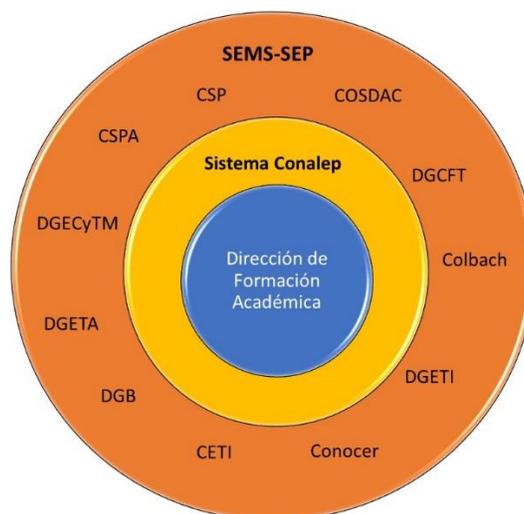
En este sentido, y considerando lo que menciona Ahumada (2005, p. 16), una característica tanto de las organizaciones como del entorno organizacional es su constante cambio, ya que existen diversos factores (economía, innovaciones tecnológicas, reformas legales, estructura de fuerza de trabajo, etc.) que influyen en dichos cambios, los cuales hacen necesarios “determinados requerimientos de información y acción, con el fin de lograr una mejor adaptación”.

En este sentido, la DFA contribuye a la Misión del Conalep con relación a la formación de estudiantes, ya que tiene como finalidad “fortalecer las habilidades

didácticas de los docentes del Sistema Conalep”, acorde con el modelo académico vigente.

Así en la Figura 1, se puede visualizar cómo se conforma el entorno organizacional del Conalep:

Figura 1. Entorno organizacional del Conalep y de la DFA.



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Ciclo de eventos del subsistema: Desarrollo, impartición y evaluación de docentes

Bartoli (1992, p. 18-20) menciona que “un conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”; y agrega que del conjunto de sus componentes e interacciones se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen.

Asimismo, puntualiza que derivado de las acciones de organizar y formalizar los procesos de la organización de una empresa o de sus subsistemas, “generalmente tratan de realizar las siguientes pasos lógicos, que parten de lo general a lo particular”: redefinición de la misión de conjunto, distribución de funciones o unidades de actividad principales, división de niveles, operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones y estructuración de actividades individuales.

Como la formación de los estudiantes es uno de los servicios que ofrece el Conalep, el aspecto académico se centra en la Secretaría del mismo nombre, la cual está integrada por tres Direcciones: Diseño Curricular (DDC), Formación Académica (DFA) y Acreditación y Operación de Centros de Evaluación (DAOCE).

Cada una de estas oficinas tiene características y objetivos diferentes que coadyuvan al logro principal que consiste en formar estudiantes bajo el enfoque de educación basada en competencias: la DDC desarrolla los planes, perfiles y programas de las carreras que se ofertan en el Conalep; la DFA define el perfil deseable de los docentes, considerando su formación y evaluación del desempeño en su quehacer académico y la DAOCE realizar evaluación de competencias con base en normas.

Para el caso específico de la DFA, objeto del presente estudio, también existen tres coordinaciones que se mencionan a continuación:

- Coordinación de Desarrollo de Programas de Formación Académica: Se encarga de analizar las políticas educativas nacionales, las tendencias de formación docente, los postulados del modelo académico vigente, establecer la oferta de formación de los docentes y desarrollar los contenidos de los cursos.
- Coordinación de Impartición de Programas de Formación Académica: Responsable de analizar las políticas educativas nacionales, las tendencias de formación docente, los postulados del modelo académico vigente, definir el marco normativo para la impartición de los cursos de formación docente, efectuar la programación e impartición de cursos y emitir los reportes derivados de la formación a nivel nacional.
- Coordinación de Evaluación de la Formación Académica: Debe identificar las competencias requeridas de los docentes, estipuladas en las políticas educativas nacionales, en las tendencias de evaluación del desempeño docente, considerar los postulados del modelo académico vigente, definir la normatividad para operar semestralmente la evaluación del desempeño de

los 16 mil docentes a nivel nacional del Conalep y emitir informes nacionales de resultados derivados de la evaluación.

1.4 Entorno relevante: Mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios

Para comprender lo que es un entorno relevante, retomaremos las aportaciones de Rogers y Rogers y Aldrich (1991, citados por Baptista, p. 277), "el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización".

En este marco, "se pueden distinguir diferentes tipos de entorno, más o menos relacionados entre sí" (Paturel, 2006. p. 36), los cuales son importantes a tener en cuenta dentro del presente diagnóstico, con lo que sucede actualmente en el país:

En el entorno social y político se presentó un movimiento nacional que tuvo eco a nivel internacional, ya que el 26 de septiembre del 2014 se registró un enfrentamiento entre la policía de Iguala y el grupo Guerreros Unidos, el cual dio como resultado la muerte de seis personas, 25 heridos y la desaparición de 43 estudiantes de la Escuela Normal Rural "Raúl Isidro Burgos" de Ayotzinapa, Guerrero.

En ese contexto, la representación en México de la Organización de las Naciones Unidas condenó "enérgicamente" los hechos de Iguala y los calificó de "extrema gravedad" y "los sucesos más terribles de los tiempos recientes". El 6 de octubre, el presidente Enrique Peña Nieto dijo estar profundamente "consternado" por los hechos de Iguala, los cuales calificó de "indignantes, dolorosos e inaceptables". El 7 de noviembre, el procurador general de la República, Jesús Murillo Karam, anunció la detención de presuntos implicados, que las investigaciones continuarían abiertas y los normalistas continuarían en calidad de "desaparecidos", así como la participación de especialistas de un laboratorio de Austria para identificar los restos de los jóvenes.

Durante noviembre y diciembre, a nivel nacional se llevaron a cabo diferentes protestas, bloqueos, marchas y mítines de apoyo a la petición de los padres y

familiares de la aparición con vida de los 43 jóvenes, en las cuales participaron profesores, compañeros, padres de familia y estudiantes de escuelas públicas y privadas, lo cual puso al país en una alta tensión social y política.

Con respecto al entorno económico, existen dos procesos dignos de tener en cuenta para este informe: la caída del peso frente al dólar y la baja en el precio del petróleo. Para el primer caso, el 5 de diciembre del 2014, el Banco de México “informó que el balance de riesgos para la actividad económica se ha deteriorado por diferentes causas coyunturales y que la depreciación del peso frente al dólar incrementa el peligro de inflación”. Con respecto al precio del petróleo, éste cayó de 117 dólares por barril en el que se cotizaba en marzo, a menos de 50 dólares que se pagó durante diciembre; ambos aspectos ponen en riesgo la estabilidad de los estados y municipios, pues como señala la firma Consultores Internacionales S.C. (CISC) “si bien la economía mexicana dejó de estar ‘petrolizada’, las finanzas públicas aún mantienen esta condición pues los ingresos petroleros contribuyen con casi 35 por ciento de las entradas presupuestarias”.

En cuanto al entorno internacional, se dio un cambio histórico: el 17 de diciembre del 2014 EU y Cuba difundieron la normalización de sus relaciones diplomáticas, económicas y políticas, por lo que Barack Obama anunció la apertura de la embajada de La Habana; mientras que Cuba liberó al americano Alan Groos, tras estar detenido cinco años en la isla, como primeras acciones.

Estos acontecimientos impactan al Conalep, puesto que la tensión social y política impactará en la credibilidad, impulso o rechazo, de la puesta en marcha de la Reforma Educativa entre el magisterio nacional, las organizaciones sociales y las organizaciones gubernamentales. En el aspecto económico también se vislumbra un entorno complejo, dado que la implantación de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) implica etapas, procedimientos, instrumentos y acciones nuevas para lograr que la evaluación docente cumpla con proporcionar información que coadyuve a mejorar las competencias pedagógicas y disciplinares de los profesores, a través de actividades de desarrollo profesional de los docentes y, en consecuencia, un mejor aprendizaje de sus estudiantes.

Asimismo, México podía resultar un país beneficiado con la reanudación de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba, puesto que con ambas naciones compartimos frontera y con ello se podrían establecer negociaciones y acuerdos en diversos temas: seguridad, inversión, educación, desarrollo de recursos comunes que traigan consigo un crecimiento, en la medida en que se vaya desarrollando el acercamiento entre esos países.

Ahora bien, es importante tener en cuenta lo que plantea Levinson (citado por Baptista, 1991, p. 278): el ambiente relevante se divide en estímulos primarios y secundarios. Los primarios son las condiciones del mercado, de los proveedores y laborales; mientras que los secundarios provienen de estímulos legislativos, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país.

En este sentido, los siguientes son estímulos que prevalecen en el Conalep en cuanto al servicio de formación de profesionales técnicos y profesionales técnicos bachiller (2014, Conalep):

- Mercado: Está conformado, en su generalidad, por estudiantes egresados de secundaria que deseen formarse como profesional técnico o profesional técnico bachiller de nivel medio superior en una de las 47 carreras que se encuentran en las áreas de mantenimiento e instalación; producción y transformación; electricidad y electrónica; tecnología y transporte; salud; contaduría y administración y turismo. Dicha formación se cursa en seis semestres, de 18 semanas de cada uno, con una carga de 35 horas a la semana, obteniendo un total de 3,780 horas.
- Los proveedores son escuelas secundarias a nivel nacional; la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), quien le proporciona las líneas generales de acción y los requerimientos del sector productivo y social en cuanto a demanda requerimiento de cuadros de formación.
- Sus clientes son sus estudiantes matriculados, egresados y padres de familia.

- Competencia: Otros subsistemas de nivel medio superior, tales como DGETA, DGTI, DGECyTM, DGB, Colbach y CETI. En este sentido, la competencia será mayor o menor, dependiendo de los planteles que se encuentren en las diferentes entidades del país y de la formación que ofrezcan dichas organizaciones. Por ejemplo: de acuerdo con los resultados de los Exámenes nacionales para el ingreso a nivel medio superior (EXANI 1), los egresados de secundaria colocan a los planteles del Conalep ubicados en el Distrito Federal, como sus últimas opciones, por ser de las entidades donde pueden encontrar más diversidad en la oferta de formación de diversas escuelas; sin embargo, en algunas entidades del sur y norte, el Conalep es una de sus primeras opciones, por el tipo de economía y las carreras que ofrece.
- Socios: Sector productivo (empresas); la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR); el Conocer; convenios con empresas, instituciones nacionales e internacionales públicas, privadas o sociales para intercambios académicos.
- Ámbito: Con relación al servicio de formación de estudiantes como profesionales técnicos, el ámbito del Conalep es educativo.
- Actores: Son los directivos, los administrativos y los docentes; los dos primeros en sus tres niveles de gestión (Oficinas Nacionales, representaciones en los estados y en planteles); mientras que los docentes, sólo en planteles.
- Servicios: Formación de profesionales técnicos de nivel medio; de capacitación; asistencia tecnológica, y de evaluación con fines de certificación.

1.5 Análisis contingente: Problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos

De acuerdo con la teoría contingente (Martínez, 1991, p. 53-54), las organizaciones deben poner especial atención al impacto de la influencia del medio ambiente o contexto (considerándolo como estímulo), puesto que ello influirá en la forma en que se estructuren y funcionen (respuesta).

En este sentido, Baptista (1991, p. 286) recomienda que las organizaciones deben decodificar el ambiente; entendiendo decodificar como “interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización, en información ‘de facto’ que sirva para planear, organizar y dirigir las metas” de ésta. Para ello, identifica al menos cinco características que estimulan el ambiente de la organización: turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez, las cuales deben ser identificables y evaluadas oportunamente por los miembros de una organización, a través de la búsqueda y decodificación de información para su sobrevivencia y crecimiento.

Correlacionando las ideas anteriores y el subsistema de la DFA, sobresale lo siguiente:

- Con la entrada de la Ley General de Educación (LGE), específicamente de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), están generando nuevos requerimientos, procedimientos, acciones, e incluso conflictos a nivel nacional, ya que dichas normativas estipulan la inclusión de actores educativos que actualmente no existen estructural y administrativamente en los planteles del Sistema Conalep.
- El punto anterior trae como consecuencia un ambiente de hostilidad, puesto que para el desempeño de las funciones (obligatorias) de los nuevos actores educativos (tutores, asesores técnico pedagógicos, supervisores) no existe una remuneración económica ni reconocimientos estipulados que coadyuven a crear oportunidades para ellos y que las funciones no se cumplan a cabalidad.
- Dado que las líneas de comunicación entre las Coordinaciones Sectoriales de la SEMS con las Direcciones Generales y los órganos desconcentrados se generan por diversas vías y actores, ello impacta al interior de las representaciones y planteles del Conalep en los estados, puesto que la emisión de información relacionada con la implantación de la LGSPD se entrega de manera desfasada, incompleta o no se emiten.
- En las representaciones estatales y en los planteles del Conalep constantemente existe rotación del personal académico y directivo, lo cual

implica reiniciar la formación y capacitación de dicho personal, desfase en la entrega de los reportes o poco apoyo para el establecimiento de los nuevos proyectos dirigidos a los docentes.

- Durante las visitas de supervisión a planteles, los administrativos académicos manifiestan que diversas áreas de oficinas centrales solicitan la misma información que deben capturar en las diferentes herramientas informáticas y en diferentes momentos, por lo cual esta actividad se duplica.
- Con la emisión de diversos programas que impulsa la SEMS relacionadas con la reforma educativa y para la atención de las acciones de la LGSPD, las funciones principales de la DFA se atienden de manera desfasada a lo programado o bien requieren doble esfuerzo físico, intelectual y de tiempo para su personal; igualmente, dichas acciones están divididas entre las tres coordinaciones y en ocasiones no fluye la información entre éstas para saber precisamente qué programas son atendidos y cuáles son los resultados.
- Derivado de los requerimientos que estipula la RIEMS con respecto a la formación, actualización y certificación de los docentes, en la DFA el personal es insuficiente, ya que se debe ampliar la cobertura de atención, diversificar la actualización y evaluar a cada docente para su certificación, lo cual conlleva a un desgaste físico y emocional de sus integrantes.

1.6 Análisis del entorno organizacional

Como podrá comprenderse, el Conalep ha sido una organización que ha estado en constante cambio derivado de diversos mandatos organizacionales, jurídicos y académicos, en los que su personal también ha tenido que ajustarse.

Con lo anterior, se puede citar a Ahumada (2002, pp. 142):

“De todas las habilidades y competencias de que dispone la organización probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles, pero que ya no lo son”.

De acuerdo con dicho autor, se resalta que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se vuelven recursos indispensables con los que cuentan las organizaciones para hacer frente a los requerimientos del entorno.

Con la entrada de nuevos programas derivados de la reforma y leyes en materia de política educativa, el Conalep como organización estructurada debe ajustar su lógica y su funcionalidad para responder a los estímulos que le demanda actualmente el entorno.

La LGSPD tiene por objeto (DOF, 2013, p. 1) “I. Regular el Servicio Profesional Docente en la Educación Básica y Media Superior; II. Establecer los perfiles, parámetros e indicadores del Servicio Profesional Docente; III. Regular los derechos y obligaciones derivados del Servicio Profesional Docente, y IV. Asegurar la transparencia y rendición de cuentas en el Servicio Profesional Docente” y tras su difusión, existieron manifestaciones de informalidad, principalmente en el magisterio, ya que ello implica, de manera general, incluir nuevos actores educativos, reorientar su tipo de contratación, la asignación de carga horaria, definir las funciones de dichas figuras y lograr nuevos financiamientos.

De manera particular, en la Dirección de Formación Académica se requiere establecer normativas para regular la asignación y operación de los docentes que ingresen al servicio profesional, nombrar los tutores, asesores técnicos pedagógicos, determinar las funciones de los supervisores en el marco de esta Ley, con la consiguiente formación, actualización y evaluación de su desempeño; es decir, debe innovar para equilibrar los factores del entorno.

De acuerdo con Serrano (2012, p. 25) la innovación se refiere a los comportamientos, actividades y transformaciones estructurales completamente nuevos para una organización”, la cual es un “esfuerzo deliberado de perfeccionar un sistema”.

Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que este autor determina (2012, p. 40): “el entorno en la era de la globalidad es complejo, incierto e impredecible”; por tanto, la organización debe “seleccionar bajo un esquema de diferencias para actualizar sus posibilidades”.

Capítulo 2

Teoría y Práctica de la Dirección de Formación Académica del Conalep

2. Caracterización de la DFA del Conalep

2.1 Nombre y giro, servicios y tamaño

En este capítulo se presenta a detalle lo que es el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) para que, posteriormente, se ubique el subsistema objeto del presente estudio que es la Dirección de Formación Académica (DFA), con la finalidad de analizar su estructura formal y contrastarla con la estructura funcional.

Para ello, tomaremos el concepto de organización que plantea Etzioni (1986, p. 4), quien establece que son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

En este sentido, el Conalep es un organismo público descentralizado del gobierno federal, coordinado por la Secretaría de Educación Pública (SEP); esto es, tiene ciertas competencias y facultades autónomas regidas por los estados para la toma de decisiones en cuanto al logro de sus objetivos particulares y al manejo de sus recursos financieros, pero al mismo tiempo dependiente del Gobierno Federal para la integración de sus órganos de gobierno y su financiamiento.

Su objetivo principal es formar a egresados de secundaria en profesionales técnicos de nivel medio. Además brinda servicios de capacitación, asistencia tecnológica y de evaluación con fines de certificación.

El Conalep ofrece servicios de educación y de acuerdo con el registro en la Plantilla ocupacional generada del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), a diciembre de 2014, contó con 2,368 empleados distribuidos sólo en sus Oficinas Nacionales, en una Unidad Administrativa en el DF y otra en Oaxaca, como se muestra a continuación:

Cuadro 1. Plantilla ocupacional del Conalep Ramo 11.

Personal mando superior	1
Personal mando medio	296
Personal operativo confianza	614
Personal operativo base	1457

2368

Fuente: Plantilla ocupacional generada del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), al corte de diciembre de 2014.

Bartolli menciona que “hay diferentes maneras de concebir a la organización en función del grado de división de tareas o, a la inversa, de la responsabilización que se quiere desarrollar”; por lo que la división de éstas se centra en dos grandes aspectos: “el proceso de fabricación, según sus etapas...” y “en las tareas de ejecución” (1983, p146).

Observando el Cuadro 1, el Conalep destina a 87.5% de su personal para la ejecución de sus trabajos, en apoyo a los 297 funcionarios que conciben los procesos y servicios que ofrece dicha organización.

2.2. La estructura organizacional del Conalep y de la DFA Aquí cabe mencionar lo que Bobbitt define como estructura de una organización, donde señala que “es una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera relativamente identificable y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos”. Además, afirma que “la coordinación de los esquemas de interacción es una necesidad imperiosa de toda organización”, puesto que en ella se definen “conductas impuestas a los individuos” para la obtención de fines determinados, dentro de un contexto social; dicha coordinación estructural “pretende y aspira a ser siempre armoniosa y equilibrada” (retomado en Ruiz, 1995, p. 181 y 184).

Así pues, para comprender cómo está estructurado el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, a continuación se presentan los rasgos que lo distinguen desde sus orígenes.

2.2.1. Historia de su fundación

Etzioni afirma que una de las características de las organizaciones es que existe “división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación”, divisiones “deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos” (1986, p. 4).

En este sentido, para entender el entorno en el que surgió el Conalep y sus objetivos, se encontró que en 1978 la Secretaría de Educación Pública efectuó

diversas investigaciones focalizadas a la formación para el trabajo (Conalep, 1994, p. 13-15), en donde se refiere que:

- La educación técnica en esa época consideraba los servicios de capacitación y formación profesional, pero en función de necesidades socioeconómicas retomadas de los años 30.
- La pirámide ocupacional tenía cinco profesionales de nivel universitario por uno de nivel técnico (especializado), lo que demandaba invertir al menos un profesional universitario por cinco técnicos medios y por cada uno de éstos, 20 obreros calificados.
- Las instituciones educativas de aquel entonces, no formaban técnicos de nivel medio, puesto que eran de carácter terminal, lo que ocasionaba que éstos continuaran sus estudios a nivel de licenciatura.
- Predominaba el carácter propedéutico en las instituciones que ofertaban educación de nivel técnico.
- Era inexistente la vinculación entre sistema educativo y aparato productivo y se observó una gran demanda de profesionales técnicos de los sectores industrial, agrícola, turismo, administrativo, bancario y de la salud, ya que los puestos eran cubiertos por trabajadores autodidactas, con poca preparación académica o por egresados de carreras universitarias.

2.2.2. Trayectoria, desarrollo y expansión

Mediante Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, se creó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica como un organismo público descentralizado del Gobierno Federal.

Su objetivo es (Conalep, 2010. p. 152) “la formación de profesionales técnicos de nivel medio con la modalidad de que, a través de su obligada coordinación con los representantes de los sectores productivos, asegure a sus egresados una efectiva incorporación a la actividad laboral”.

Es así como el Conalep inició labores en 1979 (Conalep, 2010. p. 152) con diez planteles (Aragón, Ciudad Azteca, Gustavo Baz, Indios Verdes, Iztapalapa, Tlalnepantla, El Oro, Cancún, Chetumal y Piedras Negras), ubicados en el Distrito Federal, el Estado de México, Quintana Roo y Coahuila ofertando ocho carreras en las áreas industrial, administrativa y de la salud. Los planes de estudio fueron elaborados en la SEP; para el caso de las correspondientes a la salud, se contó con la participación de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Tras su creación, funcionarios relacionados con la educación técnica nacional realizaron consultas con representantes de las cámaras empresariales y con empresarios que incluso formaron parte del primer Consejo Consultivo del Conalep. Derivado de dichas consultas, se determinó que el Colegio brindara educación exclusivamente terminal; exigir pago de colegiaturas para cubrir el sistema de créditos educativos que en ella se realizaran y otorgar sus respectivos diplomas y títulos profesionales; mantener la vigencia de las carreras ofrecidas sujeta a las demandas del mercado de trabajo e incluir docentes identificados con la materia a impartir, con un puesto de trabajo en la industria y que de manera complementaria aceptara participar en la educación, por lo que se le pagaría por horas.

Como cualquier organización, el entorno que le rodea es necesario identificarlo para comprender también las razones que dieron su origen; en este sentido, Alcocer señala que de 1978 a mediados de 1981 México vivió el periodo de crecimiento económico acelerado, puesto que en ese lapso el Producto Interno Bruto (PIB) casi se duplicó, al lograr un crecimiento promedio anual superior a 8%. Agrega que la mayoría de los analistas en economía coinciden en atribuir el origen de la expansión a un crecimiento importante del gasto público, sustentado en la afluencia de recursos externos provenientes de las ventas de petróleo en el mercado internacional, y a partir de 1980 a los recursos provenientes del endeudamiento externo del Estado, que vinieron a sumarse a los recursos generados por el petróleo (1984, p. 44).

Rivera, M. y Gómez P. mencionan que “en el año de 1979 la inversión privada creció 5% más respecto del año anterior, creando un aumento en la capacidad productiva de algunas ramas industriales y de servicios como la automotriz, la petroquímica secundaria, la hotelera, etc. Este crecimiento se debió, principalmente, al otorgamiento de generosos subsidios y exenciones tributarias, pues se intenta influir sobre la localización geográfica de la empresa, favoreciendo la eficiencia productiva mediante el descongestionamiento de las zonas de mayor densidad y aprovechar la infraestructura portuaria para lograr mayores volúmenes de exportación a costos remotamente bajos y así competir con el mercado internacional” (1980, p. 75).

En junio de 1979, la Junta Directiva del Conalep emitió el Reglamento Interior de dicha organización, el cual fue sustituido por el Estatuto Orgánico promulgado en diciembre de 1993, a través del Diario Oficial de la Federación (DOF) con el Decreto que reforma el diverso (procedimiento especial para aprobar leyes ordinarias) mediante el cual se creó el Colegio. Con dicho documento, se establecieron los lineamientos generales para su operación, así como su organización académica y administrativa, por lo cual se creó una nueva estructura orgánica, con la inclusión de Unidades Administrativas, Unidades Administrativas Desconcentradas y Órganos Colegiados (Conalep, 1994, p. 15-20).

Una característica central del Conalep fue su modelo educativo, que se regía por cuatro aspectos rectores: la vinculación, la planeación, el diseño curricular y la formación tecnológica. La vinculación se manifestaba principalmente en tres vertientes: 1) en la estructuración de los perfiles profesionales, planes y programas de estudio, en conjunto con el sector productivo; 2) en la incorporación del personal activo de diversas ramas industriales y de servicios a la docencia en la organización para favorecer “la transmisión del conocimiento teórico y práctico”, y 3) en la formación de profesionales técnicos de acuerdo con la demanda laboral (Conalep, 1994, p. 39-40).

Con respecto a la planeación, ésta consistía en la elaboración de estudios para identificar localidades que por las características de su infraestructura económica, condiciones demográficas y perspectivas de desarrollo presentaban viabilidad para el establecimiento o reubicación de planteles o determinar la incorporación de nuevas carreras.

Es así que en 1993, el Conalep contó para entonces con 256 planteles, 146 carreras, con 191,248 alumnos inscritos en su programa regular, 16 mil en el modular y 120,567 en servicios de capacitación; asimismo, se instauraron servicios de capacitación, actualización y especialización para alumnos, egresados y docentes. Es preciso mencionar que del total de carreras ofertadas, sólo 107 operaban (Conalep, 1994, p. 15 y 30).

Ya para 1996, el Conalep, a través de reuniones estatales de consulta, redefinió su oferta educativa dejándola en 29 carreras nacionales (industriales y de servicios), distribuidas en nueve áreas de formación ocupacional (procesos de producción y transformación; metalmecánica y metalurgia; automotriz; electrónica y telecomunicaciones; instalación y mantenimiento; informática; comercio y administración; salud y turismo), las cuales fueron impartidas en los 260 planteles que existían en aquel momento (Conalep, 1998, p. 5-7).

En 1999 (Conalep, 2010, p. 157-158) se generaliza en todas las carreras el Modelo de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC) y en el 2002 inician los procesos de certificación en la Norma ISO 9000:2000 de las Oficinas Nacionales, de Colegios Estatales y de planteles y los Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST), los cuales fueron acreditados como “Centros de Verificación de Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y en 2003 se incluyen en los planes de estudio materias propedéuticas de bachillerato, para dar posibilidad de que los estudiantes egresen como Profesionales Técnico Bachiller y en el 2008 el Conalep inició sus trabajos en la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), con la finalidad de coadyuvar a construir un Marco Curricular Común.

Contrastando con lo que afirma Ruiz (1995, p. 198), en el sentido de que la estructura de una organización “representa y resulta del conjunto de medidas adoptadas para poder sobrevivir en su medio ambiente”, tras revisar la historia del Conalep se observa que ha tenido diversos cambios derivados precisamente del entorno que le ha condicionado que se ajuste para su sobrevivencia; tal es así que un cambio contundente de su origen, fue ofrecer educación técnica terminal (profesionales técnicos); actualmente ya oferta a los estudiantes la posibilidad de continuar sus estudios de nivel superior (Profesionales Técnicos Bachiller).

2.2.3. Momento actual y expectativas

De acuerdo con cifras del Conalep (2014, p. 22), dicha organización educativa contó con una matrícula de 303 mil 464 alumnos registrada durante el ciclo escolar 2013-2014, de la cual 56.4% fueron hombres (171,087) y 43.6% mujeres (132,377).

En cuanto a su oferta educativa, está conformada por 47 carreras impartidas en 308 planteles distribuidos en las 32 entidades del país; dichas carreras están clasificadas en siete áreas de formación (Conalep. 2014, p. 22).

Como parte de la atención a la RIEMS, se encuentra el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), el cual es un mecanismo para acreditar el nivel de calidad de los cambios estipulados en la Reforma, por lo cual los planteles y los subsistemas deben someterse a una evaluación por parte por parte del Consejo para la Evaluación de la Educación del Tipo Medio Superior (COPEEMS). En este sentido, y de acuerdo con la consulta en el Portal del Conalep, actualmente existen 188 planteles incorporados al SNB (SEMS, enero 2015).

Mayntz afirma que el objetivo de la organización es un punto referente para el análisis de la misma, puesto que es lo que realmente guía las decisiones, el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Es importante precisar que “objetivo” es entendido como “algo que se aspira y que tal vez será alcanzado algún día” (1990, p. 75).

Por lo anterior, se identificó que el Conalep estableció cuatro objetivos “relacionados con los temas prioritarios del quehacer académico” de dicha organización y que conducirán su acción del 2013-2018 (Conalep. 2014, p. 59):

1. Mejorar la calidad de la educación del Sistema Conalep para consolidarlo como una de las mejores opciones para los jóvenes en la Educación Media Superior.
2. Garantizar la pertinencia de los servicios de educación que se proporcionan a la población y a los sectores productivos para el desarrollo nacional.
3. Ampliar la cobertura y asegurar la inclusión y equidad de los servicios educativos del Colegio.
4. Optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.

Así, para el establecimiento de los objetivos el Conalep justifica que es para “mejorar su desempeño como organismo público descentralizado del estado e incrementar la calidad de la Formación de Profesionales Técnicos y Profesionales Técnicos-Bachiller; la prestación de servicios tecnológicos y de capacitación, así como la evaluación de competencias con fines de certificación que brinda” (2014, p. 59).

2.2.4. Filosofía institucional

Con respecto a las “dimensiones centrales de la estructura de una organización”, Ruiz (1995, p. 187-197) destaca básicamente tres:

1. La complejidad: Incluye el grado de especialización o división del trabajo, el número de niveles jerárquicos y el grado de dispersión geográfica de sus unidades.
2. La formalización: Es el grado en el que una organización se apoya en reglas, normas, instrucciones y directrices explícitas para dirigir la conducta de sus miembros. Éstas pueden estar formalizadas en 1) los puestos (describir minuciosamente la tarea específica); 2) Flujos de trabajo (descripción del trabajo mismo), y 3) reglas universales (reglas, procedimientos y políticas).
3. La centralización: Capacidad para la toma de decisiones, la autoridad y el control de la organización.

Es así que la estructura es lo que caracteriza a cada organización “que representa y resulta del conjunto de medidas adoptadas para poder sobrevivir en su medio ambiente” (Ruiz, 1995, p. 198).

Ante ello, a continuación se describe lo que el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica difunde como su “filosofía institucional” y su estructura.

Misión

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica tiene como misión formar, mediante un modelo basado en competencias, a Profesionales Técnicos y Profesionales Técnicos-Bachiller, capacita y evalúa con fines de certificación de competencias laborales y servicios tecnológicos para atender las necesidades del sector productivo del país (Conalep, 2014, p.16).

Visión

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica es una Institución líder en la formación de Profesionales Técnicos y Profesionales Técnicos-Bachiller en México, que cursan programas reconocidos por su calidad y basados en el modelo mexicano de formación dual, egresan con competencias laborales y valores sociales que les permiten ser competitivos en el mercado laboral y continuar estudios superiores.

El Conalep es reconocido como centro de capacitación, evaluación y certificación de competencias laborales y servicios tecnológicos, contribuye a elevar la productividad y competitividad del país (Conalep, 2014, p.16).

Valores institucionales

Para formalizar la estructura, de acuerdo con Ruiz (1995, p. 194-195), las organizaciones efectúan tres procesos de formación con sus miembros, con la finalidad de enseñar o imponerles valores, normas de conducta, conocimientos, etc., los cuales son: educar (“aprender” conocimientos y técnicas que las personas ignoran y la organización necesita), socializar (asimilar y poner en práctica los valores y normas sociales exigidas por la organización) y reciclar (adopción de conocimientos o modos de comportamiento).

Otras formas en las que se apoyan son la socialización (progresiva suplantación de la norma cultural de comportamiento que poseen las personas fuera de la organización por el código cultural que impone como únicamente legítimo la organización) y la ritualización (comportamiento colectivo de todos los miembros, a través de rituales que van desde saludos, horarios, remuneraciones hasta acceso al poder, atribución de estatus, prestigios y promoción profesional).

Desde esta perspectiva, el Conalep cuenta con siete valores que “guían el comportamiento” de sus integrantes (Conalep, 1998, p. 9), los cuales son (Conalep, 2014, p. 89): Responsabilidad, respeto a la persona, comunicación, calidad, mentalidad positiva, cooperación y compromiso con la sociedad.

Política de calidad

Quienes conformamos el Sistema Conalep tenemos el compromiso de realizar un trabajo profesional, basado en los valores institucionales para la formación de Profesionales Técnicos y Profesionales Técnicos-Bachiller; la prestación de Servicios Tecnológicos, de Capacitación y Evaluación de Competencias con fines de certificación, cumpliendo con los requisitos de nuestros clientes, los legales y reglamentarios, así como con los estándares de calidad adoptados por el Colegio, buscando permanentemente la mejora continua y el éxito sostenido (Conalep, enero, 2015).

Código de ética y estructura del Comité de Ética del Conalep

Este Código tiene por objeto establecer las conductas adecuadas, mediante la aplicación e implantación de los valores institucionales que los servidores públicos

del Conalep deberán comprometerse a atender en el desempeño de sus actividades dentro de la institución (Conalep, 2012. p. 8).

En dicho documento, el Conalep establece “valores contenidos en el Código de ética emitido por el gobierno federal, considerados como base para la conformación del Código de Conducta del Conalep”, los cuales son: bien común, integridad, honradez, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, entorno cultural y ecológico, generosidad, igualdad, respeto y liderazgo (Conalep, 2012. p. 6-7).

Al respecto, Mayntz señala que “el clima de valores de una organización no determina necesariamente lo que se hace, pero sí determina con frecuencia el cómo se hace”. Y advierte: si el objetivo de la organización prospera en oposición a los valores definidos por ésta, pueden surgir graves conflictos (1990, p. 86).

Se observa que de los valores definidos entre la filosofía institucional y el Código de Conducta, sólo existe la coincidencia de un valor (el respeto); en el ideario están establecidos para persuadir en el actuar de los miembros del Conalep; mientras, en los del Código está vista más en cuanto a su función como servidores públicos ante la sociedad.

2.3. Estructura formal del Conalep

Bartolli (1983, p. 53) subraya que las organizaciones requieren dos niveles de reflexión y acción: el modo de distribución de tareas (organización del trabajo) y la estructuración global formalizada (organigrama).

En este orden de ideas, Ruiz (1995, p. 182) afirma que dentro de la estructura de una organización se requiere el reparto de tareas, modos y ámbitos de comunicación entre sus miembros, así como mecanismos formales de funcionamiento y de control.

Bartolli (1983, p. 63-67) destaca que las organizaciones presentan de manera variada las representaciones de los organigramas; sin embargo, este autor tipifica tres como las más recurrentes, a saber:

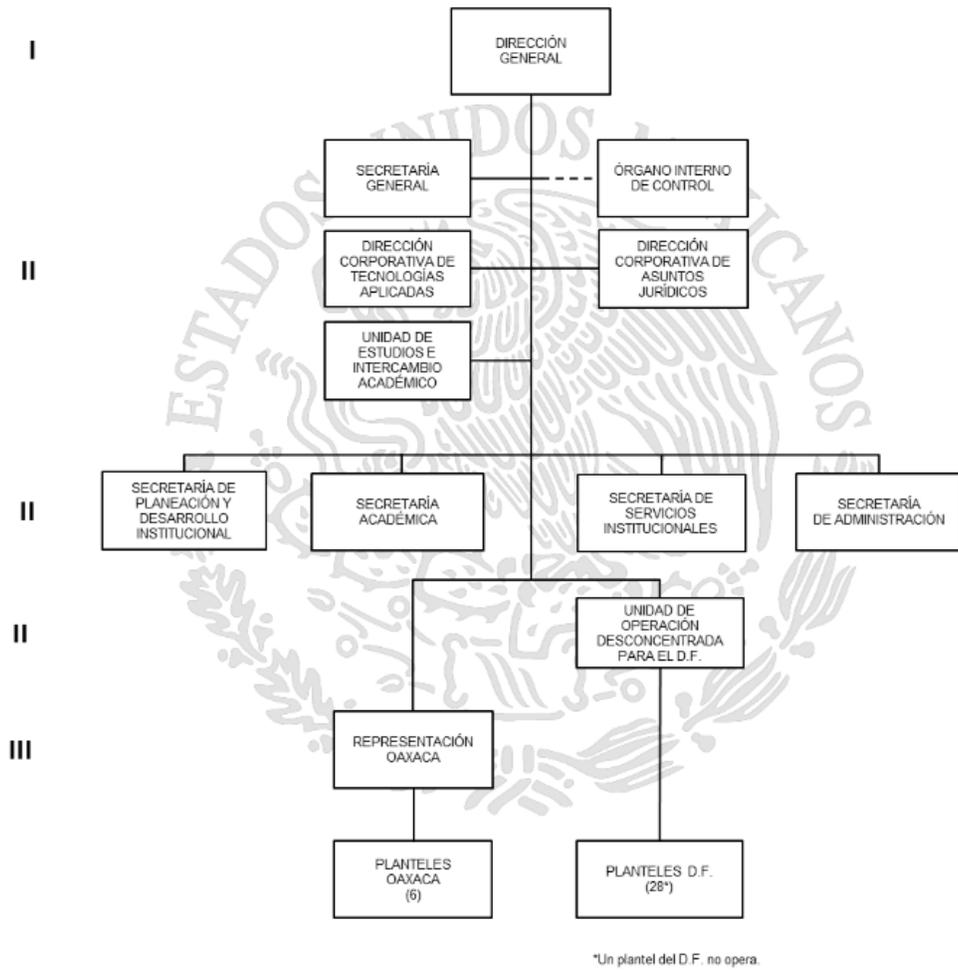
- Funcional.- Son las grandes funciones de la gestión y que están configuradas de manera horizontal, como “unidades especializadas”, que requiere la “centralización de las decisiones”.
- Divisional.- Son segmentos estratégicos y su representación es como una red de distribución, en la que hay una “determinada desconcentración de las decisiones”; es decir, son ejercidas por determinados agentes y unidades locales, pero sometidos a una autoridad central.
- Matricial.- Son las que tienen un cruce de funciones/segmentos estratégicos; en otras palabras, tienen “actividades diferenciadas pero con múltiples interdependencias”, en el que se requiere un creciente esfuerzo en proceso de comunicación, coordinación y regulación.

En el mismo sentido, la importancia de analizar cómo está conformada la estructura formal del Conalep, ayudará a identificar cómo y de qué manera opera esta organización educativa en lo general y la DFA, en lo particular, y con ello entender cómo se da la operación y comunicación entre sus integrantes.

2.3.1. Organigrama general del Conalep

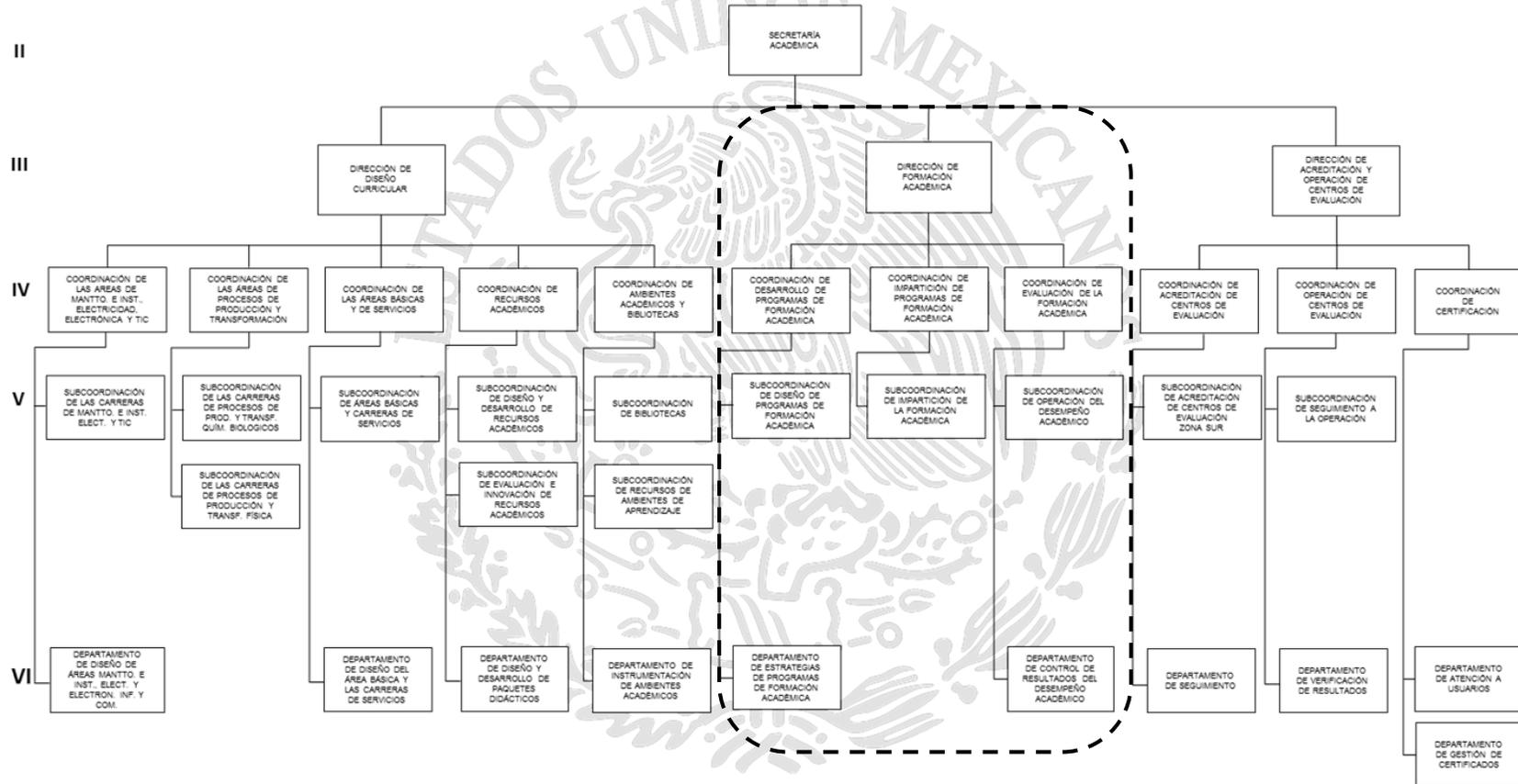
Con base en lo definido por estos dos autores, en el Manual General de Organización del Conalep 2013 se identificaron los organigramas donde se delimitan las acciones e interrelaciones de cada una de sus áreas; a continuación sólo se presentan en la Figura 1 el organigrama general del Conalep y en la Figura 2 el de la Secretaría Académica, dentro de la cual se destaca con líneas punteadas el organigrama de la Dirección de Formación Académica, objeto de este proyecto (Conalep, 2014, p. 243 y 251).

Figura 1. Organigrama de general del Conalep.



Fuente: 2013, "Manual General de Organización del Conalep", p 243.

Figura 2. Organigrama de la Secretaría Académica/Dirección de Formación Académica



Fuente: 2013, "Manual General de Organización del Conalep", p. 251.

Considerando la clasificación de Bartolli y los organigramas presentados, se puede observar que la representación general del Conalep corresponde al tipo funcional, puesto que en dichos puntos se encuentran los puntos de decisión; mientras que el segundo organigrama, corresponde a un divisional, justamente porque al interior de cada una de sus unidades tienen actividades estratégicas dentro de los objetivos de esta organización, pero deben acordarse con la Secretaría a la que pertenecen.

Analizando la Misión del Conalep, que establece la formación de profesionales técnicos, capacitación y evaluación bajo el enfoque de competencias laborales, estas funciones las realiza la Secretaría Académica; mientras que los servicios tecnológicos son actividades que realizan la Secretaría Académica y la Secretaría de Servicios Institucionales; sin embargo, se puede observar que dos Direcciones Corporativas y una Unidad que son de apoyo a las dos Secretarías mencionadas están por arriba de las que dan razón de ser a esta organización educativa, por lo que es importante verificar dicha distribución para así cumplir los objetivos que tiene esta institución.

2.3.3. Integrantes de la DFA

Retomando las aportaciones de Ruiz (1995, p. 190), con relación a la estructura, señala que las organizaciones establecen diversos instrumentos para garantizar, como mínimo, su supervivencia y como máximo el logro de sus objetivos; por ello, definen “racionalmente y de antemano un tipo de coordinación de comportamiento”, pero son incapaces de garantizar que las personas que van a formar o formen parte de las mismas sepan, puedan o quieran ajustarse a ello, de ahí que los mecanismos más recurrentes para formalizar el diseño y su estructura es a través del reclutamiento, la selección, socialización, control e incentivación de los individuos.

Por su parte, Mayntz estipula que el papel que desempeñan todos los miembros de una organización es un factor clave para analizar la estructura de ésta, ya que es ahí donde existe un “complejo de normas o de expectativas sociales” del titular de un puesto determinado; es decir, se especifica el cómo debe comportarse de una manera determinada y el “debe ser”. Por ello, afirma que la “formalización de una organización depende, ante todo, que los miembros se atengan a reglas”. Y en donde también es necesario considerar que como parte de la estructura, también se encuentran dos aspectos más: la comunicación y la estructura de la autoridad. (Mayntz, 1990, p. 105 y 112).

Para el caso de la comunicación, ésta forma parte de la transmisión de las órdenes y los mandatos, en donde “la información es necesaria para poder decidir y ordenar con miras a un fin” (Mayntz, 1990, p. 112).

De ahí que como regla fundamental para la construcción de una estructura de comunicación en las organizaciones, rige que “cada miembro tiene que recibir ininterrumpidamente todas las informaciones que necesita para poder actuar con arreglo a un fin”, puesto que como afirma Mayntz “la información es la materia prima del decidir racional” (1990, p. 123 y 124).

Con relación a la estructura de autoridad, esta misma autora lo define como “la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra” ya que, afirma, “la coordinación de actividades exige que algunos manden y otros obedezcan” (1990, p. 125).

Asimismo, señala que cuanto más capaces son y mejor dispuestos están los miembros para desempeñar los papeles que le corresponden, menos necesario son un poder de mando estrictamente jerárquico, dotado de sanciones penales y una vigilancia estricta de todas las actividades de ejecución.

En este sentido, en el Conalep, como se mencionó anteriormente, existe personal superior, de mando medio y operativo; en el caso específico de la Dirección de Formación Académica (DFA), se encontró que sólo se grafica el personal de mando medio en el organigrama publicado a través de su Portal de Internet.

Por lo anterior, se efectuó un inventario del personal existente en dicha unidad operativa (ver cuadro 2), en donde se les preguntó por escrito nombre, puesto, nivel de estudios, antigüedad en el Conalep, antigüedad en la DFA, dos funciones principales que realizan, si tuvieron algún curso de inducción tras ingresar a dicha organización, si cuando entró a la DFA le informaron su perfil de puesto y si le dieron a conocer sus funciones.

Cuadro 2. Inventario del Personal de la Dirección de Formación Académica.

No.	Nombre	Puesto	Nivel de estudios	Antigüedad en el Conalep	Antigüedad en la DFA	Escribir dos funciones principales que realizas	¿Tuviste curso de inducción cuando ingresaste al Conalep? (sí o no)	Cuando ingresaste a la DFA ¿te dieron o dijeron el perfil de tu puesto? (sí o no)	Cuando ingresaste a la DFA, ¿te dieron o dijeron tus funciones? (sí o no)

Fuente: Elaboración propia.

Así, se obtuvo que en la DFA existen 22 personas, de las cuales uno es el director, tres son coordinadoras, tres subcoordinadores, dos jefes de departamento y 13 personas como personal administrativo operativo.

Con respecto al nivel académico, se encontró que sólo cinco de las 22 personas cuentan con estudios de nivel superior titulados, cinco son pasantes a nivel licenciatura, tres con estudios trunca de licenciatura y nueve con estudios de nivel medio (técnicos, bachillerato o preparatoria).

La persona con mayor antigüedad en el Conalep tiene 30 años (administrativo operativo) y la de menor tiempo es de 1 año y seis meses (mando medio). Se identificó que otras dos personas tienen 20 años laborando en la DFA y son de nivel administrativo operativo y las que tienen menos tiempo son dos (el director y un personal administrativo operativo), con 10 meses.

Con respecto a sus funciones, 10 personas contestaron el cuestionario, especificando a detalle las mismas; mientras que las 12 restantes sólo escribieron unas cuantas palabras.

Cinco afirmaron que recibieron inducción a su ingreso al Conalep, mientras que 15 mencionaron que no tuvieron y dos más no contestaron.

En cuanto a si les informaron los requerimientos de su perfil del puesto, sólo seis especificaron que sí, 14 mencionaron que no y dos no contestaron.

Por último, al preguntarles si les asignaron sus funciones al ingresar a la DFA, 13 señalaron que sí; siete que no y dos no contestaron.

Por otro lado, se realizó una consulta de los requerimientos específicos de los perfiles de puesto a través de la red informática interna del Conalep (Intranet), en donde se observó que sólo se encuentran publicados los perfiles del personal de mando medio, en los cuales se detallan los datos generales, descripción (datos de identificación, objetivo general, funciones, relaciones internas y/o externas, aspectos relevantes), perfil (escolaridad y áreas de conocimiento, experiencia laboral, requerimientos o condiciones específicas, competencias o capacidades, capacidades profesionales, nombre y firma).

En dichos perfiles se visualiza el logotipo de la Secretaría de la Función Pública (SFP); tienen fecha de aprobación de enero de 2014; en todos aparecen escaneados el nombre y firma del director general de Recursos Humanos y el del oficial mayor, el

jefe inmediato, el especialista y de los ocupantes de puestos. En ellos se define que el nivel académico debe ser de licenciatura o profesional titulado, así como requerimientos específicos acorde con las actividades de la DFA.

Con respecto a los perfiles del personal operativo se consultó sobre el particular a la Dirección de Personal, en el Departamento de Selección y Desarrollo del Personal, donde informaron que para este nivel existen 20 perfiles diferentes, los cuales son “tipo”, es decir, son generales para todas las áreas. Tienen fecha de elaboración de 1994 y de 1992, con sellos de validados y registrados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los apartados que tienen estos perfiles son: profesiogramas, funciones, conocimientos y aptitudes (nivel de escolaridad, destreza y habilidad, criterio e iniciativa y experiencia), responsabilidades, esfuerzo, condiciones, cadena de mando/relación escalafonaria, apartado de valuó, revisó y representante de registro en el catálogo general de puestos del gobierno federal, en el cual sólo aparecen en todos un número de folio.

Para la jefatura de proyecto y el subjefe técnico especialista se especifica que el nivel de escolaridad es con título que acredite una carrera profesional a nivel licenciatura; mientras que para el administrativo técnico especialista, se define con escolaridad de preparatoria completa más una carrera técnica de 3 años o 50% de créditos de una carrera a nivel licenciatura; y para la secretaria “B”, se solicita que cuente con nivel de preparatoria más una carrera técnica de dos años. Estos son los niveles del personal operativo que labora en la DFA.

Ruiz (1995, p. 193-194) menciona que las organizaciones planifican las necesidades del personal en función de sus objetivos, por lo que una de las técnicas más usadas es el reclutamiento y selección de candidatos, y agrega: “el reclutamiento implica un proceso de selección porque no todos los sujetos son iguales en sus habilidades y capacidades, ni todos los puestos y tareas a desarrollar son semejantes. La selección implica un proceso de discriminación por el que la organización descarta aquellos que no responden a sus propios intereses”.

Igualmente, este teórico señala que en la mayoría de los casos, las personas ingresan a una organización sin saber ni estar preparados para lo que deben realizar, por lo que tienen que aprender no sólo conocimientos y técnicas, sino actitudes, valores y formas sociales de comportamiento.

En este punto, al momento de realizar esta investigación, el Conalep tiene documentado el proceso de Selección y Desarrollo de Personal fechado en octubre de 2007, el cual aplica para personal administrativo operativo y de mando hasta nivel de coordinadores. Las mismas unidades administrativas realizan la propuesta de candidatos, la Dirección de Personal realiza la evaluación a éstos y envía resultados; sin embargo, en el flujograma en el punto de decisión relativo a si el candidato cumple el perfil, sólo aparece la opción de sí y la autorización de contratación queda entre la Unidad Administrativa y la Dirección de Personal.

Como se puede apreciar entre la descripción de los perfiles y los miembros de la DFA, existe incongruencia en el Conalep con el proceso de selección y sus perfiles, ya que no se aplican con rigor, al cumplir sólo algunos criterios estipulados.

En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección es pasivo, puesto que sólo se limita a solicitantes espontáneos o por recomendación. También, las posibilidades de ascenso del personal operativo son limitadas, en caso de que no continúen con un programa de profesionalización y los puestos más altos son generalmente cubiertos por personal nuevo y externo a la organización.

De igual manera, se refleja que ha faltado proporcionar inducción al personal para que conozcan lo que esta organización tiene como servicios y algunos evidencian que desconocen el perfil de su puesto y, por ende, algunas de sus funciones de acuerdo con lo formalmente validado.

2.3.4. El proceso registrado de la DFA

En el Conalep, como en cualquier organización, existen criterios de departamentalización (especialización) de acuerdo con su función y su producto, con responsabilidad propia y autónoma (Ruiz, 1995, p. 189).

Según Ruiz (1995, p. 191), la formalización es, junto con la división del trabajo, el pilar de toda revolución industrial, de su trascendencia económica, cultural y política, en la que puede realizarse mediante tres criterios centrales: formalización del puesto, al flujo de trabajo y a las reglas universales (manual de procedimientos, reglas y políticas).

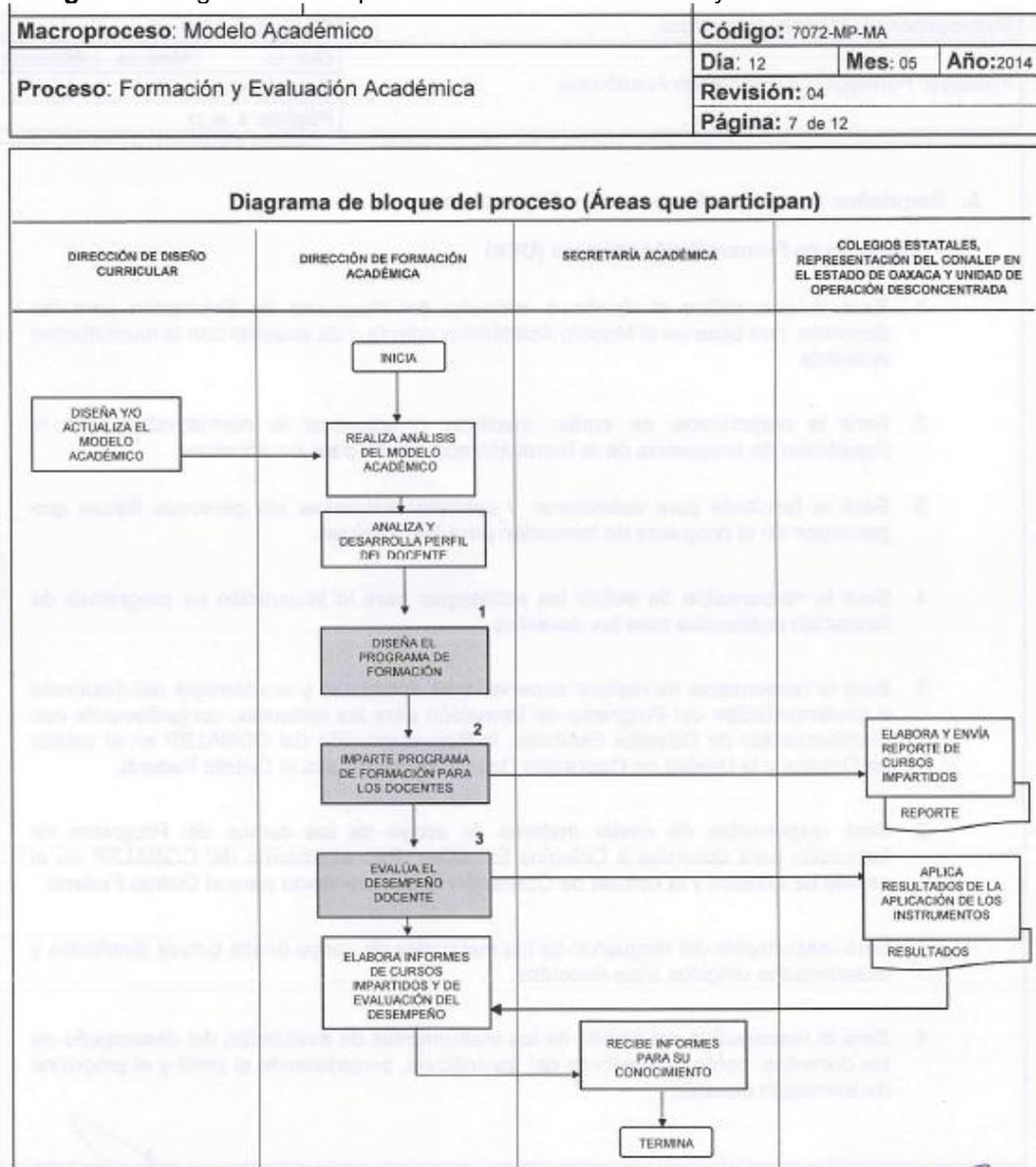
Asimismo, este autor afirma que la formalización se apoya en tres mecanismos: estandarización de los procedimientos, de los resultados y de las cualificaciones.

En este orden de ideas, Fox (retomado por Salaman 1984, p. 98-99) señala que en las organizaciones se toman varias decisiones con base en normas sustantivas y procedimientos; el primero son “los métodos de toma de decisiones mediante los cuales se formulan las normas”. Las normas sustantivas “emanan de estos procedimientos de toma de decisiones, cubren todos los aspectos de las actividades de las organizaciones”.

Lo anterior se confirma en el Conalep, ya que cada unidad operativa cuenta con su propio manual de procedimientos; en el caso particular de la DFA, el manual se encuentra publicado en el Portal, tiene fecha de actualización de noviembre de 2014, se describe el objetivo, marco legal, integración del proceso de formación académica (objetivo, responsables, alcance y diagrama de bloque), requisitos generales de operación, definición e integración de los procedimientos que lo integran (desarrollo de programas de formación académica, impartición de cursos de formación académica y evaluación del desempeño docente) y un glosario.

En la figura 3, se puede observar el denominado diagrama de bloque en el que se representa el proceso de especialización de la DFA (formación y evaluación académica), con sus principales coordinaciones y responsables con los que interactúa.

Figura 3. Diagrama de bloque del Proceso de Formación y Evaluación Académica.



Fuente: 2014, "Manual de Procedimientos de la Dirección de Formación Académica", p. 7.

Como se puede observar, en este diagrama no muestra cómo se realizan las actividades principales, no permite examinar cómo se relacionan paso a paso las acciones ni visualizar la interacción entre cada una de las Coordinaciones, por lo que no se identifica cómo fluye la comunicación, los límites de funciones y de autoridad, los cuales son aspectos importantes para la formalización y socialización de la estructura de la organización, según los teóricos citados.

Lo anterior es importante analizarlo, dado que al ser el organigrama registrado, el personal involucrado en su operación debe tener con precisión los aspectos mínimos necesarios para desarrollar su trabajo, saber con quién y bajo qué mecanismos se

debe comunicar, emitir un reporte y qué características debe contener lo que realiza como producto final y su interacción con los demás.

2.3.5. Las herramientas tecnológicas en la DFA

Tras consultar el inventario registrado relativo al equipo tecnológico con el que cuenta la Dirección de Formación Académica para llevar a cabo las funciones del proceso de Formación y evaluación académica, se identifica que cada una de las 22 personas adscritas a dicha unidad operativa cuentan con equipo de cómputo y paquetería de Windows actualizados al 2013, con acceso a Internet; hay 13 aparatos telefónicos con acceso directo a los diferentes Colegios Estatales del Conalep y dos fotocopiadoras de estación digitales.

Además existen tres Laptop, dos cañones, una pantalla, una memoria externa con capacidad de un tera, un pizarrón electrónico interactivo, dos sistemas informáticos exclusivos para docentes adquiridos en 2007 y 2008, los cuales uno es una plataforma para llevar a cabo cursos en línea y otra para el registro de la gestión de resultados derivados de la formación y evaluación de docentes. Asimismo, el personal de esta Dirección se apoya en otra herramienta informática (Moodle) para impartir cursos en línea, la cual es administrada por la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas.

La relación entre las organizaciones y la tecnología, igualmente es importante para diversos estudios, tales como Woodward (retomado por Salaman, 1984, p.p. 80-82) quien argumenta que “la tecnología determina la estructura organizacional”.

Perrow también comparte esa idea al asegurar “Las cosas que se hacen y las maneras en que se hacen, constituye la tecnología de la organización. La manera en que los miembros individuales de la organización interactúan con otros miembros mientras trabajan sobre las materias primas (que, por supuesto, pueden ser otras personas) constituye la estructura de la organización”. Y agrega: existe un lazo estrecho entre la tecnología y las metas de la organización, ya que aquella se aplica para lograr ciertos cambios prescritos en la materia prima y los procesos de control organizacional dentro de ellas: algunas podrán ser preprogramadas (cuando la materia prima se considera estable) y otras “dependen de la discreción del operador o técnico, los cuales se deben supervisar a estos empleados para que no se desvíen de la prioridades organizacionales en su totalidad” (citado por Salaman, 1984, p. 83).

Lo mencionado por dichos estudiosos actualmente sigue siendo aplicable, puesto que la función para formar a los docentes o brindar asistencia técnica al personal administrativo académico de los planteles, ya sea de manera presencial o virtual, finalmente incide en las acciones y en el establecimiento de las metas de la organización.

Ahora bien, el recuento de las herramientas tecnológicas con la que cuenta el personal de la DFA hasta cierto punto coadyuva al cumplimiento de tres de los cuatro objetivos establecidos por el Conalep, al ofrecer a los docentes y personal administrativo académico de planteles formación y asistencia técnica con equipos de cómputo y tecnología actualizada.

Sin embargo, al verificar el alcance de los indicadores publicados en el Portal, se observó que los uno de los datos difundidos fue el registro de 16,074 docentes en el 2013 (Conalep, febrero, 2015) y contrastando con las personas que existen en la DFA (22), es incongruente con el objetivo 3 “Ampliar la cobertura y asegurar la inclusión y equidad de los servicios educativos del Colegio”, lo cual se comprueba con los resultados publicados respecto a los docentes formados, ya que se registró a 8,790 docentes formados en diversas modalidades en 2013, lo cual representa 54.68% del total de los docentes existentes en dicha organización.

2.4 El contraste entre lo formal y lo funcional

Considerando nuevamente las concepciones de los investigadores con respecto a lo que es la estructura de las organizaciones y su formalización, Blau observa que “la eficiencia funcionaba mejor mediante prácticas no oficiales y relaciones de personal informales entre el personal, en contravención de las reglas y omisión de la estructuras impersonales formales” (retomado por Thompson (9184, p. 19-20). Ante ello, afirma que la racionalidad máxima en la organización depende de la capacidad de los funcionarios en activo para tomar la iniciativa al establecer relaciones informales e instituir prácticas no oficiales que eliminan las dificultades operacionales conforme ocurren.

Lo anterior también lo retoma otro teórico: Ruiz (1995, p. 186) quien asegura que en toda organización, la coordinación premeditada da lugar a la estructura formal; sin embargo, no es la única, ya que junto a ésta existe una no premeditada, que da lugar a la estructura informal.

Ruiz retoma a Max Weber en el sentido de cómo se tipifican las formas de legitimación del poder en las organizaciones, y asegura que la racionalidad no es siempre la norma que guía la toma de decisiones y el comportamiento de una organización, puesto que los intereses personales o grupales de los miembros pueden llevarles a guiarse por su racionalidad “nacionalista” frente a la racionalidad cosmopolita del diseño organizativo, cuyo desvío no es exclusivo de las personas privadas de poder o de autoridad, pues incluso son los mismos líderes y jefes organizacionales los que introducen su racionalidad (interés) personal frente al de otros individuos y frente al de toda la colectividad (Ruiz, 1995, p. 185).

Así pues, Ruiz (1995, p. 187) señala que el reparto de áreas de obediencia así como los espacios de toma de decisiones implica simultáneamente un reparto del poder organizacional en el que coexisten el poder formal junto con el informal (reparto de poder informal); es decir, en las zonas de certidumbre impera el poder formal, mientras que en las zonas de incertidumbre se impone el poder y la estructura informales.

Este autor describe seis formas estructurales que existen para centralizar el poder (Ruiz, 1995, p. 196), a saber: la autocracia (gobierno absoluto donde el poder está en manos de un individuo o grupo pequeño), la burocracia (orden impuesto sobre la base de un tipo de autoridad legal-racional), la tecnocracia (orden impuesto a través del uso del conocimiento-poder del “experto” y la habilidad), la codeterminación (orden en el que los grupos de oposición se juntan para la dirección conjunta de los intereses mutuos), la democracia representativa (orden impuesto mediante la elección de representantes) o la democracia directa (orden en el que todo el mundo tiene el mismo derecho a tomar parte en todas las decisiones).

2.4.1 La estructura funcional en la DFA

Etkin y Schvarstein coinciden con Blau, Max Weber y Ruiz en cuanto a la simultaneidad de la estructura formal e informal en las organizaciones, puesto que afirma que “el orden instituido es la conjunción de todos los niveles, y a la vez se manifiesta en todos ellos no siempre formalizado y visible”, puesto que muchas relaciones y formas de operar exceden los códigos, leyes y reglas escritas; sin embargo, acota que “aun cuando son ocultas o no explícitas, guardan congruencia con el orden establecido” (1989, p. 115).

En este sentido, Etkin y Schvarstein afirman que la estructura de las organizaciones se caracterizan por la coexistencia de pares antagónicos, tales como el orden, el

desorden lo permanente y lo discontinuo; por lo que en sus relaciones, los miembros generan intereses, acciones y valores opuestos respecto de las reglas instituidas (son fuerzas antagónicas) y a ello se le conoce como actividad instituyente (1989, p. 116).

Desde esta perspectiva, continúan ambos teóricos, la diada entre lo instituido y lo instituyente (orden social establecido en las organizaciones/antagonismos y contradicciones de los grupos e individuos que la integran), son fuente del cambio social (Etkin y Schvarstein, 1989, p. 118).

Así pues, de las acciones realizadas por el personal de la Dirección de Formación Académica (DFA) existen otras que se ejecutan de manera informal que pretenden concretar lo formalizado; de ahí que a continuación se presenta la propuesta del diagrama funcional para ejecutar el proceso registrado relativo a la Formación y evaluación académica.

Figura 4. Diagrama de bloque del proceso de Formación y Evaluación Académica (Áreas que participan)

1/2

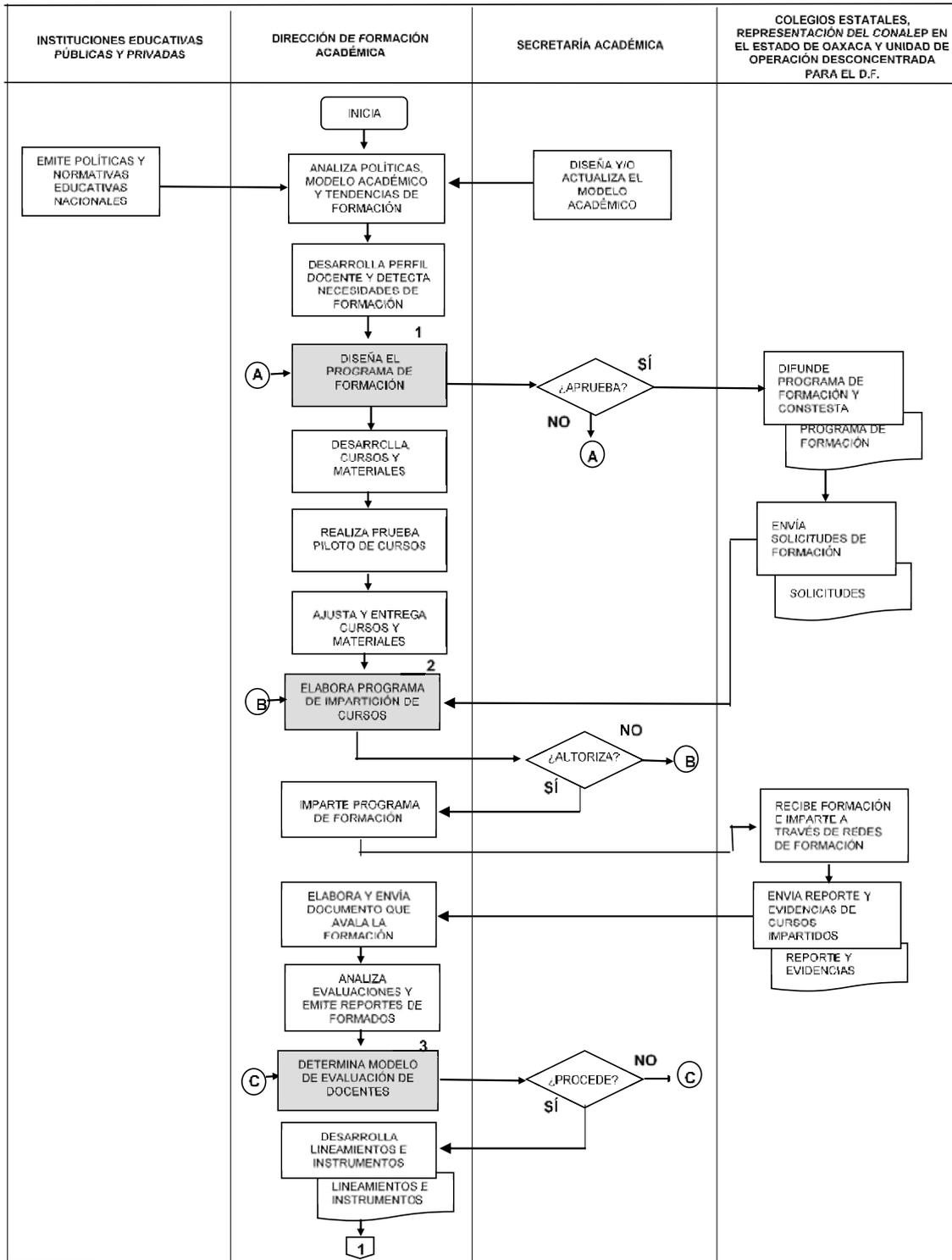
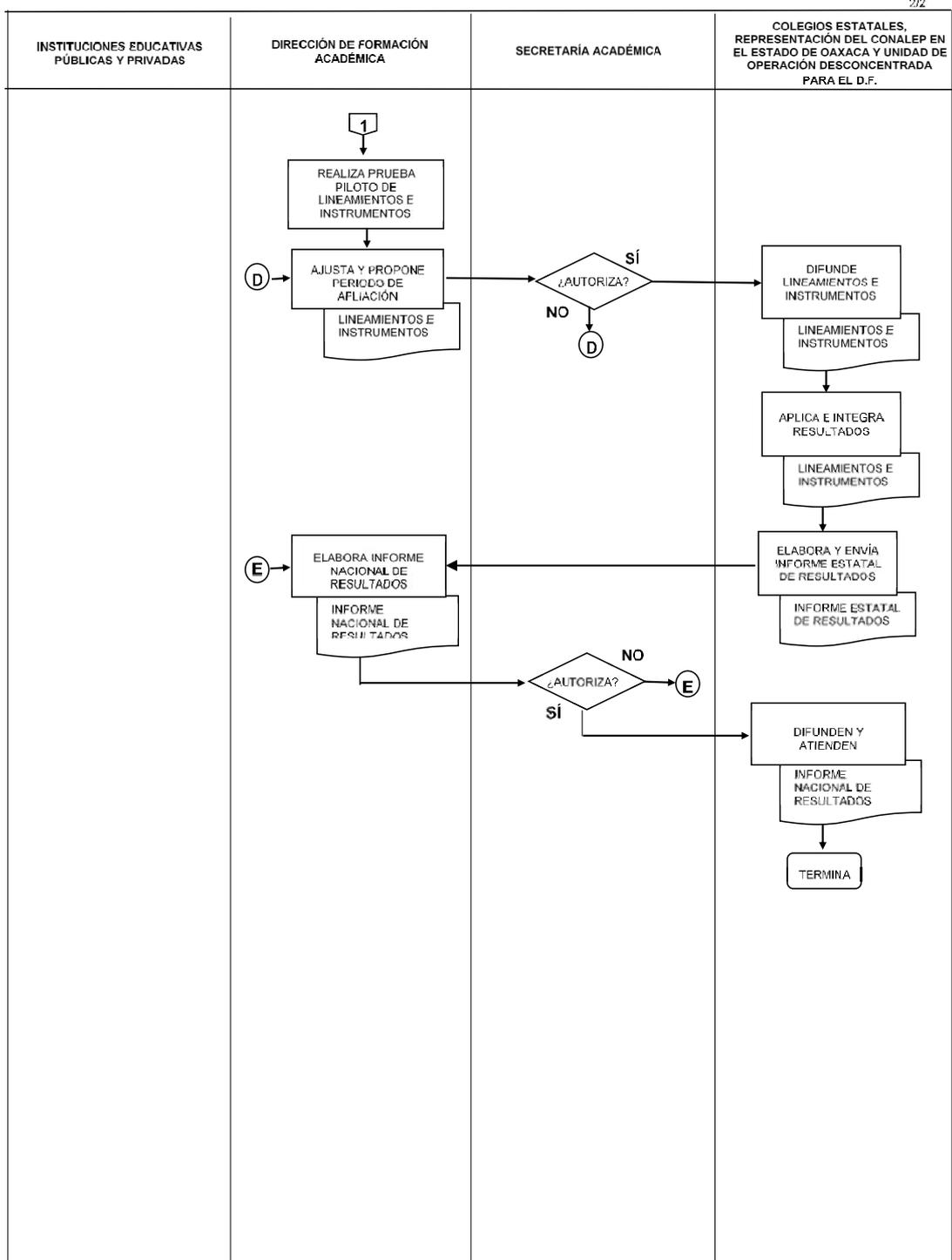


Figura 4. Diagrama de bloque del proceso de Formación y Evaluación Académica (Áreas que participan)



Fuente: Retomado del "Manual de Procedimientos de la Dirección de Formación Académica" con propuestas propias.

En esta propuesta de Diagrama de bloque, se pretende especificar los puntos de control que coadyuvan a la toma de decisiones de las actividades realizadas entre las Coordinaciones existentes en la DFA, con la finalidad de dar respuesta a lo instituido por la organización, así como dejar en claro el legado de las pretensiones de lo que esta Dirección mínimamente debe atender y ejecutar.

2.4.2. Contrapunteo: Lo ideal y lo funcional

Con base en la comparación entre ambos diagramas, se puede distinguir que aunque la finalidad es atender las acciones prioritarias, éstas no fluyen de manera eficiente, debido a los siguientes problemas:

- Poca comunicación formal entre los responsables de las acciones en la DFA.
- Falta especificidad en la entrega de los insumos entre las Coordinaciones de la DFA.
- Poca claridad en el establecimiento de los puntos de control (toma de decisiones) y en la interacción del personal de las Coordinaciones.
- No hay descripción precisa de las acciones e insumos a generar por cada Coordinación.
- Poco personal para atender el objetivo institucional la cobertura educativa a nivel nacional.
- Personal con un perfil no idóneo de acuerdo con lo establecido, que redundante en el cumplimiento de funciones y desempeño requerido por la organización.
- Falta de información de los aspectos técnicos entre el personal de la DFA y su difusión a nivel nacional.
- Reducción de asignación de presupuesto, en plena implantación de la Reforma Educativa, en donde varias de sus vertientes (ingreso, formación, actualización, evaluación y certificación) están dirigidas a los docentes.

2.5 Áreas problemáticas

Con la finalidad de detectar las tendencias y sus recurrencias en las desviaciones de las acciones que realiza la DFA, se determinó realizar la cuantificación de las mismas, apoyada de una hoja de inspección, la cual fue retomada de un formato ya existente en dicha unidad operativa, denominada “Bitácora de reporte de atención y seguimiento a solicitudes de usuarios de programas de formación académica”, lo anterior tomando en consideración las herramientas estadísticas básicas propuestas por Martínez (pp. 5-6).

Dicha bitácora, se retomó puesto que es un registro de las peticiones, solicitudes y quejas que realizan los usuarios de los servicios que ofrece la Dirección de Formación Académica; sin embargo, ésta sólo era requisitada por el personal que atendía los requerimientos, pero no existía una persona responsable de su análisis.

Ante ello, se decidió observar dichas recurrencias, recolectar los datos para su conteo y análisis por tres semanas (del 26 de enero al 13 de febrero del 2015), especificando fecha, tipo de problema, medio de atención, persona responsable de recibirla y una

columna de observaciones (ver figura 5). Se determinó realizar los cortes por cada semana para su graficado.

Figura 5. Bitácora de reporte de atención y seguimiento a solicitudes de usuarios de programas de formación académica.

Responsable de atención: _____

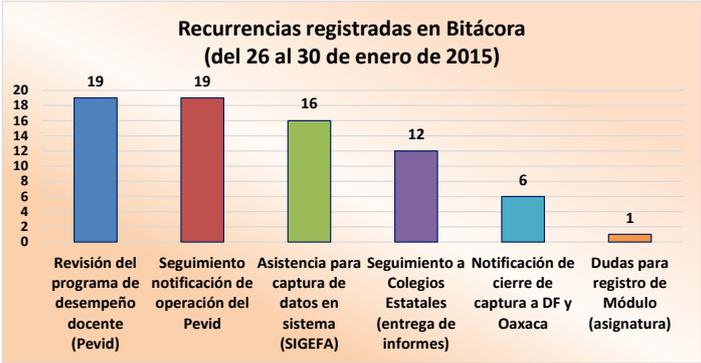
No	Fecha	Entidad	Unidad Administrativa	Nombre del usuario	Medio de comunic.			Asunto	Tipo		Atención resuelta			Observaciones
					Corr. elect.	Tel.	Mens. elect.		Solicitud	Sugerencia	SÍ	NO	En proceso	
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														

Fuente: Coordinación de Operación de la Formación Académica de la DFA.

Es importante mencionar que con base en la experiencia de quien esto escribe, el registro en el comportamiento de las solicitudes pudiera no ser tan alto, ya que es el periodo de inicio del semestre escolar (inicia el 4 de febrero de 2015).

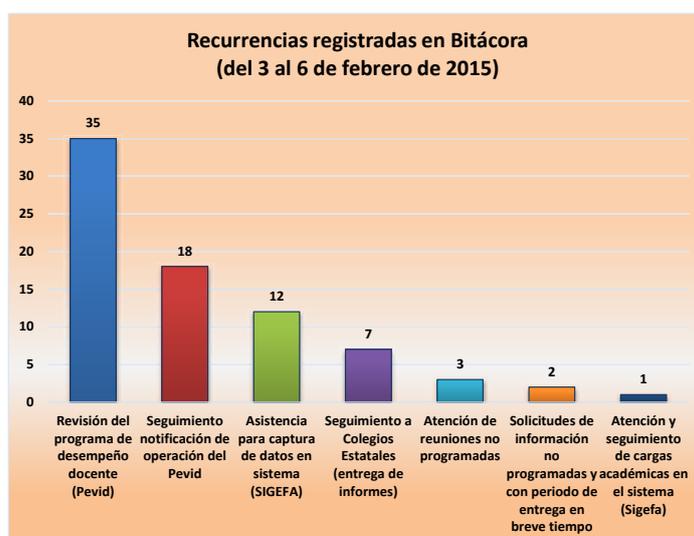
Derivado de la primera semana de aplicación (del 26 al 30 de febrero de 2015), se procedió a ordenar por categoría cada una de las solicitudes recopiladas, para su graficado de manera ascendente a descendente, para mejor identificación en las recurrencias y que como avance con corte al 13 de febrero, se muestran las siguientes tres gráficas por cada semana:

Gráfica 1. Periodo del 26 al 30 de enero de 2015.



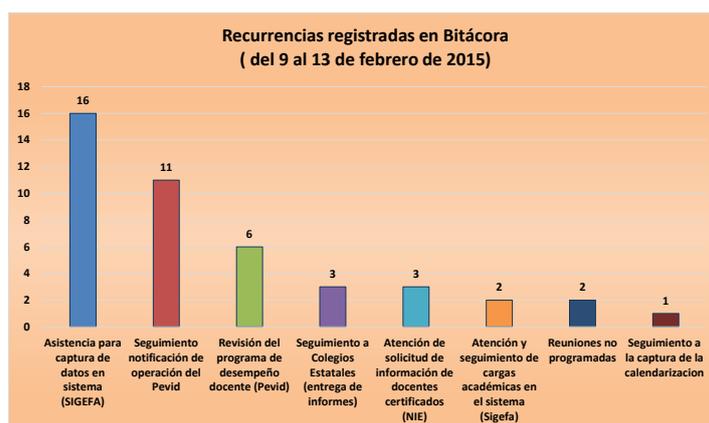
Fuente: Coordinación de Operación de la Formación Académica.

Gráfica 2. Periodo del 3 al 6 de febrero de 2015.



Fuente: Coordinación de Operación de la Formación Académica.

Gráfica 3. Periodo del 9 al 13 de febrero de 2015.



Fuente: Coordinación de Operación de la Formación Académica.

Como puede observarse, conforme se desarrolla el ciclo escolar, los requerimientos de los usuarios incrementan, sobre todo, en la parte de inicio de operaciones en lo concerniente a la operación del Programa de evaluación del desempeño de los docentes (Pevid), la captura de datos y asistencia técnica en la herramienta informática establecida (Sigefa).

Es de destacarse que en la segunda semana de observación, la cual fue de cuatro días hábiles, hubo mayor demanda de atención y se incluyeron nuevas categorías en cuanto a solicitudes de los usuarios. En cuanto a la tercera semana, se detectó una nueva solicitud (docentes certificados).

En dicho periodo, se observa que son constantes los mismos requerimientos y hasta el número de solicitudes; los medios de comunicación para brindar la atención, preponderantemente son el correo electrónico y vía telefónica; 90% son solicitudes y 95% de ellas sí son atendidas.

2.6 Diagnóstico

Tras analizar los postulados de los teóricos con respecto a la estructura de las organizaciones y contrastarlo con lo que realmente tiene formalizado el Conalep, se detecta que en ella existen un conjunto de normas y reglas estructuradas y ampliamente documentadas y difundidas; en la funcionalidad algunas de éstas son contradictorias, no coincidentes o son solo de simulación.

A lo largo de su historia, esta organización educativa ha autoaprendido de acuerdo con las demandas de su entorno, para ajustar desde su estructura organizacional, funciones y hasta los responsables para el cumplimiento de sus objetivos institucionales; ello de acuerdo con los expertos en la materia, le ha ayudado a sobrevivir ya por 36 años, aunque con algunos cambios importante que no fueron pensados en su origen: ser institución de educación técnica terminal y que ya es parte de su misión.

Igualmente se puede observar que se ha ajustado a las políticas educativas nacionales; actualmente no es la excepción, puesto que se vislumbra como subsistema de nivel medio superior que participa e instrumenta la reforma educativa y lo plasma en su programa de mediano plazo y en sus objetivos.

Sin embargo, también se identifican contradicciones, entre su normativa, su estructura organizacional, los requerimientos de especialización del personal que labora y el proceso de reclutamiento y contratación. Aunque los perfiles de los funcionarios en los que se requieren determinados conocimientos, nivel de estudio y experiencia, el proceso es sólo de simulación puesto que no existe un punto de control que determine realmente qué hacer en caso de que no cumplan con dichos requisitos, por lo que aunque dicha normativa se encuentre actualizada (lo cual por sí mismo implica un desgaste en el tiempo para su actualización), finalmente, la norma no se cumple de manera estricta.

En dichos funcionarios, como se mostró en el organigrama en el número de personas existente en ese nivel, se encuentran centralizadas la responsabilidad y toma de decisión de las actividades de esta organización.

También se encontró que al ingresar al Conalep no es una constante el que todo el personal de nuevo ingreso cuente con un curso de inducción de lo que es el Conalep, ni que se les proporcione información con respecto a su perfil o sus funciones, lo cual redundaría en que no busquen una profesionalización de nivel académico o que conozcan de manera general el desempeño de lo que realiza cada miembro de la organización.

En cuanto al detalle de lo que son los pasos para desarrollar el trabajo, existen lagunas para identificar la interrelación (límites y comunicación) entre los responsables de las actividades; asimismo, tampoco se determinan los puntos críticos para la toma de decisiones en ninguno de sus niveles de responsabilidad.

Ahora bien, en cuanto a los recursos tecnológicos con los que cuenta esta organización son suficientes y están a la vanguardia, el personal es insuficiente para dar cobertura a nivel nacional, con base en sus estadísticas publicadas con respecto a la matrícula y docentes registrados.

Dentro de los hallazgos y problemas recurrentes en el aspecto funcional como Dirección de Formación Académica las peticiones son constantes, por lo cual se deben establecer acciones para disminuir el número de solicitudes relativas al quehacer específico del área, difundiendo entre el personal aspectos técnicos para que cualquiera pudiera atender a los usuarios y que ayuden a que la información pueda fluir con mayor facilidad tanto a nivel interno en dicha unidad administrativa como con los usuarios externos a nivel nacional.

De la gama de problemas, los relacionados con el ámbito comunicativo, se encuentra de manera clara la falta de interrelación entre las coordinaciones de la Dirección de Formación Académica, así como la difusión de los aspectos técnicos y específicos de manera constante permanente a los usuarios de los productos que genera esta área.

Capítulo 3

**Funcionamiento, grupos y actores
de la Dirección de Formación
Académica del Conalep**

3 Funcionamiento, Grupos y Actores de la Dirección de Formación Académica

3.1 Teoría de los actos y costo de la acción

De las problemáticas identificadas en el capítulo anterior, es necesario precisar que el presente proyecto sólo se focalizará a aquellas de carácter comunicativo. Para dar una explicación desde este enfoque, se retomará la Teoría de los actos, puesto que a partir de ella, y de las ciencias en las que se apoya, se resaltará cómo las acciones, su energía y costo influyen en la eficiencia de las organizaciones.

Considerando las aportaciones de Moles y Rohmer (1983, p. 15-16), se entenderá por acción “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente”; “es algo visible, objetivable y que deja huella, por lo menos en la imagen misma que nosotros inscribimos en nuestra memoria”.

Es necesario tener en cuenta la distinción que plantean estos dos teóricos con relación a las acciones: de gran energía (cavar un hoyo, cambiarse de casa, correr) y poca energía (hablar con alguien, dar una orden, esperar en una ventanilla), agrupándose estos últimos en mensajes o actividades de comunicación y que son los que esencialmente diferencian a las sociedades humanas de los equilibrios de seres biológicos.

En este orden de ideas, también definen medio ambiente como lo físico (cosas, inmuebles, seres), así como lo psicológico (perspectiva de los objetos e imágenes que cada ser tiene ante sus ojos en su campo de conciencia).

Moles explica (1983, p. 48-54) que existe un “principio regulador de las acciones humanas, según el cual el individuo no entra en acción sino en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea superior al costo que implique su cumplimiento” y en el que distingue cuatro tipos de costos:

- Financiero: Valor fiduciario (en moneda);
- Temporal: Disipación del tiempo (duración); la suma de los tiempos “va a constituir el tiempo de acción, lo que va a grabar nuestro ser, que va a ser tomado en consideración para estimar su interés frente a una meta”;
- Energético: Es la energía en el sentido físicoquímico, del número de kilográmetros o de kilovatios/ hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible.

- Psicológico: Movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Se subdivide, a su vez, en cognoscitivo (esfuerzo para pensar y requiere de un “trabajo”, que tiene influencia en las operaciones mentales, en particular las lingüísticas) y de riesgo (vencer una barrera psicológica antes de pasar al acto, relacionada directamente con la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción: “precio que eso cuesta”, “tiempo que eso toma”, “esfuerzo que representa”).

En el marco del presente informe, los anteriores conceptos son incluidos puesto que al final de este capítulo se retomarán dichos costos y cómo repercuten las acciones en el comportamiento de los integrantes de las organizaciones, en este caso, del Conalep, en lo general, y de la Dirección de Formación Académica, en lo particular.

3.2 El Individuo en la organización

Por la importancia del comportamiento de las organizaciones, han surgido diversos estudios bajo los cuales se trata de analizar y explicar dicha diversidad. Uno de ellos es el que plantea Robbins (1998, p. 4), quien lo define como el “estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones”, y en las que se focalizan, sobre todo, en tres comportamientos determinantes en el desempeño de los empleados:

- La productividad por la cantidad y calidad de los resultados que cada empleado produce;
- El ausentismo ya que es difícil que un empleado sea productivo si no está en el trabajo; y
- La rotación de puestos, ya que implica aumento en los costos y propicia la tendencia de colocar a gente con menos experiencia.

El comportamiento organizacional también se interesa en la satisfacción en el trabajo, pues es una actitud y en la que Robbins (1998, p. 4) recomienda a los gerentes que deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados con sus puestos por tres razones: por su posible vínculo entre satisfacción y productividad; la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación y porque “tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradores y satisfactorios”.

En este contexto, Robbins (1998, p. 35-51) considera necesario comprender el comportamiento individual dentro de la organización, considerando sus actitudes,

su personalidad, su percepción y su aprendizaje y asegura que su desempeño en el trabajo “depende no sólo de su capacidad, sino también de la motivación”.

Se entenderá como motivación “la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”, en donde esta última se refiere a una carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados” Robbins (1998, p. 52). Por ello, expone que cuando vemos trabajadores afanados en alguna actividad podemos concluir que están impulsados por el deseo de alcanzar alguna meta que valoran.

Actualmente existen diversas teorías de la motivación; sin embargo, este teórico exhorta a que los empleadores tengan en cuenta las diferencias individuales, correlacionar a la gente con los puestos, establecer metas posibles, personalizar las recompensas, las cuales deben estar vinculadas al desempeño y asegurarse de la equidad en el sistema (Robbins, 1998, p. 65).

Igualmente, afirma que todos los integrantes de las organizaciones practican la toma de decisiones (eligen entre dos o más alternativas); sin embargo, puntualiza que muchas de éstas son un acto reflejo (ejecutadas con poca reflexión consciente). Por ello, propone considerar un modelo racional para la toma de decisiones que consiste en seis pasos, a saber: 1) definir un problema, 2) identificar los criterios de decisión, 3) sopesar los criterios, 4) generar alternativas, 5) calificar cada alternativa con cada criterio, y 6) calcular la decisión óptima (Robbins, 1998, p. 83-84).

Un aspecto en el que hace énfasis este autor a poner atención durante la toma de decisiones individual dentro de las organizaciones, es lo relacionado con la intensificación del compromiso que es “el aumento en la dedicación a una elección previa a pesar de la información negativa”; esto es, gerentes que para dar la apariencia de líderes eficaces, se sienten motivados a ser congruentes cuando cambiar a otro curso de acción sería preferible. Robbins (1998, p. 91).

Por ello, este investigador recomienda poner especial atención en los estilos de decidir y en el nivel de desarrollo moral en la toma de decisiones individuales, las cuales las distingue en dos dimensiones: en su modo de pensar (lógicos y racionales o intuitivo o creativos) y a su tolerancia a la ambigüedad; de ello resultan

cuatro estilos de toma de decisión: directivo, analítico, conceptual y conductual. Hace hincapié en que algunos individuos tienen un estilo dominante; mientras que las demás categorías cambian de acuerdo con la situación. Robbins (1998, p. 91-92).

Así, podemos entender que los individuos piensan y actúan en función de sus capacidades y aprendizajes, cuyo desempeño dentro de una organización se verá influido en gran medida por la motivación y satisfacción dentro de ésta, lo cual muy posiblemente se reflejará en su productividad laboral.

3.2.1 Individuo: Test de personalidad para el trabajo en grupo

Los individuos no se desempeñan solos, generalmente los realizan en grupo o en equipos; recordemos que “toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos 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”.

Es así que para comunicarse y relacionarse, se adoptan dos actitudes que pueden favorecer u obstaculizar el trabajo: el nivel de cooperación, reflejada en la atención y aceptación de los intereses de otros y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer los intereses propios); ambas, se aprecian en, al menos, cinco maneras distintas de su participación en el trabajo en grupo: evitación, adecuación, competencia, colaboración y compromiso (Goldhacer, Gerald -1987-, retomado por Ulloa, Adriana, 1997, p. 1).

La propia disposición del sujeto para vincularse efectivamente con los otros, consiste en que éste inicie relaciones interpersonales o dejar que sean los otros quienes las inicien; mantenerlas como están; hacer un esfuerzo por mejorarlas, permitir que se deterioren o destruirlas activamente (Ulloa, Adriana, 1997, p. 5).

Es así que el sujeto tiene variables complejas que componen su personalidad, entre las cuales se encuentran: la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales (Ulloa, Adriana, 1997, p. 5).

Robbins (1998, p. 39) especifica que cuando describimos a los demás mediante características como callado, pasivo, ruidos, agresivo, ambicioso, leal o sociable, lo hacemos en términos de rasgos de personalidad que “es la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a la persona”.

En este orden de ideas, Ulloa (1997, p. 3) menciona que un grupo de psicólogos sociales de Chicago, “definen la personalidad de los sujetos a partir de las relaciones existentes entre las habilidades para el análisis, la persuasión, el liderazgo y/o la organización”, cada una de las cuales las tipificaron en cuatro características asociadas, a su vez, en cuatro habilidades: Controlador/líder (C), Organizador/sensible (O), Analítico/visionario (A) y Persuasivo/clown (P).

Con base en este último planteamiento y con la finalidad de identificar el tipo de personalidad de quienes laboran en la Dirección de Formación Académica del Conalep, se determinó aplicar el “Test de personalidad, según el tipo de habilidades y necesidades” a sus integrantes, dado que todos juegan un papel importante en el trabajo en equipo dentro de la organización.

Dicho Test presenta 24 grupos de estilos de vida, los cuales, a su vez, tienen cuatro ítems que describen roles determinados, en los que los sustentantes deben seleccionar sólo uno que considere el que mejor describa o corresponda con sus disposiciones, actitudes y preferencias (ver Anexo I “Test de Personalidad, según el tipo de habilidades y necesidades”). La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas; sin embargo, existe la posibilidad de que se presenten dos variantes en los resultados:

- 1) Una sola característica exceda la tercera parte de las respuestas.
- 2) Que las cuatro características aparezcan equivalentes entre sí (seis ocasiones cada una).

De las 23 personas existentes en la DFA, 22 contestaron este test, cuyos resultados generales se presentan a continuación:

Cuadro 1. Resultados del Test de Personalidad.

Característica:	No. de personas que seleccionaron la habilidad
(C) Controlador/Líder	5
(O) Organizador/Sensible	16
(A) Analítico/Visionario	14
(P) Persuasivo/Clown	9

Cuadro 1. Resultados del Test de personalidad
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las habilidades prevaletentes entre dichas personas son las de Organizador/Sensible (O) en primer lugar, al ser 16 ocasiones seleccionado; seguido por Analítico/Visionario (A), elegidos por otras 14 veces.

Ahora bien, clasificando de manera más particular por el perfil de puesto de cada una de las personas, se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 2. Resultados del Test de Personalidad por el perfil de puesto.

Característica:	Perfil de puesto	No. de personas que seleccionaron la habilidad
(C) Controlador/Líder	Personal operativo	3
	Personal de mando	1
(O) Organizador/Sensible	Personal operativo	10
	Personal de mando	7
(A) Analítico/Visionario	Personal operativo	8
	Personal de mando	6
(P) Persuasivo/Clown	Personal operativo	5
	Personal de mando	4

Cuadro 2. Resultados del Test de personalidad por perfil de puesto
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido y de manera más detalla se puede observar que en los dos tipos de perfiles de puesto (personal operativo y personal de mando), continúa predominando las habilidades O y A.

Apoyados en la psicología científica, se retoma un Test de la Personalidad de Berkeley (Otero, 1998, p. 161), diseñado por Harary y Donahue (1994), el cual es un autoinforme sencillo y corto (35 reactivos), en el que se basa en cinco dimensiones de la personalidad para comprender la multiplicidad del yo (yo privado, yo público, yo ideal, yo temido, yo en distintos roles sociales), así como obtener evaluaciones de otras personas acerca de uno mismo; esto es cómo te ves a ti

mismo (yo interno) y cómo crees que te ven los demás (yo externo). Ver Anexo II Test de Personalidad de Berkeley.

Así, Harary y Donahue (citado en Otero, 1998, p. 161-162) hacen referencia a cinco estilos de personalidad, a saber:

- Estilo expresivo: Una persona puede oscilar desde ser callado, moderado, introvertido a mostrarse enérgico, entusiasta y extrovertido.
- Estilo interpersonal: Es aquella que en un extremo puede ser reservado, desconsiderado o incluso cruel con los demás y en el extremo opuesto puntuaría a ser cariñoso, generoso e incluso sacrificado por los demás.
- Estilo en el trabajo: Se refiere al nivel en que un sujeto se centra en las tareas y cumple con sus responsabilidades laborales y oscila desde preferir tomar el trabajo con calma a ponerse a trabajar duramente, con una dedicación total.
- Estilo emocional: Se centra en el temperamento y en la forma habitual en que un individuo aborda el estrés. Va desde ser tranquilo, relajado y apacible a mostrarse variable y expresar emociones intensas.
- Estilo intelectual: Indica hasta qué punto una persona favorece las ideas tradicionales, familiares o prefiere cuestionar la norma, adoptando una perspectiva más original, creativa o analítica hacia la vida.

El test fue aplicado a todo el personal de mando de la Dirección de Formación Académica (nueve personas), ya que por el perfil de puesto y de autoridad dentro de la organización tienen influencia en las relaciones que se generan entre sus integrantes.

Los resultados obtenidos fueron que las dimensiones que más predominaron, en orden de importancia, fueron la del trabajo con 33 puntos, tanto en el yo interno como en el yo externo; la intelectual con 32 puntos en el interno y 32 en el externo y el expresivo, con 30 puntos en el interno y 33 en el externo (ver Anexo III Resultados del Test de Personalidad de Berkeley aplicado al personal de la DFA del Conalep).

La dimensión en la que las nueve personas salieron más bajas, todos por igual, fue en la emocional.

Una persona en las dimensiones expresivo, interpersonal y trabajo obtuvo puntajes equitativos tanto para el yo interno, como en el yo externo con 30/30, 24/24, 33/33,

en ese orden; por lo que mantiene un nivel de semejanza entre su yo interno y su yo externo.

3.3 Los grupos en la organización

En toda organización existen grupos compuestos por individuos, quienes al reunirse se comportan de manera diferente a cuando se encuentran en solitario, dado que tienen que compartir información, cooperar con los demás, cumplir objetivos comunes, etc. Por ello, es importante que comprendamos lo que son los grupos, sus características principales, la influencia de sus capacidades y habilidades de manera individual y grupal.

Así, de acuerdo con Robbins (1998, p. 101-103) se entenderá por grupo “como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares”; los principales motivos para unirse a un grupo son por: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder o por la consecución de metas y se pueden clasificar de la siguiente manera (Cuadro 3):

Cuadro 3. Tipos y Características de los grupos.

Tipo de grupo	Características
Formal	Determinado por la estructura de la organización. Tiene encomiendas establecidas. Siguen comportamientos estipulados y dirigidos a las metas de la organización.
Informal	Son alianzas no estructuradas ni determinadas. Se forman de manera natural. Tienen necesidad de contacto social. Realizan funciones de satisfacer las necesidades sociales de sus integrantes. Tienen efecto profundo en su comportamiento y en su desempeño.
Grupos de mando	Están dictados por la organización. Determinados por el organigrama Están compuestos por los subordinados directos de gerentes o directores.
Grupos de tarea	Están determinados por la organización. Conformados por personas que laboran juntas para realizar un trabajo. Sus límites no se reducen al superior inmediato en jerarquía. Cruzan líneas de mando.
Grupos de interés	Son alianzas informales. Pueden o no pertenecer a un grupo de mando o de tarea.

Tipo de grupo	Características
	Se reúnen para lograr un objetivo que les preocupa (por ejemplo: apoyar a un compañero despedido, pedir más prestaciones, etc.).
Grupos amistosos	Son alianzas informales. Tienen características comunes.

Fuente: 1998, "Fundamentos de comportamiento organizacional", (p. 101-103).

Según Robbins (1998, pp. 103-107), todos los individuos "estamos obligados a desempeñar determinados papeles", se ajustan a las normas del grupo al que pertenecen e incluso "los grupos pueden presionar con fuerza a sus miembros para que cambien de actitudes y comportamiento para adecuarse a sus criterios". Los grupos difieren dependiendo de su cohesión "el grado en que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos".

Diversos estudios demuestran que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas referidas al desempeño que el grupo ha establecido; es decir, si estas normas son altas, será más productivo que el que está menos unido; pero si las normas son bajas la productividad del grupo cohesivo también será inferior. Asimismo, si la cohesión es poca y las normas de desempeño elevadas, la productividad aumenta, pero menos que en la primera situación; sin embargo, cuando la cohesión y las normas son bajas, no habrá efectos significativos en la producción (Robbins, 1998, pp. 107-108).

Las recomendaciones que propone este teórico para fomentar la cohesión de los grupos son las siguientes: 1) reducir el grupo (los grupos pequeños –alrededor de siete integrantes- son más rápidos para terminar las tareas grandes); 2) propiciar el acuerdo con las metas del grupo; 3) incrementar el tiempo que los miembros pasan juntos; 4) aumente el estatus del grupo ("el grado, la posición o el rango de prestigio en el grupo"); 5) estimular la competencia con otro grupos; 6) premiar al grupo, más que a los integrantes; y 7) aisle físicamente al grupo (1998, pp. 108 y 110).

Ahora bien, es importante precisar que no es lo mismo grupos que equipos de trabajo (Robbins, 1998, p. 121), como se muestra enseguida:

Cuadro 4. Comparación entre Grupos y equipos de trabajo.

Aspecto	Grupos de trabajo	Equipos de trabajo
Metas	Comparten información	Desempeñan colectivamente
Sinergia	Neutras (a veces negativa)	Positiva
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua
Habilidades	Al azar y variadas	Complementarias

Fuente: 1998, "Fundamentos de comportamiento organizacional", (p. 121).

Por lo anterior, la comunicación en los grupos y en las organizaciones es fundamental y tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información. En este sentido, dentro de las recomendaciones para mejorar la comunicación (Robbins, 1998, pp. 1146-147) están: utilizar la retroalimentación (concreta, sin críticas –neutral-, orientada a las metas, oportuna y asegurarse de ser entendible); simplificar el lenguaje (estructurar mensajes claros y entendibles); escuchar activamente (búsqueda activa de significados –concentración); refrenar las emociones (diferir la comunicación si se está irritado); atender claves no verbales para asegurarse de que también transmiten el mensaje deseado); y aproveche los rumores (utilizarlos para transmitir información de manera rápida, probar la reacción de diversas decisiones antes de consumarlas; y usarla como fuente de retroalimentación).

Un aspecto más a tener en cuenta en el comportamiento de los grupos dentro de la organización es el liderazgo, el cual "es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas". La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que brinda la posesión de un puesto gerencial en la organización (autoridad) o informal (pueden surgir del grupo); empero, el que las empresas provean a sus gerentes de ciertos derechos, no garantiza que serán líderes eficaces (Robbins, 1998, p. 151).

Con lo anterior, se puede tener una idea generalizada de cómo los estudios han contribuido a que se identifiquen aspectos de qué son los grupos y equipos de trabajo, que para el caso de la Dirección de Formación Académica (DFA) y de acuerdo con la experiencia de quien esto escribe y considerando los resultados del Test de personalidad mostrados en los cuadros 1 y 2, en el desempeño de su personal, predominan los equipos y que es más notorio cuando se presentan solicitudes de trabajo con tiempos de entrega breves.

3.3.1 Grupos: Sociograma

De acuerdo con el apartado anterior, en el presente estudio se procedió a identificar dentro de los integrantes de la DFA sus afinidades, influencia y preferencias entre ellos mismos.

Para recopilar información que nos diera cuenta de ello, se utilizó la técnica denominada sociograma o técnica de orientación grupal, la cual permite “diagramar las relaciones sociales de los integrantes de un grupo”, a través del cual se pueden evaluar “las relaciones sociales en su grado de integración, afiliación (amistad), autorrealización en la ejecución de tareas, estabilidad, planificación de actividades, etc.” (Lladó, 2000, p. 1).

Con ello, se estudia a un grupo en tres dimensiones:

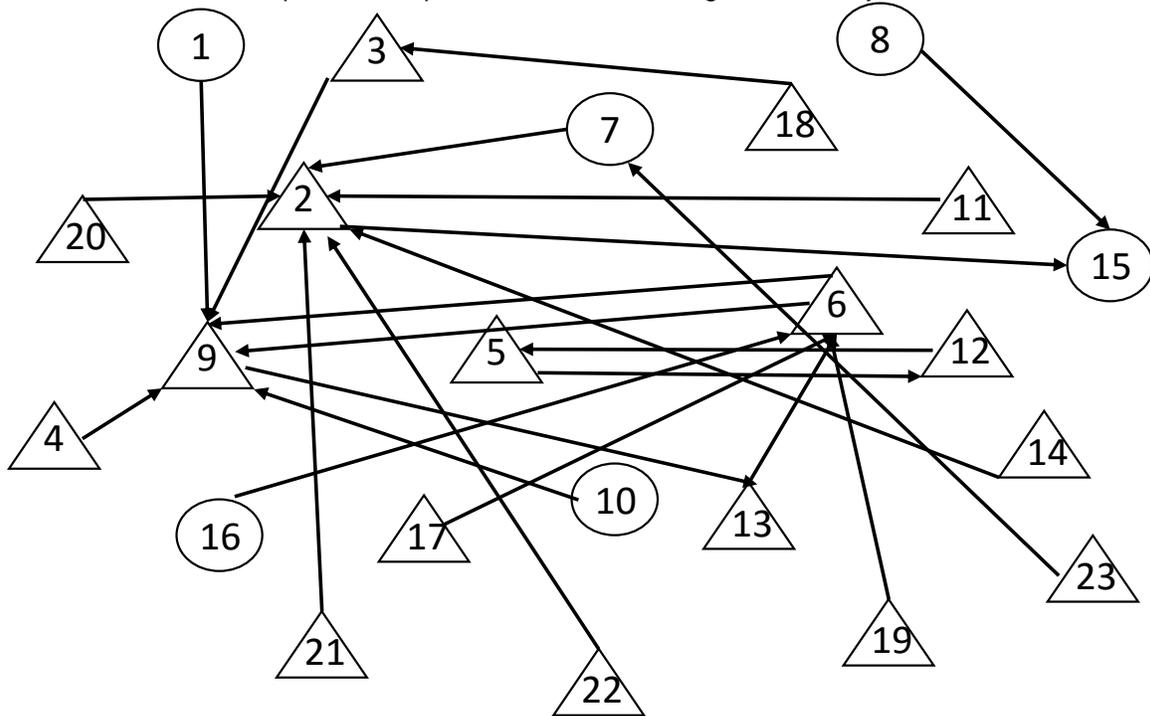
- Estructura externa (el rol o papel que cada individuo tiene).
- Estructura interna (las atracciones personales, sentimientos).
- La realidad social (interpreta las dos anteriores).

Así pues, en una hoja se enumeró a cada uno de los integrantes de la Dirección de Formación Académica, en la que se solicitó que identificaran el número que les fue asignado; se les plantearon tres preguntas, las cuales deberían responder sólo con el número de la persona que seleccionarían, dependiendo de las preguntas (ver Anexo IV “Test de orientación grupal”).

Es preciso mencionar que de las 23 personas existentes en la DFA, una no contestó el cuestionario; sin embargo, se le dejó en el listado, por la posibilidad de que pudiese ser elegido.

Con relación a la Pregunta 1, relativa a ¿con quién de las personas enlistadas, te gustaría trabajar?, se obtuvo que tres personas de mando medio fueron elegidas, seguida por una persona de perfil operativo y que para su mejor identificación se presenta en el Diagrama 1. Asimismo, los resultados cuantitativos de cada una de las preguntas, se encuentran de manera detallada en el Anexo V Registros cuantitativos de los resultados del Sociograma aplicado al personal de la DFA del Conalep.

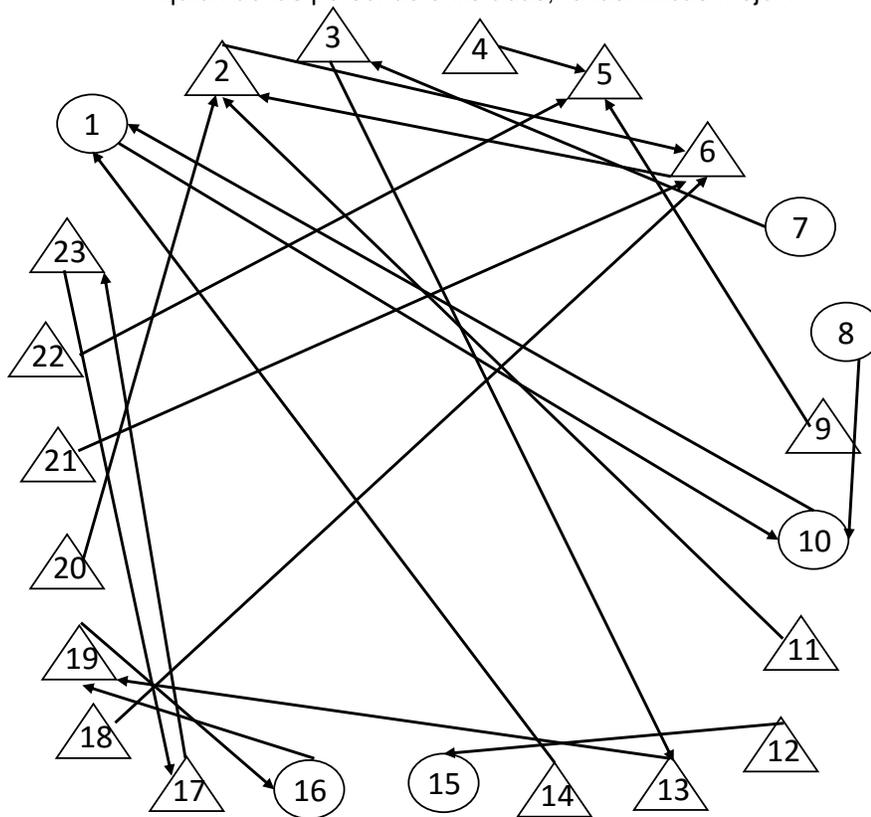
Diagrama 1. Resultados del Sociograma. Pregunta 1 ¿Con quién de las personas enlistadas, te gustaría trabajar?



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta de ¿Con quién de las personas enlistadas, te identificas mejor? Que corresponde a la pregunta 2, se registró que tres personas fueron seleccionadas con igual número de puntajes (3) y que coincidentemente son de perfil de puesto de mando medio, seguidos por otras tres personas seleccionadas por 2 puntos cada una, dos son de mando medio y una con perfil de operativo. El diagrama de los resultados de esta pregunta, se presentan en el Diagrama 2 y el reporte respectivo se incluyó en el Anexo V Registro cuantitativo de los resultados del Sociograma aplicado al personal de la DFA del Conalep.

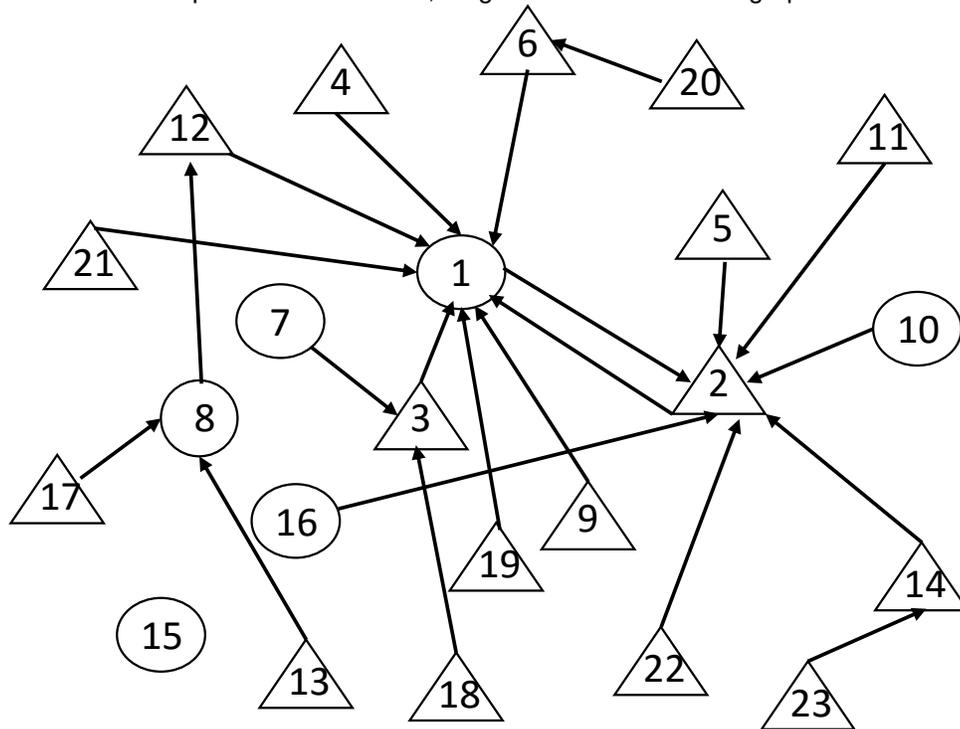
Diagrama 2. Resultados del Sociograma. Pregunta 2 ¿Con quién de las personas enlistadas, te identificas mejor?



Fuente: Elaboración propia.

La última pregunta planteada, fue ¿A quién de las personas enlistadas, elegirías como tu líder de grupo? En el Diagrama 3, que se presenta más abajo, se puede visualizar que una persona fue seleccionada en nueve ocasiones y la otra por siete; seguidas por otras dos personas, seleccionadas en dos ocasiones cada una. También la cuantificación de los resultados de esta pregunta se encuentra en la parte del Anexo V.

Diagrama 3. Resultados del Sociograma. Pregunta 3 ¿A quién de las personas enlistadas, elegirías como tu líder de grupo?



Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar la técnica del Sociograma con estos tres cuestionamientos a los integrantes de la DFA, se identifica que las personas seleccionadas, aparte de tener su liderazgo formal dentro de la organización, también son líderes carismáticos, lo cual coadyuva a que las metas y acciones se puedan efectuar de manera más cordial, positiva, con mejores resultados y como equipo de trabajo.

Asimismo, al mostrar que existen puntos de empatía entre los integrantes del equipo, también le ayuda que sus integrantes cohesionen y puedan lograr una mejor productividad al interior de la organización.

Sin embargo, existen algunas personas que evidenciaron estar más aisladas o que aún no son tan tomadas en cuenta, por lo cual es necesario establecer estrategias que permitan lograr su integración a dicho equipo de trabajo para que puedan tener un mayor sentido de pertenencia y coadyuven a consolidar a dicho grupo de trabajo.

3.3.2 Grupos y comunicación

Cada vez que se habla de un grupo social, se hace necesaria la existencia de comunicaciones, “entendidas en el sentido de intercambio de significación”, las

cuales implican un mensaje, que en general son intencionales y se utilizarán el lenguaje oral o sus sustitutos codificados, entre éstos, se encuentra la escritura como aspecto como de los más importantes (Flament, Claude, 1997, p. 12).

Es por ello que en este apartado se analizará este binomio: grupos y comunicación y, por supuesto, cómo se desarrolla dentro de las organizaciones.

3.3.2.1. Grupos y comunicación: Redes de comunicación y estructuras de grupo

Como lo define Flament, la comunicación es intercambio de significación, pero también de transmisión material del mensaje; ya que supone una infraestructura material (ondas sonoras, mímica o gestos, red telefónica o radiofónica, etc.), sin la cual no sería posible su realización y que determina el nivel de cohesión de los grupos, su estructuración y su división en subgrupos más o menos interdependientes (1997, pp. 14-15).

Para este autor hace necesario definir “canal de comunicación del individuo A hacia el individuo B al conjunto de condiciones materiales que permiten a A dirigir comunicaciones a B”; mientras que “al conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo”, los denomina red de comunicación. Es así que una red de comunicación es un conjunto de posibilidades materiales de comunicación (Flament, Claude, 1997, pp. 15-16).

En esa medida, Flament añade que por ello existe una estructura de comunicación, que es el conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo; de ahí que la red es un conjunto material, físico; la estructura un conjunto de comunicaciones; la red es una posibilidad de comunicación; la estructura una realidad de comunicación (1997, p. 16).

Es así que la existencia de redes materiales de comunicación es evidente en grupos como empresas, fábricas o administraciones, pero no siempre los organizadores elaboran comunicaciones tan escrupulosas, lo que da pie a que se presenten perturbaciones en la vida de un grupo.

La comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna de

ellas debe ser vista como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos a que trabajen, proporcionar los medios para la expresión emocional y tomar decisiones a través de ofrecer información. Así se puede afirmar que todo acto de comunicación dentro de un grupo o en una organización cumple una o más de estas funciones (Robbins, 1998, p. 136).

“Antes de comunicar, se necesita un propósito, expresado como un mensaje que transmitir. El mensaje discurre de la fuente (el emisor) al receptor; se encuentra codificado (dispuesto en forma simbólica) y llega gracias a algún medio (canal) al receptor, quien lo retraduce (decodifica). El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra” (Robbins, 1998, p. 137).

El emisor, como fuente, inicia el mensaje; el canal es el medio por el que se transmite el mensaje, el cual es elegido por el emisor, quien determina si emplea un canal formal o informal. Los canales formales son los que establece la organización y transmiten mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus integrantes; generalmente siguen la cadena de autoridad de la organización. Otros mensajes como los sociales o los personales, pasan por los canales informales de la organización (Robbins, 1998, p. 137).

La comunicación se puede generar en las siguientes direcciones: de manera vertical (ya sea hacia abajo o hacia arriba) y lateral. La comunicación hacia abajo es la que se da de cierto nivel en el grupo u organización hacia uno inferior (comunicados de gerentes a subordinados, por ejemplo). La comunicación hacia arriba, fluye a un nivel superior del grupo o la organización, como cuando se informa a los directivos de los progresos de las metas o dar a conocer problemas actuales.

Con respecto a la comunicación lateral, Robbins señala que es la que ocurre entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre empleados de grupo del mismo nivel, gerentes de mismo nivel o, en general, entre personal equivalente. En algunos casos, este tipo de dirección de comunicación está establecida formalmente; aunque con frecuencia se crea de manera informal al ser atajos en la jerarquía vertical y para la acción expedita (1998, p. 137-138).

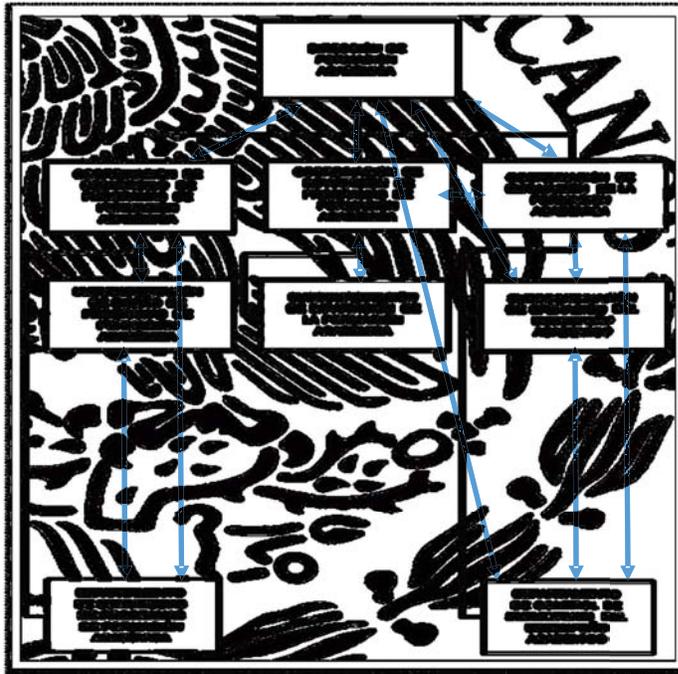
Un aspecto que destaca este teórico (1998, p. 141-143) es que los canales por los que fluye la comunicación dentro de las organizaciones son fundamentales en grupos pequeños; en ellos identificó tres clases comunes de redes de comunicación: red de cadena (sigue rígidamente la cadena de mando); la red de círculo (el líder actúa como el conducto central de la comunicación en el grupo) y la red policanal (todos los integrantes se comunican en forma activa unos con otros).

Asimismo, Robbins también hace hincapié en que el sistema de comunicación formal no es el único en los grupos y en las organizaciones, pues también hay un sistema informal en el que la información fluye de manera que los rumores pueden florecer. Éstos surgen como respuesta a tres elementos: situaciones que son importantes para los integrantes, cuando hay ambigüedad y en condiciones que suscitan ansiedad. Los rumores persistirán hasta que los deseos y expectativas que crean la incertidumbre se cumplan o bien hasta que se reduzca la ansiedad.

Relacionando lo anterior, se identificó que la estructura y dirección de la comunicación entre el personal de mando en la Dirección de Formación Académica del Conalep más utilizada es la formal y la vertical, tanto hacia abajo como hacia arriba; y en menor medida de manera lateral, como se muestra en el Diagrama 4.

Asimismo, el canal de comunicación más utilizado dentro de esta estructura de comunicación es el de cadena (línea de mando) y con algunos tintes de policanal, en la que algunos integrantes de la DFA realizan contribuciones de manera libre en las metas del grupo.

Diagrama 4. Estructura y dirección de comunicación entre el personal de mando en la DFA



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.2. Grupos y comunicación: Diagnóstico de clima comunicativo

Como bien lo han planteado algunos teóricos de las organizaciones, presentados algunos en este documento, el manejo de la comunicación al interior de éstas es muy importante para lograr su eficiencia.

Por ello, en este apartado se retomaron diversas técnicas de auditoría comunicativa, con la finalidad de diagnosticar sistemáticamente diversos aspectos de la comunicación. Algunas fueron aplicadas de manera individual y otras con la aportación del grupo de integrantes de la Dirección de Formación Académica del Conalep, de las cuales se detallarán su procedimiento y sus respectivos resultados. Una técnica usada fue la de Diagnóstico de clima comunicativo, que bien puede ser para evaluar el clima de satisfacción o identificar discrepancias entre el emisor del mensaje y lo que los receptores perciben. Este último, se retomó del Odiorne, George (citado por Rodríguez, 1986, pp. 5-13).

La técnica consiste en proporcionar a los empleados dos cuestionarios con 35 preguntas iguales; sin embargo, las instrucciones fueron diferentes para el personal operativo y otro para el personal de mando (ver Anexo VI Evaluación de la escala

preferencial de comunicación del personal de la DFA del Conalep). A los primeros, se les solicitó que registraran sus opiniones con respecto a temas como lo apropiado o inapropiado de los canales de comunicación en la organización, sus relaciones con el personal de mando y la satisfacción de algunos aspectos de su trabajo. En el caso del personal de mando, se les pidió que predijeran cómo responderían sus subordinados. Las respuestas posteriormente fueron comparadas para identificar las discrepancias más notorias en las que se reflejen problemas de comunicación.

Esta técnica establece que si el error del supervisor (columna 6 del Anexo VI) es de 3 o más, señala un problema grave de comunicación que requiere una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número, es potencialmente más peligroso el malentendido.

Así, la escala preferencial de comunicación se aplicó a 22 de las 23 personas existentes en la DFA, entre personal de mando y operativo; las discrepancias entre estas figuras, no son grandes, ya que en los 35 reactivos las diferencias fueron de 1, por lo tanto el clima comunicativo podría colocarse de manera general en un rango favorable que no requiere de acciones no inmediatas, pero sí de establecer acciones que reduzcan aún más la brecha de discrepancias, con la finalidad de mejorar su comunicación.

Otra técnica utilizada fue la de Efectividad de juntas y conferencias, cuyo objetivo es diagnosticar la calidad sostenida por las conferencias en una organización, recopilada a través de la retroalimentación de los participantes inmediatamente después de acabada la conferencia (Rodríguez, 1986, pp. 25-28).

Así, en una hoja se establecen dos preguntas abiertas y siete criterios (escala Likert) para evaluar la efectividad del líder designado de la conferencia (ver Anexo VII Test de Efectividad de juntas y conferencias); se llena de manera anónima y se suman los puntajes otorgados. Los rangos de puntuación oscilan de 7 (más bajo) a 35 (más alto).

Esta técnica de auditoría comunicativa, se aplicó en tres reuniones de trabajo diferentes, con objetivos diversos.

La primera fue aplicada y contestada por nueve personas de mando; en ella, el propósito fue presentar un diagnóstico de los programas y proyectos de la DFA a la nueva Secretaría Académica, en la cual el punto más bajo fue de 21 y el más alto de 35; dos personas coincidieron con valorar en 26 puntos esta actividad, como se muestra en la Gráfica 1 Reunión de trabajo 1.

Gráfica 1. Reunión de trabajo 1.



Fuente: Elaboración propia.

Tras la segunda reunión, el test fue respondido por ocho personas de mando que asistieron a ésta; el objetivo fue analizar la viabilidad de un proyecto conjunto de capacitación con representantes del Conalep del Estado de México. El puntaje más bajo fue de 20 puntos y dos personas otorgaron el puntaje más alto (35) y otras dos, coincidieron con 30 puntos (ver Gráfica 2 Reunión de trabajo 2).

Gráfica 2 Reunión de trabajo 2.



Fuente: Elaboración propia.

En la última reunión evaluada, el test fue aplicado a seis personas (una de mando y cinco de operativo); el objetivo fue revisar avances de proyectos de una

Coordinación de la Dirección de Formación Académica. En ella, dos personas dieron el puntaje más bajo (30 puntos) y una 35 puntos (ver Gráfica 3 Reunión de trabajo 3).

Gráfica 3. Reunión de trabajo 3.



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de estos resultados, se puede determinar que el personal en general puntúa en buen nivel la calidad de las reuniones. Es importante mencionar que el personal operativo otorgó puntajes altos en una reunión donde estuvieron presentes, por lo que se puede afirmar que estas acciones son recibidas de buena manera.

3.4. La Organización

Considerando lo que menciona Martínez (citado por Fernández, 2003, p. 18) “es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones”, en este apartado se presentará la evolución de cuatro principales teorías que fundamentan esta afirmación, así como sus tipos y características.

Continuando con las ideas de Martínez, afirma que a partir de que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, se habla de una organización. En este sentido y a lo largo de la historia, se han desarrollado diversos estudios para delimitar y comprender qué elementos o características pueden ser más útiles para ayudar a mejorar su funcionamiento.

En el marco de la Revolución Industrial y a la complejidad que se fueron dando en las organizaciones, hacia finales del siglo XIX y principios del XX, aumentaron los fundamentos teóricos en esta materia.

El estudio de las organizaciones se puede englobar en cuatro principales escuelas teóricas (Fernández, 2003, p. 18-35):

1.- Clásica.- Dentro de los autores más notables de esta corriente son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol, cuyos principios de cómo deberían funcionar las organizaciones continúan vigentes hasta nuestros días.

Enmarcado en las necesidades de la sociedad industrial, Weber planteó la teoría de la burocracia, en la que propone elementos esenciales de este “ideal” de organización, estableciendo la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones; contar con una jerarquía de autoridad definida; desarrollar reglas y estándares de operación precisos; especificar deberes y derechos de los empleados; delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización; llevar un informe administrativo y por escrito de las decisiones, y que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados. Con ello, se pretendía asegurar que las metas no fueran producto del azar, sino derivadas de planes, programas y tareas bien definidas.

Los críticos de esta escuela aseguran que el seguir de manera ortodoxa estas premisas son irracionales, disfuncionales, englobadoras e incluso alienantes. Tan es así que actualmente el término “burocracia” se asocia con organizaciones (principalmente públicas) ineficientes; sin embargo, muchos de sus planteamientos siguen aplicándose actualmente.

La comunicación organizacional en empresas con este enfoque, responden a un papel preponderantemente formal, oficial y vertical (hacia abajo), con poca libertad en las relaciones.

2.- Humanista.- Entre los principales autores de esta corriente están Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, consideran la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros de las organizaciones, aspectos dejados de lado por parte de la escuela clásica. Así, sus principios más

importantes oscilan en aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales y el cambio y el desarrollo de los recursos humanos.

Las organizaciones que se desarrollan en el marco de las premisas humanistas, el elemento central está en la comunicación, por lo que es importante el análisis de las redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, el desarrollo de las habilidades comunicativas de los gerentes.

3.- Sistemas.- E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn son los principales autores que se ubican en esta corriente teórica, en la que identifican que las escuelas clásica y humanista tienen una orientación “interna”, olvidándose del entorno (apertura al medio e influencia del contexto) que puede afectar el desempeño y los resultados de las organizaciones. Por ello, plantearon la necesidad de identificar los componentes más importantes, las fuerzas que le dan forma, la interacción entre subsistemas.

En la comunicación de estas organizaciones es fundamental la información de “entrada”, cuidando la del entorno (social, económico, político y cultural), sus resultados, logros, calidad del producto, etc.

4.- Contingencia.- Es la corriente más reciente, representada principalmente por los teóricos Joan Woodward; Tom Burns y G. M. Stalker; Paul Lawrence y Jay Lorsch, quienes aseguran que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que las organizaciones responden; para ello, éstas deben tener en cuenta diversos elementos: su giro, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc., ayudarán o limitarán en la respuesta a las demandas del entorno (adaptación).

Las organizaciones contingentes consideran la comunicación de manera integradora, pues debe estar atenta al medio dinámico y cambiante en el que está inmersa; en sus repercusiones en el ámbito estructural, en su impacto en las relaciones humanas.

Los investigadores actuales han observado que las diferentes corrientes teóricas presentadas arriba, no son contradictorias, sino más bien complementarias; plantean que quizá la de sistemas y la contingente, se pueden fusionar dada la

riqueza de sus sustentos. Sin embargo, existen líneas de estudio a fortalecer, tales como: ambientes de comunicación (interpersonal, grupal y organizacional); su impacto en la eficacia y eficiencia; análisis de redes formales e informales; flujo de información organizacional, impacto en el avance tecnológico, etc.

3.4.1. Organización: Metáforas de la organización. Índice de carácter organizacional. Patologías organizacionales

Dentro de las corrientes para analizar a las organizaciones, se encuentra la del teórico Morgan, quien menciona que éstas son “un fenómeno complejo y paradójico” (1998, p.3), por lo que para el estudio de éstas propone que sea a través del uso de metáforas como una manera de explorarlas, tocar modos familiares de pensamiento, desarrollando discernimientos y con la perspectiva de generar otras, las cuales son:

1.- Como máquinas.- Aquí los directivos tienden a gestionarlas y diseñarlas como elementos de un reloj, donde cada parte tiene un rol definido dentro de la función en conjunto. Dicha metáfora, en el ámbito de la Dirección de Formación Académica, embona sólo en el caso de que cada uno de sus integrantes tiene perfectamente definidas sus funciones y atribuciones, las cuales se reflejan en la emisión de sus resultados y productos (o servicios).

2.- Como organismos.- Los diferentes tipos de organizaciones se asemejan a las diferentes especies existentes (organismos biológicos), las cuales para vivir, se adaptan de acuerdo con las exigencias del entorno y cómo dichas especies se interrelacionan en el marco de una ecología interorganizacional. Lo que la Dirección de Formación Académica retoma de esta metáfora es que considera a su personal de mando y operativo (seres vivos) como elementos fundamentales para responder a las exigencias del entorno (actualización de su propio personal).

3.- Como cerebro.- Centra su atención al proceso de la información, el aprendizaje, la inteligencia, con principios de auto-organización, con alto grado de flexibilidad e innovación, para comprender la dirección de la misma. De esta propuesta de análisis de la organización, se puede considerar que es muy apegada a lo que realiza la Dirección de Formación Académica, ya que para tener buenos resultados

en sus procesos toma en cuenta los principios y etapas del aprendizaje, en donde sus integrantes pueden proponer estrategias innovadoras.

4.- Como culturas.- Ofrece una forma de diseño de dirección basada en valores, creencia y significados compartidos que guían la vida de las organizaciones. Igualmente, la DFA del Conalep retoma esta metáfora puesto que tiene un ideario institucional que difunde a todos sus integrantes e incluso tiene una serie de capacitaciones para su reforzamiento.

5.- Como política.- Enfoca los diferentes intereses, conflictos y potencialidades regidos por diversos principios y reglamentaciones. En este sentido, la DFA tiene definidas diversas normativas (manual de prestaciones, oficios, comunicados, área jurídica, etc.), por lo que dicha metáfora es retomada.

6.- Como prisiones psíquicas.- Examina la vida organizacional analizando si sus integrantes se encuentran atrapados por procesos conscientes e inconscientes, lo cual se refleja en aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización. En la DFA existe una tendencia a entregar antes de los tiempos definidos (deseo de evitar situaciones de ansiedad o autoprotección).

7.- Como un flujo de cambio y de transformación.- Se basa en la comprensión de la lógica del cambio, bajo el amparo de tres consideraciones: como sistema auto-productor de su propia imagen; como resultado de sus retroacciones (positivas y negativas), y de su dialéctica. Los diversos cambios estructurales y de funcionamiento de la DFA a lo largo de su historia han tenido en consideración estas tres premisas y en las que puede entenderse el punto en el que actualmente se encuentra.

8.- Como instrumentos de dominación.- Muestra cómo las organizaciones “utilizan” a sus trabajadores, los bienes nacionales y mundiales para el logro de sus fines; en donde unas personas imponen su voluntad sobre otras. Finalmente, la DFA basa su razón de existir en función del cumplimiento de sus resultados, pese a que el personal se encuentre inconforme por el control con que se exige llegar a las metas establecidas.

Otra propuesta para analizar las organizaciones, es la de William Bridges, quien clasifica 16 tipos de carácter organizacional; para su identificación se apoya en la aplicación de un cuestionario con 35 preguntas (Bridges, 2003, pp. 138-144). Dicha herramienta obliga a la gente a no quedarse en un punto medio en sus respuestas, lo cual permite registrar el grado o fuerza de la elección entre dos extremos opuestos (ver Anexo VIII Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional).

De acuerdo con este instrumento, se obtuvo que la DFA es:

Extrovertida.- Se enfoca al exterior, reacciona a los estímulos externos.

Intuitiva.- Se interesa en las posibilidades, se centra en la gran imagen.

Pensante.- Depende de procedimientos y principios impersonales.

Perceptiva.- Prefiere mantener abiertas sus opciones, desconfía del exceso de definición.

3.5. Balance: costos, diagnóstico y prescripción

Tras revisar lo que indican los estudiosos con respecto a los individuos, cómo influye su comportamiento y su personalidad, así como su actuar dentro de un grupo y cómo éstos, a su vez, influyen en la comunicación dentro de las organizaciones y tras aplicar las herramientas de auditoría comunicativa al personal de la Dirección de Formación Académica, se puede concluir lo siguiente:

- Se identificó que tanto en el personal de mando como el personal operativo, en su gran mayoría tiene una personalidad organizador/sensible y analítico/visionario, lo cual es de gran ayuda por el tipo de actividades grupales y al exterior que ofrece (cursos de capacitación).
- Considerando el test de Harary y Donahue se encontró que en el personal de mando predominaron las dimensiones de trabajo e intelectual, lo cual influye en el cumplimiento de las acciones y metas, cuidando elementos necesarios de calidad.
- Con respecto al sociograma, de manera general se puede establecer que el personal operativo se encuentra satisfecho con el personal de mando, ya que se identifican con ellos e incluso los ven como líderes carismáticos.
- Las redes de comunicación y las estructuras de los grupos en la DFA predomina un canal de comunicación de cadena y, en menor medida, el policanal, el cual por los beneficios que éste representa, es recomendable ponerlo más en práctica y con más personas.

- De acuerdo con los resultados del clima comunicativo, se puede confirmar que es “sano”, puesto que no se obtuvieron aspectos críticos por atender; en ello influye el que una buena parte del personal acepta como sus líderes a quienes se encuentran en la Dirección y en la Coordinación. Sin embargo, aunque la brecha de atención es baja, es importante realizar acciones que ayuden a mejorar todavía más el clima comunicativo.
- Las reuniones de trabajo, en general, son bien aceptadas por el personal; no obstante, es importante continuar con esta de evaluación de efectividad permanente y retroalimentar a quienes se encuentren al frente de las mismas, con la finalidad de identificar acciones por mejorar.

Capítulo 4

La comunicación en la Dirección de Formación Académica del Conalep

4 La comunicación en la Dirección de Formación Académica del Conalep

4.1 Marco teórico

En este capítulo se presentará lo identificado con respecto de cómo se desarrolla la comunicación en el Conalep y cómo lo perciben los integrantes de la Dirección de Formación Académica.

Es importante precisar que el desarrollo del presente capítulo es de tipo descriptivo puesto que se presentarán los resultados a través de un análisis cualitativo, el cual es un “procedimiento de investigación que utiliza como fuente la palabra hablada o escrita y la conducta observada” (Lemus, 2000, p. 37); asimismo, el método seleccionado para su realización, fue bajo un eje no experimental, es decir, no se intervino o controló el ambiente natural de cómo se desarrolla la comunicación en el Conalep y en la Dirección de Formación Académica.

Para lo anterior, se aplicaron entrevistas semiestructuradas al secretario general y al director de Vinculación Social, los cuales fueron seleccionados por su relación con los procesos de comunicación interna y externa, así como por la promoción y la difusión de la imagen y servicios del Conalep. Asimismo, se aplicó la observación directa, un cuestionario y una encuesta al Personal de la Dirección de Formación Académica, para obtener sus consideraciones relacionadas con la comunicación interna en el Conalep.

Igualmente, se presentan las posturas de algunos teóricos con temas relacionados con lo que es la comunicación, la identidad, la imagen, la cultura organizacional, con la finalidad de contrastarlo con los resultados obtenidos derivados de la aplicación de las técnicas seleccionadas.

4.2. La identidad en el Conalep

Limón, M. (2008, p. 26) define a la identidad de la organización como “...la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencia a un ser de todos los demás”.

En este sentido, Limón traslada dicha definición para establecer el concepto de identidad corporativa, la cual afirma que entre su esencia se encuentran “la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, su capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales”. Asimismo, asegura que puede ser “la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma”, definiendo “cuáles

son sus productos o servicios; el lugar o lugares en que desarrolla sus actividades o sus ventas; los medios que emplea para informar sobre lo que hace, y cómo se comporta al interior y al exterior”.

“Es la autorepresentación y el comportamiento de una empresa, organización, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados”. Se basa en la filosofía de la empresa, sus metas y, especialmente, en la imagen deseada, junto con usar todos sus instrumentos para proyectarla como una unidad única, a través del comportamiento, la comunicación y el simbolismo.

Por lo anterior, indica Limón (2008, p. 29, 35) que la identidad corporativa está compuesta por la identidad visual (la marca), la identidad verbal (el logotipo) y la filosofía de la empresa; por lo que es un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico”.

Los beneficios que trae la identidad corporativa u organizacional, Limón menciona: aumento de la reconocibilidad de la organización; mayor confianza de los empleados; ahorro en costos por estandarización y aumento del conocimiento público de la organización.

Bajo la premisa de lo planteado por Limón, quien esto escribe consultó en el Portal del Conalep y en la Intranet del Colegio la publicación de lo que es el Manual de identidad gráfica, por la importancia de difundir de manera interna y externa el uso de los signos que le dan identidad visual y verbal a esta organización; sin embargo, este documento no se encuentra publicado en ninguna de esas dos herramientas informáticas. Al momento de la consulta, sólo se encontraron alojados el “Manual de identidad gráfica de la SEP” e “Iconos de Áreas y Carreras de la Oferta Educativa del Conalep (2014)”.

Este último documento, no cuenta con una introducción, ni propósito del documento, ni un texto narrativo. Sólo aparecen divididas por áreas (Producción y Transformación; Mantenimiento e Instalación, Tecnología y Transporte; Salud; Electricidad y Electrónica; Contaduría y Administración; y Turismo), los nombres de las carreras y los iconos que representan cada una de éstas, sin contener una descripción de dichas imágenes y colores.

Se acudió a la Dirección de Vinculación Social, la cual como parte de su estructura cuenta con la Coordinación de Promoción Institucional y es la encargada de la difusión institucional para solicitar el Manual de Identidad institucional del Sistema Conalep, en donde indicaron que éste “se encuentra en proceso de actualización para su aprobación”; sin embargo, el archivo fue proporcionado de manera digital en versión de documento de trabajo.

Está compuesto por cinco apartados y dos anexos; en el primero, describe de manera muy breve su significado y sus elementos: “simboliza conceptos que han caracterizado a la institución desde su creación, estos son: unidad, dinamismo, versatilidad y solidez. Los elementos que conforman el logotipo representan fundamentalmente el proceso enseñanza-aprendizaje” (Conalep, 2015, p. 7).

Se proporcionan recomendaciones generales para su uso: el nombre y el logotipo no se pueden presentar de manera independiente; su posición debe ser horizontal; jamás usarlo como elemento decorativo ni fusionarse con otros logotipos”. Incluye variantes en uso del logotipo, tipografía, aplicación del color.

Los siguientes cuatro apartados hacen alusión del uso de la documentación oficial, diplomas, artículos promocionales y utilitarios, así como en los vehículos oficiales, dependiendo si es para Oficinas Nacionales, la Unidad de Operación en el Distrito Federal, la Representación en Oaxaca y, por último, en el marco de la federalización de los Colegios Estatales.

El primer anexo presenta los Lineamientos generales para el uso del emblema de la Secretaría de Educación Pública, el logotipo “mover a México” y el Escudo nacional”, tales como medidas del logotipo, tipografía y usos del color “en apego al Manual de Identidad Institucional del Gobierno Federal 2014-2018” (Conalep, 2015, p. 70).

El último anexo incluye “la expresión gráfica” de los Valores Conalep, que “es un sistema de interpretaciones expresamente promovido por el Conalep, con el fin de lograr que su personal unifique esfuerzos para la consecución de objetivos comunes”; éstos son: Respeto a la persona, compromiso con la sociedad, responsabilidad, comunicación, Cooperación, mentalidad positiva, calidad, “los cuales deberán incluirse ya sea uno solo o los siete, como se adapte su diseño en todas las piezas promocionales impresas de la Institución” (2015, p. 76).

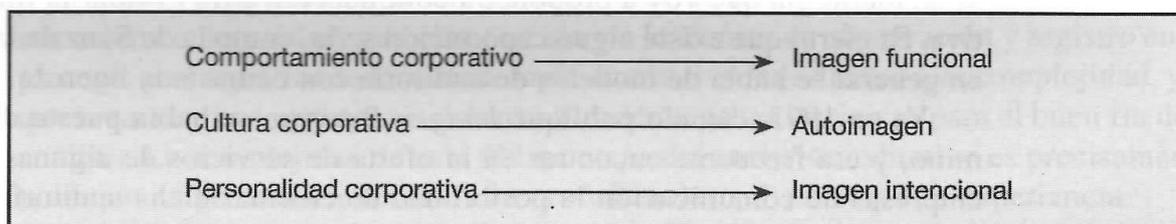
Se presentan los valores con su imagen y una breve explicación de lo que se comprende o implica cada uno de ellos (identidad verbal); sin embargo, falta una descripción de lo que significan los íconos y colores usados en los mismos (identidad visual).

Dentro de la filosofía institucional, se encuentran los valores; sin embargo, dentro de este documento está incompleta la información, puesto que como parte de la filosofía institucional falta incluir la Misión y Visión del Conalep, con la finalidad de identificar si están asociadas a una imagen o al logotipo de esta organización, éstas se encuentran publicadas tanto en el Portal del Conalep como el documento “Programa de Mediano Plazo del Conalep (2012-2018), sin explicación alguna asociarlo a una simbología visual (identidad visual).

4.3. La imagen en el Conalep

Para Villafañe (2004, p. 46-48), la imagen corporativa “es la síntesis de la identidad de la organización, manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional, interna (autoimagen) e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos”; en la siguiente figura se resume lo que plantea este teórico:

Figura 1. Identidad en la organización.



Fuente: Villafañe, Justo (2004), “Evaluación y análisis de la imagen corporativa, p.46.

La imagen funcional es inducida por la organización con base en sus políticas funcionales (la calidad de sus productos, su red comercial y de atención al cliente, su solvencia financiera...), de las que emanan una imagen financiera y una imagen comercial.

La autoimagen, es la imagen como se concibe por sí misma la organización. Tiene que ver el tipo de cultura corporativa, sus valores, costumbres y actitudes grupales, así como su proyección al exterior en modos de comportamiento y relación muy concretos y fácilmente identificables. Ello deriva, por tanto en una imagen interna y una imagen pública.

En cuanto a la imagen intencional, es la que la organización quiere incitar en la mente de su público, a partir de su comunicación y de su identidad visual.

Estos mismos aspectos, a su vez, se subdividen por cada tipo, que según Villafañe, dependen de la función de la empresa de la que se trate, pero que se pueden identificar en su generalidad: 1) La imagen financiera dependerá de su reputación financiera y su estructura de capital; 2) la imagen comercial incluye el valor del producto, el servicio al cliente y el valor de la marca, y 3) en la imagen interna influye la valoración de los recursos humanos, la adecuación cultural y el clima interno. Ya para lo que es la imagen pública, ésta es consecuencia de su imagen mediática y la imagen proyectada en su entorno (Villafañe, 2004, p.48).

Bajo las premisas citadas, a finales de mayo del 2015, se realizó una entrevista semiestructurada al director de Vinculación Social (ver Anexo IX Entrevista semiestructurada al responsable de la Promoción y Difusión de la imagen y Servicios Institucionales del Conalep), por ser el encargado de “dirigir acciones de vinculación, promoción y difusión de los servicios institucionales que ofrece el Conalep ante los sectores productivos: público, social y educativo, que fomenten la corresponsabilidad y fortalezcan la imagen institucional y contribuir así, a su aceptación social como una sólida y atractiva alternativa de desarrollo profesional y laboral” (Conalep, 2013, p. 172).

Dicho encargado tiene nivel académico de licenciatura en Derecho y se encuentra desde hace ocho meses en ese cargo; mencionó que el perfil de las personas responsables de la promoción y difusión de la imagen y de los servicios institucionales del Conalep es de licenciatura en Comunicación, Publicidad, Mercadología y Diseño Gráfico.

A la pregunta ¿existe un plan general para llevar a cabo la promoción y difusión tanto de la imagen como de los servicios institucionales?, mencionó que existen básicamente dos campañas: de Promoción institucional y de Comunicación social, las cuales tienen sus estrategias y son validadas por la Junta Directiva, para el primer caso, y de Comunicación Social de Gobernación, para el segundo. En este punto hizo énfasis que, especialmente este año, están sujetas a un presupuesto muy bajo y al cuidado del proceso electoral de este 2015 en el que habrá 18 elecciones locales, nueve estados cambiarán de gobernador, se

elegirán 903 presidencias municipales y 639 diputados locales, lo cual “limita en mucho las acciones en esas campañas”.

Comenta que en dichas campañas de promoción y difusión se informa sólo a personal de Alta Dirección, por lo que este funcionario considera que los empleados están poco informados con relación a los objetivos, metas, resultados y cultura en el Conalep. Sin embargo, en cuanto a la efectividad de la promoción y difusión de la imagen interna y externa, las evaluó como bastante satisfactorias; mientras que la comunicación interna la posicionó como medianamente satisfactoria.

Dentro de los instrumentos que utiliza para realizar la promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales, mencionó un manual de Jornadas de inducción, el Manual de Procedimientos, un video de la institución, aunque sólo incluye información de la oferta educativa de los planteles del DF y algunos del Estado de México, ello “debido al proceso de federalización de los Colegios Estatales”, actividades lúdicas, videoconferencias.

Este funcionario especificó que no existe un buzón de sugerencias, no hay una revista ni periódico internos y precisó que está en proceso la realización de evaluar el impacto de la difusión y promoción institucional; asimismo, agregó que lo que son boletines, Intranet, videoconferencias y correo electrónico, están a cargo de la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas.

El directivo considera que un instrumento que no se utiliza y que bien podría ayudar a mejorar la promoción y difusión es a través de la televisión; sin embargo, dicha posibilidad es muy limitada porque está sujeta al presupuesto que se autorice para ello.

4.4 La comunicación organizacional

Según Jardillier (citado por León, 2006, p. 293-294), la comunicación en la organización debe presentar las siguientes características:

- a) Tener finalidad; es decir, estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto;
- b) Ser multidireccional; contar con una comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa;
- c) Estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos y de estrategias;

- d) Estar adaptada, integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas, tomando en cuenta la cultura del medio; y,
 - e) Ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.
- Una investigación de cómo se genera la comunicación en las organizaciones en nuestro país, fue la realizada por León (2006, p. 296), quien identificó la siguiente relación-integración: “1) la comunicación organizacional interna, orientada e integrada por personal de recursos humanos, cubre las relaciones internas de la organización; 2) la comunicación externa, orientada hacia las relaciones públicas, cubre las relaciones con proveedores y administraciones públicas, las relaciones con inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, etc.; y, 3) la comunicación comercial o publicidad, orientada a la mercadotecnia, cubre generalmente la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio y las ventas de la organización”.

Ello incluye tres tipos de comunicación que reportan tres áreas diferentes de la organización; es decir, tres departamentos diferentes llevan una misma función: la comunicación organizacional, lo cual conlleva a “desperdicio de recursos, criterios diferentes para manejar la comunicación y una inconsistencia para presentar y representar a la empresa ante su público” (León, 2006, p. 297).

Otro aspecto que este autor identifica importante dentro de la transmisión e intercambio de información dentro de las organizaciones (voz, datos e imágenes) en nuestro país (León, 2006, p. 299), es el uso de lo que comúnmente se conoce como Intranets (“avanzadas redes de computadoras que permite integrar en una red interna y de acceso restringido toda la información que las áreas de una organización necesitan compartir”).

El uso de dicha herramienta, afirma León, permite: 1) reducción considerable de gastos destinados para la comunicación interna, sobre todo, en papelería y administración en general; 2) desarrollo de una simplificación administrativa a través del desarrollo de bases de datos compatibles y compartidas por cada una de las áreas de la organización; 3) agilizar significativamente la comunicación interna favoreciendo drásticamente la disminución en los tiempos de respuesta; y 4) frenar, sobre todo en las organizaciones públicas, las formas de corrupción, demora y negligencia.

En este sentido, León agrega que la red interna, sobre todo en las organizaciones gubernamentales, “ha estimulado la cooperación y el desarrollo de amplias y especializadas formas de trabajo en equipo entre las diferentes áreas de una organización o entre varias dependencias o sectores” (2006, p. 299).

Por su parte, Arribas (1999, p. 1) asegura que “cada vez más se hace necesario un departamento que se ocupe exclusivamente de la comunicación interna en la empresa, y que sea capaz de que todos los empleados dispongan de la información adecuada para realizar su tarea dentro de la organización”.

Según Somoza (citado por Arribas, 1999, p. 1), afirma que "cada vez aparece con más fuerza la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, a través de los canales que, de acuerdo con sus características, se establezcan y hagan posible que las personas... () puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones de cada día”.

Para ello, agrega Arribas, es conveniente analizar la cadena de valor en una organización y descubrir en qué fases la comunicación interna aporta un valor añadido; de ahí que es fundamental contar con un departamento de comunicación cuyo objetivo consistiría en “facilitar las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización. La divulgación de estos conocimientos y la conciencia de su carácter público interno es la que da lugar a una base de diálogo y dificulta los rumores” (Lucas Marín, 1997, p. 139, en Arribas, 1999, p. 2-3).

Dicho departamento debe aplicar una política de comunicación interna simple, sencilla y clara, considerando la diversidad de receptores de una acción comunicativa (Arribas, 1999, p. 4), apoyada en una estrategia en la que se incluya:

1. Asignación de la responsabilidad de comunicación.
2. Definición de la política de comunicación y crear una cultura comunicativa dentro de la organización como instrumento de gestión empresarial.
3. Identificar a los destinatarios.
4. Diseñar los canales y soportes de la comunicación.

5. Establecer y dotar a la unidad de comunicación de los medios que le son necesarios para llevarlos a la práctica.
6. Fijar objetivos anuales y establecer mecanismos de control y seguimiento. Arribas asegura que la comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos y que para ello se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. “Es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades” (Arribas, 1999, p. 8).

Considerando las aportaciones de los teóricos citados, se consultó e identificó en el Manual General de Organización del Conalep que no se cuenta con un área de Comunicación Interna, por lo cual se determinó realizar una entrevista semiestructurada al Secretario General del Conalep (ver Anexo X. Entrevista semiestructurada al Secretario General del Conalep), por ser el responsable de “Apoyar a la Dirección General en el control de la ejecución y cumplimiento de los proyectos sustantivos y administrativos” (Conalep, 2013, p. 42).

La mencionada entrevista se llevó a cabo a inicios de junio del 2015, en la que se le preguntó qué métodos o medios tiene el Conalep para comunicarse de manera interna con sus empleados, a lo cual mencionó que se lleva a través de línea telefónica, e-mail o Internet, reuniones por áreas y por nivel jerárquico, y también a través de mensajes de texto instantáneo a teléfonos personales.

El buzón de quejas y sugerencias, escritos o cartas, correo institucional de la Dirección General o las reuniones de grupo, los citó como los principales canales o herramientas de comunicación que tiene el Conalep para conocer la opinión de sus colaboradores.

A la pregunta de si han establecido herramientas o acciones de comunicación interna en el Conalep, sólo se limitó a afirmar que se realiza, sin especificar cuáles, pero las considera como una forma de organización y de trabajo en equipo y agregó: “toda la información debe y es conocida por todas las áreas para la buena toma de decisiones”.

Citó las encuestas del clima organización como una investigación de comunicación interna en el Colegio, las cuales, dijo, “permiten dar evidencias de la situación que pasa en un área determinada y a través de ello aplicar medidas

correctivas para lograr un mejor ambiente de trabajo; esto sin duda permite mejoras en las áreas y desarrolla una mejor comunicación entre todos sus integrantes”. En este sentido, señaló que dicha encuesta es analizada por una instancia externa a la organización, “de la que se desprende la situación que debe mejorarse en los ambientes de trabajo, que coadyuve a un mejor clima organizacional y por ende una mejor comunicación interna”.

A la pregunta de cuáles son los elementos principales que impulsa el Conalep entre sus colaboradores para generar en ellos una identidad con la organización para la que laboran mencionó: la comunicación, el respeto, el trabajo en equipo, la responsabilidad y la institucionalidad. En este sentido, se le cuestionó en qué medida considera que los empleados conocen y comprenden la filosofía y objetivos de la organización, a lo que respondió: “Me parece que la conocen muy bien y la comprenden; sin embargo, su aplicación varía de individuo a individuo, pues la gran mayoría considera que fue la institución quien los necesita, cuando realmente todos necesitamos de la organización”.

Este funcionario mencionó que entre los mecanismos o herramientas mediante los cuales se difunde la imagen organizacional entre sus empleados se encuentran “los cibernéticos, principalmente”, así como información en diversas reuniones entre las áreas”.

Dentro de las estrategias que emplea esta organización para difundir sus servicios e imagen institucional con el público externo, el funcionario del Conalep mencionó el correo electrónico, carteles, publicaciones electrónicas e impresas (aunque con muy poco tiraje), pláticas y concientización en reuniones de grupo de trabajo.

4.5 La comunicación en el Conalep

4.5.1. La percepción del personal de mando medio

Considerando lo planteado por los autores y lo contestado durante las entrevistas por los responsables de la comunicación en el Conalep, se procedió a realizar una encuesta de comunicación interna de seis preguntas, en las que se les planteaban aspectos relacionados con el plan de comunicación interna y la participación de los mandos medios en éste, cuyas respuestas fueron presentadas mediante una escala Likert, de la cual tenían que seleccionar sólo

una opción (ver Anexo XI. Encuesta de comunicación interna al personal de mando medio de la DFA).

En ella participaron cuatro personas de mando medio de la Dirección de Formación Académica (DFA), una de la Coordinación de Desarrollo de Formación Académica, una de la Coordinación de Impartición de programas de Formación Académica y dos de la Coordinación de Evaluación de la Formación Académica.

Una de las preguntas fue si saben si existe un plan de comunicación interna en el Conalep, a lo cual los cuatro encuestados contestaron que sí. De ellos, dos evaluaron como bastante bien la fundamentación en la definición de sus objetivos; mientras que los otros dos lo consideraron como ni bien ni mal.

A la pregunta de cuál es grado de vinculación del plan con los objetivos globales de la organización, dos personas lo valoraron como bastante bien, una como muy bien y la otra, ni bien ni mal. En este sentido, tres personas consideraron que el involucramiento de los directivos intermedios es bastante buena en la elaboración del plan y uno especificó que ni bien ni mal.

Al preguntar si el plan integra todos los canales de comunicación interna existentes en la organización, dos encuestados contestaron que ni bien ni mal; mientras que uno dijo que muy bien y otro lo valoró como bastante mal.

Dos personas contestaron que están muy de acuerdo en que las acciones de comunicación interna intentan que los empleados tengan la misma información sobre cómo va la organización y sus objetivos; mientras que otras dos señalaron que estaban bastante de acuerdo.

Asimismo, dos personas consideran que las acciones de comunicación interna aportan información y crean ocasiones y espacios para que los empleados y dirección dialoguen, se conozcan y escuchen; mientras que una más contestó que está muy de acuerdo que sirven para ello y una más no lo consideró ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tres de los encuestados consideran que las acciones de comunicación sirven bastante bien para fijar compromisos de comunicación en los equipos de trabajo y uno más lo valoró como muy bien.

Al evaluar de los canales de comunicación utilizados en el Conalep, las opiniones obtenidas fueron:

- La difusión de noticias e informaciones a través de la Intranet, las cuatro personas la consideraron bastante importante.
- El canal de información oral a través de los directores o mandos medios, dos encuestados lo evaluaron de mucha importancia, uno como bastante y otro, de poca importancia.
- Las notas que se publican a través del tablón de anuncios, las cuatro personas las consideraron de poca importancia.

Al presentarles las siguientes afirmaciones relacionadas al papel que le corresponde al personal de mando medio en la comunicación interna con su equipo de colaboradores, las respuestas fueron las siguientes:

- Es el principal responsable de trasladar y explicar a su equipo los mensajes estratégicos de la organización; los cuatro coincidieron que están muy de acuerdo con dicha afirmación.
- Es el principal responsable de animar el intercambio de información y el diálogo entre sus colaboradores, donde también los cuatro encuestados aseguraron estar muy de acuerdo.
- Es el principal responsable de integrar las expectativas personales con las políticas y necesidades de la empresa, dos respondieron que ni acuerdo ni en desacuerdo, uno, muy de acuerdo y uno más como bastante de acuerdo.
- Es el principal responsable de trasladar a la dirección las percepciones y expectativas e inquietudes de sus colaboradores; dos de los cuatro manifestaron estar muy de acuerdo, uno más bastante de acuerdo y uno como bastante en desacuerdo.
- Es el principal responsable para que cada persona en su equipo sepa lo que se espera de él y lo que tiene que hacer, de lo cual dos manifestaron estar muy de acuerdo y las otras dos estuvieron bastante de acuerdo con ello.

Al cuestionarles acerca de la relación que existe en el Conalep entre la comunicación interna con otros temas o actividades, los mandos medios encuestados contestaron lo siguiente:

- La cultura o identidad corporativa (manuales corporativos, de empleados, videos institucionales), los cuatro coincidieron en que está relacionada con el responsable de comunicación interna.
- Los reconocimientos y motivación (fiestas, premios, convenciones), las cuatro personas lo consideraron como una responsabilidad compartida.
- La formación y/o impartición de seminarios, tres encuestados la evaluaron como una responsabilidad compartida, mientras que uno, la valoró como responsabilidad de comunicación interna.

- Lo relacionado con la calidad, dos lo consideraron como responsabilidad de comunicación interna; mientras que los otros dos, como compartida.

4.5.2. La percepción del personal operativo

Con la finalidad de identificar el nivel de percepción de la comunicación interna en el Conalep, se procedió a aplicar un cuestionario de 30 preguntas a cuatro personas de nivel operativo de la Coordinación de Evaluación de la Formación Académica de la DFA (ver Anexo XII. Cuestionario de comunicación interna para el personal operativo de la DFA).

A la pregunta ¿sabe si su empresa tiene un plan de comunicación interna? las cuatro personas respondieron que sí. Sin embargo, al cuestionarles si se sienten informadas con relación a la filosofía y objetivos de su organización y sobre planes o estrategias que tiene el Conalep, las cuatro personas afirmaron que poco.

Se les dio una breve explicación de lo que son los canales formales e informales; ascendente y descendente que existen dentro de las organizaciones y posteriormente se les solicitó que valorarán éstos y, tanto en uno como en otro, los colocaron como buenos para obtener información. En este sentido, aseguraron que el canal de información informal que usan es el teléfono.

Afirman que el correo electrónico es el canal principal por el que actualmente reciben información relevante, seguido del jefe inmediato y, por último, en relaciones que establece con sus compañeros.

En una comparación que se les solicitó que hicieran de la actitud de sus jefes anteriores a los actuales hacia los empleados comentaron que notan una diferencia, en donde a los primeros los evaluaron como conservadores, paternales, reservados. Mientras que los actuales, los consideran cercanos, motivadores, comprensibles y amigables.

Las cuatro personas consideran que existe una relación frecuente con otras áreas de la organización; sin embargo, dos personas juzgaron que ésta debe aumentar aún más y otras dos opinaron que puede mantenerse igual.

A la pregunta de cómo valora los medios para expresar opiniones y quejas en el área donde trabaja, las cuatro personas los consideraron muy adecuados; aunque sólo una persona considera que son atendidas; dos en algunas ocasiones y una más desconoce si se hace.

Los mensajes por medio de correo electrónico, Intranet y el jefe inmediato, los calificaron como los canales más adecuados para que las opiniones personales de los empleados lleguen a la Dirección de la organización.

Tras explicarles los tipos de comunicación, se les cuestionó ¿cuál tipo de comunicación interna cree que se fomenta más desde la Dirección? Las cuatro respondieron que la ascendente.

Consideran que la mejor forma de comunicación descendente es la personal, por encima de la escrita, la audiovisual o la digital y los instrumentos más adecuados para ello, determinaron el correo electrónico, primeramente, seguido por oficios o circulares.

La mejor forma de comunicación ascendente, opinaron que es la personal y en este sentido opinaron que los instrumentos más adecuados para ello son el correo electrónico y las reuniones.

Con relación a la mejor forma de comunicación horizontal, nuevamente priorizaron la personal y los instrumentos más viables que propusieron fueron las reuniones, el correo electrónico y el teléfono.

Al solicitarles valorar las indicaciones que reciben para ejecutar su trabajo, todos contestaron que las consideran suficientes, lo cual fue reforzado porque todos respondieron que la periodicidad del contacto con su jefe inmediato o superior se llevan a cabo varias veces por semana. En este sentido, también valoraron como muy accesible el acceso con su jefe inmediato o superior.

Al cuestionarles si en su equipo de trabajo existen reuniones de información y de diálogo tanto sobre el trabajo, la marcha del área y en general de la organización, las cuatro personas aseguraron que sí, de forma periódica y estructurada.

En opinión de los entrevistados, señalaron que los jefes inmediatos procuran que sus colaboradores tengan la información que necesitan; es coherente y creíble; procuran aportar visión global de la situación del equipo y de cómo la actuación de sus colaboradores repercute en la marcha global del Conalep

Todos aseguraron que entre uno o dos días a la semana se detienen a revisar los tableros de anuncios más próximos a su lugar de trabajo.

Los contenidos, la calidad de la información y la credibilidad de la información que se publica en la Intranet la valoran como bastante buena; sin embargo, al

evaluar si las noticias que aparecen en ella las consideran interesantes, dos contestaron estar muy de acuerdo y otras dos no saben.

Todas las personas aseguraron que el correo electrónico les facilita mucho su trabajo, ya que aseguran que se comunican de manera habitual para asuntos relacionados con su trabajo, al usarlo más de una vez al día. En este orden de ideas, afirmaron que el Conalep controla el uso que hace de internet, intranet y del correo electrónico.

4.6. Análisis de la comunicación en la Dirección de Formación Académica del Conalep

A través de los resultados obtenidos, primeramente se identificó que como parte de la identidad visual, verbal y la filosofía del Conalep, en la información publicada no se hace una descripción detallada de las mismas, como parte de las características de esta organización, lo cual no queda claro tanto para su público interno como externo, ya sea a través del Portal o de documentos digitales. Además, como elemento que homologue el logotipo y el nombre del Conalep, no cuenta con la publicación del documento que regula su uso, lo que merma en el posicionamiento de la organización tanto en el público externo como interno.

Se confirmó la aseveración de León en el sentido de cuando tres departamentos diferentes llevan una misma función (la comunicación organizacional), existe el riesgo de presentar inconsistencias en lo que es la representación de la organización ante su público interno y externo. En este sentido, la Secretaría General hace mayor énfasis a lo que es el clima organizacional (ambiente adecuado para el desarrollo de actividades de las personas que integran una organización); mientras que el director de Vinculación Social hizo referencia a campañas de promoción y difusión; y de comunicación institucional. Y que además existe otra área que lleva a cabo la publicación de boletines, de la Intranet, de las videoconferencias y el correo electrónico, que es la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas, a cuyo encargado se le solicitó una entrevista; sin embargo, por las cargas de trabajo de éste no se pudo concretar. La Intranet que tiene la organización en estudio, sólo presenta documentos de consulta, más no vínculos que brinden acceso a otros sistemas en el Conalep,

lo cual divide la comunicación interna y donde los tiempos de captura y respuesta se dan por separado.

Con relación al papel que juega el personal de mando medio en la comunicación interna, consideran que se involucran de una manera importante para el establecimiento de un plan de comunicación y que su nivel de involucramiento lo consideran importante, pues son conscientes que ello impacta en los demás empleados para dar a conocer los objetivos y el rumbo de la organización.

Pese a que la Intranet del Conalep no presenta opciones para el intercambio de información, este personal considera este canal como un medio importante para la difusión de noticias e informaciones; en contraste, manifestaron que el tablón de anuncios no es tan importante.

Asimismo, aunque los integrantes de esta institución manifestaron su involucramiento en actividades de cultura y ambiente organizacional, en acciones de calidad y en la impartición de cursos, se hace necesario incrementar el nivel de comunicación con otras Direcciones para reforzar su interacción.

Dentro de lo destacable en la aplicación de la encuesta al personal de apoyo, se identificó que aunque manifiestan conocer de la existencia de un plan de comunicación interna, no lograron precisarlo y además afirmaron conocer poco sobre la filosofía y objetivos del Conalep.

Al identificarse que la Intranet y el correo electrónico son los canales de comunicación más usados para el desempeño del trabajo del personal, se hace indispensable mantenerlos en óptimas condiciones técnicas, para evitar problemas operativos.

El tipo de comunicación interna que más impera es el ascendente y la mejor comunicación es la personal.

De manera general y retomando las características que plantea Jardillier, el Conalep no cuenta con un plan de comunicación interna global; el tipo de comunicación que impera es el ascendente; hace uso de diversos sistemas para el intercambio de información y de datos, lo que conlleva a que los objetivos y estrategias se generen de manera segmentada.

Capítulo 5

Dispositivos de intervención comunicativa en la Dirección de Formación Académica del Conalep

5 Dispositivos de Intervención Comunicativa en la Dirección de Formación Académica del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep)

5.1 Descripción e interpretación general del diagnóstico, desde un enfoque cultural

Al revisar la historia del Conalep, se observó que esta institución educativa se autoconcibe como un subsistema de vanguardia y creativo, puesto que cuenta con una ventaja académica en la aplicación de nuevas teorías de aprendizaje y del enfoque de educación por competencias en las aulas, ya que inició en 1997; mientras que otros subsistemas iniciaron aproximadamente hace ocho años con la puesta en marcha de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), impulsada en 2008.

El personal de la Dirección de Formación Académica se autoconsidera como parte intelectual de la Secretaría Académica, ya que es quien establece acciones de capacitación a docentes para operar en las aulas lo que se concibe en los programas de estudio, emitidos por la Dirección de Diseño Curricular.

Asimismo, se identificaron diversos aspectos que inciden en la organización del Conalep, tanto financieros, humanos y de infraestructura; sin embargo, vale la pena precisar que las propuestas de intervención que se presentan más adelante, serán desde un enfoque cultural, ya que desde ahí la comunicación tiene gran incidencia en la construcción de significados de las personas para su integración.

Así, en el primer capítulo se identificó que el entorno que envuelve al Conalep con relación a la política educativa nacional (reformas a la Ley General de Educación – LGE- y la Ley General del Servicio Profesional Docente -LGSPD) está generando nuevos requerimientos de información y reportes por parte de los 30 Colegios Estatales, el DF y Oaxaca que lo integran, los cuales son solicitados por diversas instancias que integran la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) en tiempos muy breves o desfasados y ello redundará en costos de tiempo y esfuerzo intelectual en el personal de la DFA, que lo conjunta y emite.

En el capítulo 2 se encontró que existe un conjunto de normas, reglas y procedimientos formales pero que en la funcionalidad los requerimientos de especialización o técnicos son contradictorios, no coincidentes o de simulación, ya que en los procedimientos revisados hacen falta puntos de control que determinen lo que se debe hacer en los casos en que no se cumplan con los requisitos establecidos, con su respectiva difusión de manera constante al personal involucrado.

En ese mismo apartado también se identificó que al personal de nuevo ingreso no se le proporciona un curso de inducción que favorezca su integración, el desarrollo de sus actividades y su relación con áreas internas y externas al Conalep, lo cual redundaría en falta de adaptación, compromiso, profesionalización y sentido de pertenencia a la organización.

Aunque el clima comunicativo que se diagnosticó en el capítulo 3 entre el personal de la Dirección de Formación Académica resultó “sano”, con reconocimiento al personal superior y que se da por diversos canales, es recomendable reforzar la comunicación formal y horizontal entre los responsables de las Coordinaciones, así como las reuniones programadas con el personal de mando y operativo para dar a conocer avances, proyectos o metas del Conalep o de la DFA.

En el capítulo IV se identificó que se hace necesario emitir el Manual de Identidad del Conalep en el que se describa visual y verbalmente el logotipo, los valores, la filosofía institucional, reforzar la visión y difundirlo de maneras impresa y digital tanto de manera interna como externa.

No existe un departamento que sea responsable de llevar a cabo un programa estratégico e integral de comunicación interna, más bien la realización de acciones para difusión, se divide entre la Secretaría General, la Dirección de Vinculación Social y la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas, de acuerdo con los ámbitos de competencia de cada una de estas áreas.

Por último, aunque el personal de mando y operativo considera que la Intranet es un canal importante para el intercambio de información, se identificó que en ésta existe poca información y mecanismos de interacción con el personal del Conalep.

5.2. Identificación de procesos perversos en la DFA del Conalep

Para entender lo que son procesos perversos, es importante citar a Etkin (1993, p. 225), quien afirma que la organización es un mecanismo racional en el que las acciones de sus integrantes deben ser explicadas en términos del sistema de reglas y normas que comparten en sus lugares de trabajo; sin embargo, puntualiza, cuando existen desviaciones es necesario analizarlas en las presiones, variaciones o errores de las condiciones ambientales. “Los procesos perversos no salen de contexto, sólo aprovechan o son impulsados por las brechas en el propio sistema”. Etkin hace énfasis en que para estudiar la perversidad, es necesario considerar el concepto de cultura porque “las acciones sociales que evaluamos no tienen una significación por sí mismas, es decir, no son universalmente correctas o constructivas. Las tomamos como desviaciones, transgresiones o anomalías luego de su confrontación con el cuerpo de normas, valores y creencias establecidos, conocidos y compartidos por los integrantes de la organización, en un lugar y tiempo determinados”. Es decir, es menester conocer los actores y los perjuicios asociados a una acción destructiva, así como las particularidades de la cultura organizacional y del contexto, para concluir acerca de su legitimidad social (1993, p. 228).

En este sentido, Etkin señala que en el concepto de cultura organizacional existen tres componentes básicos: 1) el nivel de lo manifiesto compuesto por los artefactos, el arte, el lenguaje, la tecnología y otras producciones o creaciones visibles; 2) los componentes prescriptivos, el cuerpo de normas, valores y los propósitos que sirven como orientación para los integrantes que buscan acuerdos acerca de aquello que será considerado normal, correcto y legítimo. También incluyen las regulaciones y los controles sociales sobre los comportamientos en el grupo, y 3) las presunciones subyacentes, las creencias y las motivaciones implícitas compartidas en el grupo y que brindan a los integrantes la sensación de pertenencia al grupo. Estas presunciones son más el resultado de la experiencia y la interacción en el trabajo cotidiano, que los códigos o la educación formal. (1993, p. 228-229):

Retomando las aportaciones de este autor, lo detectado en el desarrollo de esta investigación, se puede mencionar que dentro de las perversiones en la DFA están:

- Al tener que responder acciones o entregas de información no establecidas en los procedimientos formales, el personal “confía” en lo que le digan los mandos superiores o “escuchan” en pasillos, en los medios de comunicación o en las redes sociales, pese a que pueden consultar diversos comunicados, portales institucionales y normativas en medios oficiales.
- En el marco de la Reforma Educativa y los requerimientos para su implantación, se han presentado altos costos temporales, energéticos y psicológicos, derivado de esas nuevas regulaciones, las cuales son solicitadas de manera incompleta, incorrecta o de entrega en breve tiempo; ello ha relegado la actualización de la normativa, procedimientos e instrucciones de trabajo internos de los procesos sustantivos y formalizados, adecuándolos a las nuevas demandas de la política educativa nacional.
- Ante la falta de puntos de control en puntos clave de los procesos, el personal resuelve problemáticas de acuerdo a su consideración, su experiencia o bien no se arriesga a tomar decisiones y lo comunica a su jefe inmediato superior.
- Entre el año pasado y lo que va del presente, se ha presentado en Conalep la jubilación de personal, por lo que están ingresando nuevos integrantes; sin embargo, al no existir un curso de inducción, éstos son “orientados” por las personas con mayor antigüedad en la organización o de acuerdo con lo que le indican sus jefes, tanto para “conocer” el Colegio como para el uso de la tecnología establecida y el desarrollo de su quehacer cotidiano, lo cual redundará en los controles, generación de resultados, periodos de entrega, interacciones con los demás o con otros subprocesos.
- Al autoconcebirse como la parte intelectual del Conalep, se percibe cierta resistencia en el personal para incorporar e innovar el diseño e implementación de formar y evaluar a los docentes, con base en las nuevas políticas educativas nacionales e internacionales.
- Pese a que se ha difundido la filosofía institucional (misión, visión, valores y objetivos de calidad), gran parte del personal (sobre todo, operativo) no han asumido su parte de compromiso para el cumplimiento de ello.

De entre los diversos estudios y enfoques sobre la salud organizacional (medida por su capacidad de adaptación), De Vries, K. (en Etkin, 1993, p. 232) describe cuatro estilos de “empresas neuróticas”, con los cuales muestra comportamientos sociales desviados, que se cristalizan en una cultura organizacional cerrada:

- a) Compulsivo: un clima de sumisión basado en el miedo a lo imprevisto, con comportamientos rígidos y ritualistas y mucha fuerza de voluntad.
- b) Paranoico: un clima de tensión y estado de alerta porque se trabaja bajo desconfianza y sospecha.
- c) Dramático: con un clima de alta emocionalidad, basado en la representación visual y sobreactuación de los roles organizacionales.
- d) Depresivo: se trabaja en un ambiente de pasividad y desesperanza aceptando de la realidad sólo las partes más estables y menos amenazadoras. La actitud es fatalista, porque se piensa que nada de lo que se haga pueda tener efectos positivos sobre el futuro.

Etkin puntualiza que estos estilos no se eligen ni resultan de un diseño. “Se construyen, son modos de interacción que emergen en las organizaciones. Resultan de una trama cuyas relaciones se van transformando junto con las condiciones de origen” (1993, p. 232).

5.3 La identidad y los procesos culturales en la DFA del Conalep

Como se mencionó anteriormente, considerar la cultura y la identidad son conceptos fundamentales para entender el actuar de los integrantes de una organización.

En este orden de ideas, la identidad “es un proceso de construcción en el que los individuos se van definiendo a sí mismos en estrecha interacción simbólica con otras personas y su habilidad para internalizar las actitudes y expectativas de los otros” (Larrain, 2012, p.32).

Según George Mead (citado por Larrain, 2012, p.32) “los individuos interactúan mediante gestos significantes, símbolos lingüísticos que tienen un contenido que es más o menos el mismo para individuos diferentes y por lo tanto significan la misma cosa para todos ellos; son construcciones simbólicas”.

Por su parte, Axel Honneth (citado por Larrain, 2012, p.33) afirma que “una identidad bien integrada depende de tres formas de reconocimiento: amor o preocupación por

la persona (que da autoconfianza), respeto a sus derechos (que entrega autorrespeto) y aprecio por su contribución (que garantiza autoestima)”.

Ahora bien, con respecto a la cultura, John Thompson señala que en ella “destaca el uso de símbolos como un rasgo distintivo de la vida humana: los seres humanos crean e intercambian expresiones significativas (es decir, con sentido) no sólo mediante el lenguaje sino que también a través de objetos materiales, obras de arte y acciones a los que dotan de sentido. Además, incluyen expresiones lingüísticas, acciones y objetos significativos” (citado por Larrain, 2012, p.31).

García retoma el concepto de cultura organizacional planeado por Smircich (2013, p. 165-166), quien la define como una variable externa, como una variable interna y como una metáfora raíz, de acuerdo con lo siguiente:

Cuadro 1. Cultura organizacional, según Smircich.

Tipo de variable	Características
Variable externa:	Es un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Se ha centrado en la identificación de diferencias y similitudes entre culturas y su implicación en la efectividad organizacional.
Variable interna:	Es un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, leyendas, historias, lenguaje especializado. Considera la teoría de sistemas en el que influyen el tamaño, la tecnología, la estructura, y cómo estas variables están determinadas por el ambiente organizacional.
Metáfora raíz:	Las organizaciones son entendidas y analizadas no sólo en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.

Fuente: García, Claudia (2006), “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”, p. 166.

Asimismo, Smircich (citado por García, 2013, p. 167) clasifica a la cultura organizacional a partir de dos perspectivas:

Perspectiva cognitiva: la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; es una estructura de conocimiento para saber y actuar.

Perspectiva simbólica: La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción.

Así, García define la cultura organizacional como “el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas” (2001, p. 173).

Con base en lo planteado por estos autores, como parte de su identidad, el personal de la DFA asume personalidades de organizadores y analíticos, lo cual coadyuva al apoyo de actividades para la impartición de cursos o la supervisión en planteles.

Igualmente, a través del test de Harary y Donahue se encontró que en el personal de mando medio predominan las dimensiones de trabajo e intelectual, con lo que se favorece al cumplimiento de acciones y metas establecidas en la DFA; sin embargo, son a los que más funciones se descargan en ellas.

En el aspecto intelectual, se consideran los portadores de lo que son los postulados y teorías que sustentan el modelo académico del Conalep, lo cual se ve reflejado en los cursos de formación y en la evaluación del desempeño de los docentes; aunque el reconocimiento es sólo a algunas cuantas personas que han sido formadas como formadoras de manera nacional e internacional.

Al ser quienes difunden el modelo académico del Conalep, diversas acciones se establecen considerando el enfoque por competencias; sin embargo, con el ingreso de nuevo personal es importante verificar si comparten lo que significa e implica dicho enfoque en la formación de los estudiantes.

Aunado a lo anterior, también es importante socializar lo que se pretende en el corto plazo (Misión) y construir de manera conjunta el rumbo de la organización (Visión), para ello involucrar a todo el personal en las decisiones y acciones estratégicas para conformar el eje rector del trabajo que permita integrarse a la organización. En ello, es fundamental dar a conocer las diversas modalidades y servicios que oferta y hacia dónde quiere llegar el Conalep.

5.4. La complejidad y el enfoque de la DFA del Conalep

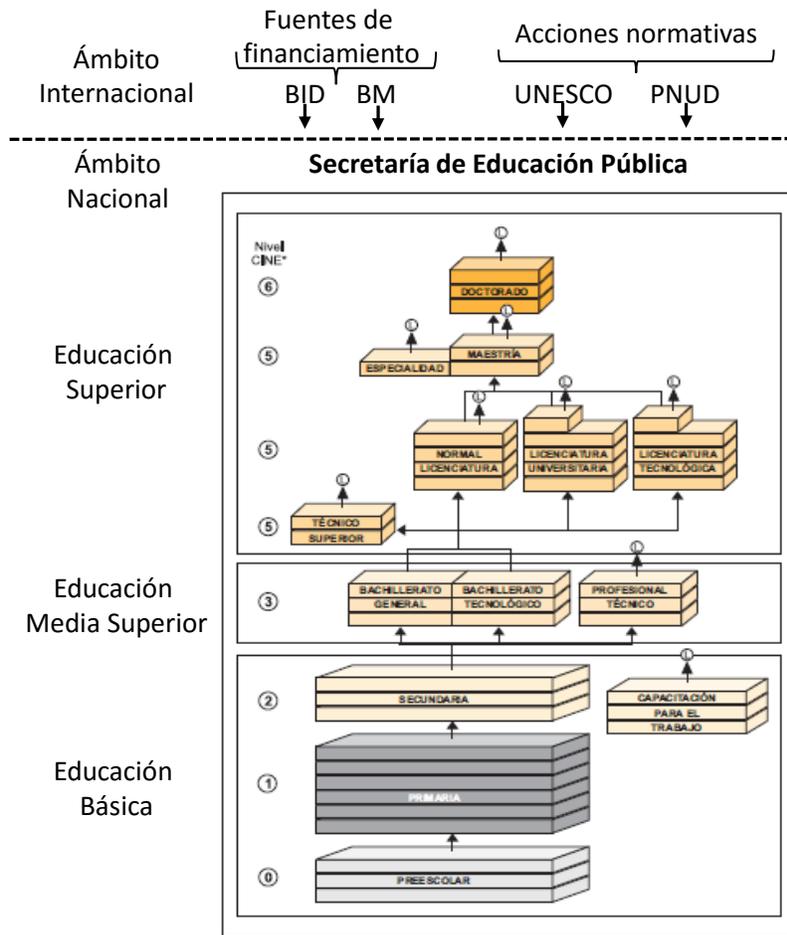
El Sistema Educativo Nacional está compuesto por los tipos: Básico, Medio Superior y Superior, en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta (ver Figura 1 Esquema del Sistema Educativo Nacional).

La educación de tipo básico está compuesta por los niveles Preescolar, Primaria y Secundaria.

El tipo Medio-Superior comprende el nivel de bachillerato, así como los demás niveles equivalentes a éste, y la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes.

El tipo superior es el que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura, como los estudios de Técnico Superior Universitario. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

Figura 1. Esquema del Sistema Educativo Nacional.



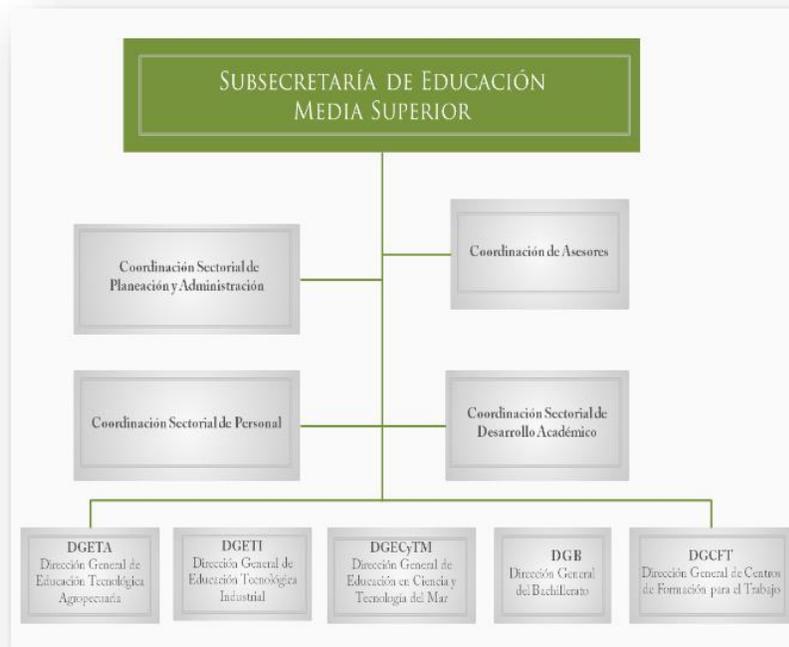
L= Mercado Laboral

* Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE)

Fuente: Portal de la SEMS (julio, 2015). "La Educación Media Superior en el Sistema Educativo Nacional".

El Conalep es coordinado directamente por la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), que fue creada el 22 de enero de 2005 y está integrada por cuatro coordinaciones sectoriales (ver Figura 2 Organigrama de la SEMS), a las cuales debe responder a los requerimientos de información, comunicación e interacción que éstas le soliciten.

Figura 2. Organigrama de la SEMS.



Fuente: Portal de la SEMS (julio, 2015). "Organigrama".

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la misión principal del Conalep es formar a egresados de secundaria como profesionales técnicos y profesionales técnico-bachiller de nivel medio; además de brindar servicios de capacitación; asistencia tecnológica y de evaluación y certificación de competencias; actualmente cuenta con 308 planteles y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST).

Al ser un organismo desconcentrado, debe coordinar las acciones de 30 Colegios Estatales, un titular en el DF, un representante en Oaxaca y unas Oficinas Nacionales. La fuente principal de sus recursos financieros para su funcionamiento es federal y estatal.

Sin embargo, derivado de la concreción de acuerdos y convenios, el Conalep se encuentra inmerso en la implantación de diversos programas educativos de impacto nacional, tales como:

- El Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM) que "inició una nueva operación en 2014, con una duración estimada de 5 años y apoya a la Educación Media Superior (EMS),

en el ámbito de los subsistemas técnicos de este nivel educativo: bachillerato tecnológico, profesional técnico y centros de formación para el trabajo” (SEP, 2015, p.3), cuyo contrato se suscribió entre el Gobierno de México y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y uno de sus objetivos es la formación y profesionalización de los docentes.

- “En México, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) colabora con la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) en el Programa Construye T, cuya finalidad es fomentar el desarrollo de las habilidades socioemocionales en las y los jóvenes que cursan el bachillerato y mejorar el ambiente escolar en las comunidades escolares de los planteles participantes”, así como en docentes y directivos de ese nivel educativo (PNUD, 2015).
- Desde 1997 y a la fecha, en sus diferentes propuestas de modelo académico incluye en su educación el enfoque basado en competencias y actualmente contribuye al cumplimiento de metas de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y a la construcción de un Sistema Nacional de Bachillerato (SNB); para esos proyectos, existen líneas específicas de formación y evaluación de docentes.
- A partir de la emisión de las reformas a la Ley General de Educación, en septiembre de 2013, el Conalep ha iniciado su interacción con diversas instancias para la implementación de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), tales como la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (CNSPD), el Instituto Nacional de Evaluación para la Evaluación de la Educación (INEE), el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE), el Centro de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (Ceneval) y las Coordinaciones de la SEMS, lo cual está generando nuevas políticas, requerimientos de documentación y estructura organizacional, así como procedimientos, sistemas informáticos en proceso de construcción, lo cual incide directamente en el quehacer de la Dirección de Formación Académica.

Con base en lo investigado, se pudo constatar que el Conalep no está incluido en diversas normativas académicas, de recursos financieros, humanos y estructurales como otros Subsistemas del nivel medio superior; ello dificulta la implantación de diversos programas emanados de las políticas educativas nacionales en los planteles, sobre todo, por el tipo de contratación de los docentes, que no son de plaza, sino por honorarios.

La anterior descripción es con la finalidad de que el lector comprenda la cantidad de variables, situaciones y la interrelación de éstas que se pueden presentar ante diversas problemáticas que se presentan durante la funcionalidad del Conalep,

específicamente de la Dirección de Formación Académica, en donde la toma de decisiones, no es tan sencilla.

En este orden de ideas, es importante retomar a Cornejo (2004, pp. 3 y 4), quien define por complejidad “la diversidad de elementos que componen una situación”. Y agrega: “existen gente, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en proceso de transformación, etc. que se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento”.

Este teórico menciona que los resultados de las acciones de algunas variables (desajuste o desgaste) sirven para alimentar procesos y conductas de otras variables en ciclos y retroalimentaciones con vida propia; así, las organizaciones se tornan complejas porque “es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la conforman”; sin embargo, recomienda que es importante entender los patrones entrelazados que provocan la conducta, para no hacer una interpretación aislada de la realidad de la organización.

Por supuesto que los hallazgos en este estudio fueron de diversa índole; sobre todo, en la falta de recursos financieros y humanos; agudizado por el entorno económico nacional (alza del dólar) e internacional (baja del precio del petróleo).

Así pues, las propuestas de intervención de la presente investigación sólo se enfocará a su principal servicio: la formación de profesionales técnicos, desde el punto de vista académico de la formación y evaluación docente, con las cuales se pretende flexibilizar esta organización, dado el ambiente cambiante en el que se encuentra inmerso actualmente el Conalep.

5.5 Propuestas de intervención comunicativa para la DFA

Una vez descritos los puntos anteriores, se determina que la intervención estratégica apuntala a propuestas desde la comunicación, dado que los valores, creencias, significados creados entre los integrantes influyen en el nivel de interacción entre éstos; por ello, el enfoque estratégico de la propuesta de comunicación se focalizará en tres aspectos:

1. Estrategia “Nuestro proyecto”, la cual consistirá en reforzar la identidad, cultura e identidad institucional entre el personal de la DFA, de tal manera que se logre una mayor integración, colaboración y compromiso de éste.

2. Estrategia “¿Dónde estoy?”, tendrá la intención familiarizar al personal con la organización y su cultura organizacional y de manera general el nuevo integrante sepa cómo se relacionará con los demás.
3. Estrategia “Efectos del sistema de trabajo” tendrá como finalidad mejorar la realización del trabajo en los procesos de desarrollo, impartición y evaluación de docentes.

Como se mencionó en el capítulo anterior, no existe un área encargada de llevar a cabo un plan estratégico de comunicación global en el Conalep; esta función se recarga, sobre todo, en la Secretaría General, quien al ser entrevistado el titular de la misma, lo relaciona con la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, la cual es coordinada por una instancia externa al Colegio (Secretaría de la Función Pública). Otras dos Direcciones realizan algunas acciones de comunicación interna y externa pero de manera separada.

Con la finalidad de lograr mayor credibilidad e impacto dentro de la DFA, se presentará este proyecto a la Secretaría General para que esta Unidad Administrativa sea la rectora de las acciones de comunicación, y conforme se vayan teniendo los resultados, realizar las adecuaciones pertinentes para posteriormente, a mediano plazo, se implanten en diversas áreas del Conalep.

5.5.1 Qué se entiende por estrategia de comunicación

Para llegar a lo que es una estrategia de comunicación, primero retomaremos a Rodríguez (citado por Lemus, 2000, p. 16) quien la define como “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor con sus objetivos”.

Así pues, una estrategia de comunicación coordina ese conjunto de técnicas y acciones que se establecen para cubrir objetivos de la organización en espacios donde las personas interactúan.

5.5.2 Las estrategias y cómo desarrollarlas en la DFA

A continuación se presenta el Plan Integral de Comunicación para el Conalep, con la especificación de cada estrategia a realizar:

Plan Integral de Comunicación para el Conalep

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
Acuerdo del Plan Integral de Comunicación	Establecer una reunión con el personal de la Secretaría General, la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas, la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad, Dirección de Personal, así como la Dirección de Formación Académica para dar a conocer el diagnóstico, el marco teórico y referencial sobre el que se realizó el trabajo y ajustar, complementar y acordar el plan de acción.	Se convoca a estas áreas, dado que son las encargadas de llevar a cabo la comunicación interna y externa de la organización, así como de la difusión de la cultura e imagen de la institución, con la finalidad de establecer un plan conjunto, integral y articulado de comunicación interna, definiendo líneas de acción a cubrir por cada una de las áreas participantes.	Concientizar al personal de la razón de ser del Conalep, de cómo su manera de comunicarse, organizarse y su trabajo influyen en los objetivos organizacionales. Es factible su realización ya que actualmente existe personal de nuevo ingreso en el Colegio que les brindará una guía efectiva para que ubiquen de manera general el lugar donde trabajan. Asimismo, servirá de reforzamiento para el personal con más antigüedad.	Para verificar su cumplimiento, se propone incluir reuniones periódicas, donde se corroboren las acciones y evaluaciones de las mismas.
Nuestro Proyecto	Se plantea la revisión y, de ser necesario, hacer la propuesta de ajuste de la filosofía institucional, para ello se sugiere que la Dirección de Modernización Administrativa y Calidad	Al ser el área que se encarga de su difusión a nivel nacional, con base en su experiencia, se propone que el personal analice o establezca el "deber ser" de la organización (etapa	Tiene la finalidad de que el mismo personal se conviertan en los hacedores y difundidores del ideario institucional, en intérpretes de lo que simboliza y orientadores de conductas y prácticas, acorde con los	Seis meses posteriores a la socialización de la filosofía institucional, a través de un cuestionario de preguntas abiertas, interpreten con sus

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
	(DIMAC) coordine dicha acción.	filosófica), examine la situación actual en lo que respecta a recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos (etapa analítica), qué se debe realizar (etapa de planeación) y cómo llevar a cabo (etapa de desarrollo).	valores y código de conducta que se pretende.	propias palabras lo que es la misión, la visión y los valores institucionales y describan cómo con su trabajo contribuyeron a alcanzar los mismos; después, se contrastará con los resultados en el cumplimiento de las metas establecidas.
¿Dónde estoy?	Aprovechando la infraestructura tecnológica, se propondrá la participación coordinada de la Dirección de Personal y la Dirección Corporativa de Tecnologías Aplicadas, para desarrollar e impartir un curso integral digital en el que se incluyan imágenes y videos de las áreas que integran los	El curso integral digital se brindará a las personas de nuevo ingreso y a aquellas que aunque ya tienen cierta antigüedad en la organización, no lo recibieron o a quienes también de manera voluntaria deseen participar.	Que los empleados intensifiquen su sentido de pertenencia, su compromiso con la institución, impulsar su deseo por contribuir a alcanzar las metas de la organización.	Como parte de la evaluación de esta acción, se propone que al finalizar el proceso de inducción, aplicar un cuestionario con preguntas relacionadas con los temas expuestos para que los participantes expliquen lo comprendido y remitirlo a la Dirección de Personal, para incluirlo en su

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
	<p>siguientes temas, con la explicación de cada uno, así como incluir fuentes de información que puede consultar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia del Conalep • Filosofía institucional del Conalep: Misión, visión, valores, código de conducta y política de calidad • Políticas de imagen • Servicios que ofrece el Conalep y áreas que lo integran • Oferta educativa y su modelo académico • Organigrama • Derechos y obligaciones • Prestaciones • Periodos escolares y periodos vacacionales 			<p>expediente y verificar las acciones siguientes de su capacitación.</p>

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables, extensiones telefónicas y correos electrónicos • Glosario 			
Efectos del sistema de trabajo	<p>Esta estrategia se llevará a cabo en diversas fases:</p> <p>1. Trabajar por separado con el personal de cada Coordinación, que emitan con sus propias palabras lo que significa para ellos desarrollo, formación y evaluación docente, para después con todo el personal de la Dirección de Formación Académica socializar esos conceptos y con base en ello describir el objetivo y razón de</p>	<p>Se pretende que el personal reflexione con relación a lo que ofrece el Conalep, lo que él conoce o desconoce de la organización a la que pertenece y darse cuenta de que cómo sus actividades son interdependientes y la importancia de trabajar en equipo, no sólo al interior de la DFA, sino cómo impacta con otros subprocesos del Colegio.</p>	<p>Se busca influir en los patrones de identidad, cultura y comunicación de sus integrantes y reinterpreten su propio aprendizaje, a partir de que analicen los efectos sobre la realización de acciones informales.</p>	<p>Pese a que se identificó que existen nuevos requerimientos de información, interacción derivados de la implantación de la Ley General del Servicio Profesional Docente y que no existe un procedimiento formal para su atención, dado que dichas necesidades provienen de instancias externas al Conalep que dificultan su sistematización, se difundirán las líneas generales que estipula dicha normativa para</p>

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
	<p>existir de esta Dirección;</p> <p>posteriormente, contrastarlo con lo que indica el Manual General de Organización.</p> <p>2. En otra sesión, con el apoyo del director se realizará un taller vivencial con la participación de todo el personal de la DFA, en donde se indique lo que cada uno realiza, cómo lo realiza, a quién se lo entrega y cada cuándo lo entrega; especificando las condiciones necesarias para su emisión; la persona que lo recibe indicará si de esa manera le es suficiente o le falta</p>			<p>que el personal tenga conocimiento general hacia dónde se perfile el Sistema Educativo Nacional.</p> <p>Con reuniones periódicas verificar la cohesión y compromiso del personal reflejado en su productividad, medido en la calidad y cumplimiento de las metas de esta Unidad Administrativa.</p>

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
	<p>algo para que sea una entrega con mejor calidad. Posteriormente, contrastarlo con el procedimiento correspondiente, con la finalidad de identificar en qué puntos se encuentran las acciones que realizan y si están descritos los requerimientos necesarios para su insumo y su entrega.</p> <p>3. Con base en lo identificado, establecer tiempos para actualizar y mejorar la descripción de los procedimientos de la Dirección de Formación Académica y</p>			

Nombre de la estrategia	Cómo se puede implantar según lo diagnosticado	Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado	Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo	Comentarios
	<p>documentarlos de manera formal.</p> <p>4. En otras reuniones con todo el personal de la DFA, dar a conocer los aspectos principales que establece la Ley General del Servicio Profesional Docente, acorde con las condiciones contextuales de los docentes del Conalep, con la finalidad de establecer un campo semántico básico entre éstos y así puedan brindar más orientación a nuestros usuarios en los requerimientos de información.</p>			

Conclusiones

Tras realizar el análisis del entorno que actualmente rige en el Conalep, se puede concluir que esta organización podrá una vez más dar respuesta favorable, realizando algunos reajustes para lograr un equilibrio interno.

Con la experiencia de que esta organización tiene, es muy posible que se establezcan acciones en este sentido, y en esa medida pueda seguir atendiendo la formación y evaluación de los docentes, ya que ha establecido comunicación para poner de manifiesto los requerimientos del Conalep para atender la reforma educativa, principalmente con dos suprasistemas que le rigen: la SEMS y la Coordinación del Servicio Profesional Docente.

Sin embargo, es necesario que los actores involucrados dentro de la Dirección de Formación Académica tengan en cuenta los entornos económicos, políticos, sociales e internacionales, ya que pudieran darse nuevas necesidades y requerimientos fortuitos, tales como posibles recortes presupuestales dentro de las acciones del gobierno para ejecutar los proyectos, en este caso de formación de los docentes; cambios de responsables en los diferentes gobiernos y municipios, lo cual implicaría movilidad de personal administrativo académico; cierres de planteles en apoyo a los normalistas desaparecidos, lo cual acarrearía freno en las acciones de la DFA; y por la cercanía tanto con EU y Cuba y el nuevo programa de desarrollo económico entre ambas naciones, conllevará a nuevas demandas de atención tecnológico y de profesionales técnicos.

El análisis del entorno de la Dirección de Formación Académica del Conalep permite tener un panorama general de cómo se conforma, cómo ha evolucionado en su respuesta a las diferentes influencias externas e internas y cómo con esos constantes cambios le han permitido mantenerse como una institución a la vanguardia en lo que a formación de docentes en educación de nivel medio superior se refiere.

Asimismo, se establecen las bases para identificar posibles factores que se deben tener presentes ante la coyuntura actual, tanto nacional como internacional, y cómo éstos influyen en el desempeño de sus miembros, lo cual puede ayudar a identificar funciones que no están consideradas, deseadas o incluso desviadas del propósito de la organización, creando un ambiente no

favorable para sus integrantes, lo cual podría poner en riesgo un estancamiento en sus procesos de diseño, impartición y evaluación de sus docentes.

Ante ello, es importante identificar, mediante métodos y técnicas probados, los aspectos comunicativos y de información que pueden mejorarse entre los actores involucrados que redunden en mantener la calidad y vanguardia de los cursos que oferta a sus docentes.

Al conocer la historia del Conalep, su filosofía institucional y sus cuatro objetivos principales, así como su estructura organizacional, el lector se puede dar cuenta de lo que esta organización educativa pretende lograr.

Sin embargo, al analizar los objetivos y la Misión se puede identificar que en ellos no hay una priorización en su cumplimiento, puesto que tanto los servicios de formación como la evaluación en competencias y los servicios tecnológicos son igualmente importantes, ya que en el primero ofrece mejorar la calidad, garantizar su pertinencia y ampliar su cobertura; mientras que en la política de calidad pretende la mejora continua y el éxito sostenido en sus servicios.

Considerando lo anterior y verificar el organigrama organizacional, se identifica que en la estructura no se priorizan las Unidades Administrativas encargadas de las funciones que se establecen en la misión, la política de calidad y los objetivos de esta organización, lo cual valdría la pena valorar esta situación, con la finalidad de impulsar aún más el proyecto organizacional.

Con el inventario del personal que está adscrito a la Dirección de Formación Académica, se puede observar que en ella se encuentra un conformado por un grupo heterogéneo en sus habilidades, cualidades, nivel académico y, sobre todo, en el conocimiento general de la organización para lo cual se trabaja, por lo que es importante brindar constante información, capacitación, profesionalización y brindar las guías necesarias para encaminarlos al logro de los objetivos planteados por el Conalep.

Asimismo, es importante que desde el reclutamiento y selección del personal, se tenga especial observación del cumplimiento del perfil que ingresará a esta organización educativa, puesto que ello redundará en beneficio de la misma y de aminorar los problemas operativos y de procedimiento.

Ahora bien, la estandarización de los procedimientos y los resultados de toda organización, de acuerdo con los autores citados, es un aspecto importante para el desarrollo de las actividades de cualquier organización; en este sentido, es recomendable revisar dichas normativas internas para verificar si son claras, precisan y establecen los requerimientos mínimos necesarios para su ejecución, independientemente de quien se encuentre a cargo.

Por último, el Conalep, como ya se describió, cuenta con una vasta infraestructura tecnológica, la cual es recomendable proporcionar mayor capacitación en el aprovechamiento de las mismas, con la finalidad de ampliar la cobertura de atención en el servicio educativo que ofrece.

Tener presente que toda acción implica un costo financiero, temporal, energético o psicológico en las personas, constituyen un gran referente para explicarnos que son un principio que regula sus comportamientos, actitudes, percepciones, motivaciones y aprendizajes, los cuales se ven reflejados en su actuar, compromiso y desempeño dentro de una organización.

Pero como los individuos interactúan con otras personas, en el aspecto organizacional no es la excepción; por ello, se hace necesario considerar cómo su personalidad en conjunto con otras personas pueden conjuntar sus habilidades y de ellas visualizar si su participación dentro de una organización, conforme a la posición que juega en la misma se refleja en evitar, adecuar, competir, colaborar o tener compromiso con su trabajo.

Con base en ello, se determinó la aplicación de test, cuestionarios y encuestas a todo el personal de la Dirección de Formación Académica para identificar sus estilos de trabajo, la parte de sus afinidades, la influencia y preferencias que tienen de los otros.

Es así que se obtuvo el nivel de integración, estabilidad y autorrealización que tienen los integrantes de esta Dirección, el cual es bueno porque ayuda en el cumplimiento de trabajos que se solicitan en tiempos breves, ya que cada uno juega un rol de liderazgo o de colaboración para su entrega.

Se identifica que los canales y sistemas de comunicación más recurrente en la DFA son el vertical y el formal y, en menor medida, de manera horizontal, el cual es recomendable fomentarlo para reforzar más el flujo de información y así disminuir rumores e incertidumbres. Asimismo, tomando en cuenta las

preferencias manifestadas para trabajar, se puede aprovechar para incrementar el cumplimiento de los objetivos de esta Unidad Administrativa.

Valga resaltar que aunque en el clima comunicativo de esta Dirección no se identificó la existencia de puntos críticos entre el personal de mando y el personal operativo y que de manera general fue evaluado como cordial y satisfactorio, bien vale la pena establecer acciones que ayuden a mejorar dicho ambiente laboral, apoyados en las personas con las que se identifican la mayoría de ellas.

Los integrantes de la DFA consideran como una fuente importante de información la realización de reuniones de trabajo, las cuales las fueron evaluadas de manera satisfactoria, por lo que se recomienda usarla como una red formal de comunicación e interacción entre ellos para que se sientan integrados y enterados del avance de las acciones y de las metas de la Dirección y de la organización en general.

Sin embargo, es necesario tomar en consideración las aportaciones de Morgan en el sentido de que por la complejidad de las organizaciones, que conlleva a la generación de patologías, a través de metáforas se pueda comprender cómo se caracterizan éstas.

Con el apoyo del Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional, la Dirección de Formación Académica es extravertida, intuitiva, pensante y perceptiva, lo cual se puede corroborar con los diversos cambios que ha presentado a lo largo de su historia, en respuesta a su entorno.

Al identificar que falta definir e incluir elementos dentro de lo que es la identidad e imagen organizacional, es importante su adecuación para fortalecer su reconocimiento, tanto de sus propios empleados, sus clientes y, por su puesto, del público en general, lo cual coadyuvaría a crear mayor confianza y credibilidad de éstos.

Resulta prioritario realizar de manera constante y eficiente lo que es la filosofía y objetivos del Conalep entre su personal, ya que aunque se identificó que existen personas que no los conocen del todo, ello redundaría en que sus integrantes tengan claro qué deben realizar y, sobre todo, en qué contribuyen lo que hacen con los propósitos de la organización.

Igualmente es fundamental incluir de manera clara y articulada las atribuciones y funciones a realizar por cada una de las áreas responsables de llevar a cabo la comunicación, tanto interna como externa, del Conalep, propia a las condiciones operativas de esta organización educativa, y no dejarla sólo a lo que establece la encuesta de Clima y Cultura Organizacional, la cual es generalizada para todas las dependencias del gobierno federal, con la finalidad de atender aspectos particulares, a través de un plan global de comunicación acorde con su realidad.

Aunque se usan las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, se hace necesario valorar el uso y aprovechamiento de las redes sociales entre los empleados para reforzar el posicionamiento del Conalep.

Cornejo afirma que la carrera acelerada por ganar a la competencia ha sobrecargado la administración de variables con las que se tienen que lidiar diariamente, lo cual se traduce en pérdidas de tiempos de descanso, de suspensión de horarios de comida, salidas tarde como regla general e incluso trabajar los fines de semana y, sentencia, “cuando la compañía pierde su enfoque, pierde su poder”.

Actualmente ya resulta una constante en diversas organizaciones, en donde “ya no se trabaja para vivir, se vive para trabajar”, en el que se percibe un mundo caótico, poco solidario y humanista, en donde pasamos de un modelo paternalista a uno individualista, en el que también es frecuente encontrar personas en crisis existencialistas, que viven angustiados, con falta de sentido y de referencias; en donde se plantea que lo importante es controlar, gestionar y dominar (Marzano, 2011, p. 11-29).

Sin embargo, existen otras investigaciones en las que se puede encontrar ayuda para frenar la pérdida de orientación y la cohesión de los integrantes de las organizaciones, focalizadas, sobre todo, en la construcción y compartimiento de significados que los unen, a través del intercambio de características, historias, creencias, valores, símbolos, etc., a partir de la experiencia y el aprendizaje adquiridos durante el desarrollo del trabajo.

En este sentido, la cultura del Conalep no escapa a lo que prevalece en la generalidad de las organizaciones, puesto que ha iniciado su incursión de formar estudiantes en otras modalidades educativas (a distancia, dual y mixta) que

“pone en jaque” a su personal, ya que sólo se da respuesta de manera inmediata, pues hace falta evaluar los requisitos internos y dimensionar la capacidad de esta institución educativa para responder a dichos requerimientos.

Por lo anterior, ya se han expresado diversos expertos en la materia, la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental ya que es la manera de saber lo que el personal realiza, se recibe información o para dar instrucciones; coadyuva a la cooperación y es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, símbolos, valores entre sus integrantes. Es el puente que une a las personas en lo que sienten y conocen.

Si la comunicación se da de manera eficaz entre los trabajadores, ello redundará en que éstos conozcan mejor su trabajo, tengan un sentido de pertenencia y coadyuve a su integración y compromiso con la organización, o incluso si el personal está informado de los problemas por los que pasa la organización, éstos pueden proporcionar algunas soluciones.

En este sentido, es fundamental consultar y estar informado de las variables que interactúan con la organización, tales como el ambiente, cómo está estructurada y lo que genera como productos o servicios, para que el observador comprenda y administre de la mejor manera posible las problemáticas por las que pasa.

Así, con el desarrollo del último capítulo se puntualiza la necesidad de contar con un plan integral de comunicación con estrategias comunicativas coherentes, congruentes e integradas que permitan orientar las conductas de los integrantes de cualquier organización, lograr mejores interacciones que ayuden a alcanzar los objetivos institucionales, que permitan conocer y proponer nuevas actividades, todo con la finalidad de coordinar acciones y necesidades personales con las de la institución, pero principalmente, ser conscientes de que todo es dinámico y cambiante.

Comprender que las interacciones de información y comunicación en una organización se propician en un mundo complejo puesto que implica personas, actitudes, significados, habilidades y medios que hacen una red de relaciones interdependientes, tanto formales como informales, es otro de los aspectos que vale la pena tomar siempre en consideración dentro de cualquier organización.

Una vez planteadas las estrategias de comunicación tanto para el Conalep (a nivel sistema), como para la Dirección de Formación Académica (a nivel

subsistema), se planteará al Directivo del área iniciar con la implantación de la estrategia “Efectos del sistema de trabajo”, para ir construyendo la “plataforma común” entre sus integrantes con respecto al significado de lo que son las funciones principales de esta unidad administrativa e ir contrastando el discurso con las metas de esta Dirección.

Referencias

1. Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología* (p. 142), 001. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/264/26411110.pdf>
2. Ahumada, L. (2005). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo. La organización como una red de relaciones y conversaciones*. (p. 16). Chile. Ediciones Universitarias de Valparaíso.
3. Alcocer J. (1984). El desplome financiero mexicano. 1979-1982. Cuadernos Políticos, Número 40, México, D.F., Editorial Era. pp. 44-52, disponible en: <http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/contenido/CP.40/CP.40.7JorgeAlcocer.pdf>
4. Baptista, P. (1991). Las organizaciones y su ambiente. En C. Fernández (Coordinador). *La comunicación en las organizaciones*. (p. 277-292). México. Trillas.
5. Bartolli, A. (1983). Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada. México. Paidós.
6. Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. (p. 18-20). Barcelona, España. Ed. Paidós.
7. Bridges, William. (2003). *El carácter de las organizaciones*. Panorama, México.
8. Conalep (1998). ¡Bienvenido al equipo Conalep! México.
9. Conalep (2012). Código de conducta del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. México.
10. Conalep (1994). *El Conalep: 15 años de labor educativa*. México.
11. Conalep (2010). *Formando profesionales técnicos en México. Conalep, una propuesta al futuro*. México.
12. Conalep. (2013). *Manual General de Organización 2013*, México.
13. Conalep. (20015). *Manual de Identidad Institucional del Sistema Conalep*. Documento de trabajo en proceso de aprobación. México.
14. Conalep. (2014, diciembre). *Manual de procedimientos de la Dirección de Formación Académica*. (p. 5-7). México. Disponible en <http://conalep.edu.mx/>
15. Conalep. *Mapa de procesos del Sistema Corporativo de Gestión de la Calidad*. (2014, octubre). Disponible en: <http://sistemas.conalep.edu.mx/calidadymejora>
16. Conalep (1998). *Oferta educativa 1998. Catálogo de áreas y carreras*. México.
17. Conalep. (2014). *Programa de Mediano Plazo Conalep. 2013-2018*. México. 1ª. Edición.
18. Conalep. (20015). *Secretaría de Servicios Institucionales. Dirección de Vinculación Social. Promoción Institucional*. <http://www.conalep.edu.mx/PromocionInstitucional/Paginas/default.aspx>
19. Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*. DF, México. Ediciones Castillo.

20. DOF. (2013, septiembre). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación*. México.
21. DOF. (2013, septiembre). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. México.
22. El Universal. (2014, diciembre). *Cronología. Las claves de las relaciones entre EU y Cuba*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/el-mundo/2014/cronologia-claves-relaciones-cuba-eu-1062598.html>
23. Estrada R. y Monroy G. (2000, mayo). *El entorno de las organizaciones: una visión sistemática. Memoria del 4º. Congreso de Administración en México. Teoría y Praxis*. Monterrey, México. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Recuperado el 3 de marzo de 2012, en http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio_monroy/pdf/el_entorno_de_las_organizaciones.pdf
24. Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México. UTHEA.
25. Etkin, J. y Schvarstaein, L. (1989). *Conceptos y características de las estructuras*. En Etkin, J. y Schvarstaein, L., *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*. (Pp. 243-284). Buenos Aires, Argentina. Paidós.
26. Etkin, J. R. (1993). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid, España. McGraw Hill e Interamericana de España.
27. Excélsior Especiales (2014, diciembre). *Cronología: Paso a paso del caso de los normalistas de Ayotzinapa*. Disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/11/07/991208>
28. Fernández Aguado. (2008). *Patologías en las Organizaciones*. LID, Madrid.
29. Fernández, Carlos. (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México.
30. Flament, Claude. (1977). *Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo*. Nueva Visión, Buenos Aires.
31. García, Álvarez, Claudia María, (Núm. 5, enero-abril de 2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia. Recuperado el 4 de septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.
32. Info7.mx (2014, diciembre). *Advierte Banxico riesgo inflacionario por caída del peso*. Disponible en: <http://info7.mx/a/noticia/535519>
33. Intranet del Conalep (2015, febrero). *Perfiles de puestos de mandos Medios y Superiores. 15.- Dirección de Formación Académica*. Disponible en: http://intranet/wb2/IntraCon/Intr_Perfiles_de_Puestos
34. Larrain, J. (Núm. 21, agosto de 2003). *El concepto de identidad*. Revista FAMECOS de Porto Alegre. Recuperado: el 30 de agosto de 2012 de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>.
35. Lemus Hernández. R. (2000). *La investigación en la comunicación organizacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
36. Lemus, R. (2000). *La investigación en la comunicación organizacional*. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Instituto de Lingüística y Educación.

37. León Duarte, Gustavo. (2006). "La comunicación organizacional en México". Análisis, Núm. 34.
38. Limón Peña, Moisés. (2008). "Identidad corporativa", en Moisés Limón Peña, Imagen corporativa. Estrategia de comunicación global. Editorial Trillas, México.
39. Lladó, Zaida A. *Guía práctica para operar un sociograma*.
40. *Manual de Identidad Institucional del Sistema Conalep*. Documento de trabajo en proceso de aprobación. México.
41. Martínez A. (1991). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández (Coordinador). *La comunicación en las organizaciones*. (p. 53-54). México. Ed. Trillas.
42. Martínez, E. (s. a.): Herramientas estadísticas básicas. En *Lecturas de Comunicación Organizacional (antología)*. Pérez, J. (Compilador). (pp. 4-14).
43. Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, DF, México. TusQuets editores.
44. Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España. Alianza Universidad. Col Ciencias Sociales.
45. Moles, Abraham y Rohmer, Elisabeth. (1983). *Teoría de los Actos. Hacia una ecología de las acciones*. Trillas, México.
46. Morgan, Gareth. (1998). *Imágenes de la organización*. Alfa-Omega, México.
47. Otero, José et. al. (1998). *Psicología de la personalidad*. Ariel, Barcelona.
48. Paturel, R. (2006). *Por una nueva metodología del análisis del entorno de las organizaciones*. *Revista Innovar*, 16. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>
49. Portal del Conalep. *Quiénes somos. ¿Qué es el Conalep?* (2014, noviembre). Disponible en: <http://www.conalep.edu.mx/gspropuesta/Paginas/default.aspx>
50. Portal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México. *Promueve Construye T habilidades socioemocionales en el Día Mundial de las habilidades de la juventud*. Recuperado el 16 de julio de 2015 en <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2015/07/15/promueve-construye-t-habilidades-socioemocionales-en-el-d-a-mundial-de-las-habilidades-de-la-juventud/>
51. Portal de la Secretaría de Educación Pública (SEP). *Servicios del Conalep*. (2014, noviembre). Disponible en: http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/servicios_educativos_conalep
52. Portal de la SEMS. *Estructura de la SEMS*. (2014, noviembre). Disponible en: http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/estructura_sems
53. SEP. (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*, México.
54. SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*, (p. 27). 1ª. Edición. México.
55. Serrano, R y Pérez, J. (2012). *La organización habitable*. México. Ed. Fecha. 2ª. Edición.
56. Silvestre, J. (1990). *Dinámica social en las organizaciones*. (p. 184). México. Ed. McGraw-Hill.

57. Portal del Conalep (2015, febrero). *Secretaría Académica. Dirección de Formación Académica. Resultados. Numeralia*. Disponible en: <http://www.conalep.edu.mx/doscentespropuesta/Formaci%C3%B3n%20Docente/Resultados/Paginas/default.aspx>
58. Portal del Conalep (2015, febrero). Secretaría de Administración. Dirección de Personal. Manual de Procedimientos Manual de Procedimientos. Selección y Desarrollo de Personal. Disponible en: http://www.conalep.edu.mx/quienes-somos/areas_administrativas/SA/Documents/DP/Manual_Procedimientos_DP.pdf
59. Portal del Conalep (2015, febrero). Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional (SPDI). Dirección de Evaluación Institucional. Estadística Nacional (indicadores). Disponible en: http://www.conalep.edu.mx/quienes-somos/areas_administrativas/Paginas/estadistica.aspx
60. Portal del Conalep (2015, enero). Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional (SPDI). Dirección de Modernización Administrativa y Calidad. Planteles incorporados al Sistema Nacional de Bachillerato. Disponible en: http://www.conalep.edu.mx/quienes-somos/areas_administrativas/Paginas/Planteles_SNB.aspx
61. Portal del Conalep (2015, febrero). *Secretaría de Administración (SA). Estructura del Comité de Ética del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. Código de conducta del Conalep*. Disponible en: <http://www.conalep.edu.mx/normateca/NormatividadAdministrativa/Documents/VI%20Recursos%20Humanos/09codigodeconducta.pdf>
62. Portal del Conalep. (2015, enero). *Sistema de Gestión de Calidad*. Disponible en:
<https://sistemas.conalep.edu.mx:12443/calidadymejora/webdocs.asp?sesion=201501281446558406&vn=Y>
63. Portal de la SEMS. *La educación media superior en el sistema educativo nacional*. Recuperado el 10 de julio de 2015, en http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/ems_sistema_educativo_nacional.
64. Portal de la SEMS. *Organigrama*. Recuperado el 10 de julio de 2015, en http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/ems_sistema_educativo_nacional.
65. Portal de la SEMS. *SNB - Sistema Nacional de Bachillerato* (2015, enero). Disponible en: http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/sistema_nacional_bachillerato
66. Rivera, M. A. y Gómez, P. "México: acumulación de capital y crisis en la década del 70." En teoría y política. oct - dic 1980, p. 75. Citado en Enciclopedia Multimedia Interactiva y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas (EMVI) http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/hjmc/1c.htm#_ftn1 consultado enero 2015.
67. Rodríguez, Darío. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Universidad Católica de Chile – Alfa-Omega, México.
68. Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.

69. Ruiz, J. I. (1995). Sociología de las organizaciones. Capítulo VI: Estructura. España. Universidad de Deusto, Bilbao.
70. Salaman, G. (1984). *La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales*. En Salaman y Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*. (Pp. 70-100). México. FCE.
71. SEP. Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias. México. Recuperado el 10 de julio de 2015 en http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/11976/2/images/informacion_PROFORHCOM_052015.pdf
72. SEP. *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras. Ciclo escolar 2011-2012*. 90 años, 1921-2011. México. Recuperado el 10 de julio de 2015 en http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/3/images/principales_cifras_2011_2012.pdf
73. Timm, Paul. (1986). *Diagnóstico de la comunicación en la organización*, en Pérez, Jorge, *Lecturas de Comunicación Organizacional*. Módulo 3, UNAM-FES Acatlán, México. Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro *Management Communication, The Finger on the Pulse*. Prentice Hall, 1986.
74. Trueba, J. L. (2013). *Miedo absoluto. La oficina como campo de concentración y la empresa como forma de exterminio*. DF, México. Taurus.
75. Ulloa, Adriana. (1997). *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1. UNAM-ENEP Acatlán, México.
76. Verdú, V. (2009). *El capitalismo funeral. La crisis o la Tercera Guerra Mundial*. Barcelona, España. Anagrama.
77. Villafañe, Justo (2004). "Evaluación y análisis de la imagen corporativa", en Villafañe, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Ediciones Pirámide.
78. Villafranco, Gerardo. (2015). Mapa electoral 2015: violencia y deuda en los estados. *Revista Forbes*, 2015, junio 05. Consultado en: <http://www.forbes.com.mx/mapa-electoral-2015-violencia-y-deuda-en-los-estados/>

Anexos

Anexo I. Test de Personalidad según el tipo de habilidades y necesidades

	<ul style="list-style-type: none"> - Tranquilo (O) - Meticuloso, detallista (A) - De opiniones fuertes (C) - Sociable, amigable (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Obediente (O) - Caprichoso (A) - Testarudo (C) - Juguetón (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estable, templado (O) - Preciso (A) - Nervioso (C) - Espontáneo (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Convincente (P) - Gentil (O) - Humilde, modesto (A) - Original (C)
<ul style="list-style-type: none"> - Valiente (C) - Creativo (P) - Entregado (O) - Introverso (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguro de mí mismo (P) - Simpático (O) - Asertivo a la decisiones (C) - Acepto opiniones (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitivo (C) - Jovial, Gozoso (P) - Considerado (O) - Conciliador (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - De trato fácil (O) - Organizado, metódico (A) - Enérgico (C) - Sobrellevo las cosas (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Respetuoso (A) - Emprendedor (C) - Optimista (P) - Servicial (O)
<ul style="list-style-type: none"> - Disciplinado (A) - Generoso (O) - Vivaz, llamativo (P) - No me rindo (C) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arriesgado, Temerario (C) - Dispuesto a ayudar (O) - Cálido y sincero (P) - Centrado, no extremo (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cauteloso (A) - Determinado (C) - Elocuente (P) - Bondadoso (O) 	<ul style="list-style-type: none"> - Agresivo (C) - Influenciable (O) - Indeciso (A) - Impulsivo (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inquieto (C) - Popular (P) - Colaborador (O) - Regido por principios (A)
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicativo (P) - Controlado (O) - Decisivo, firme (C) - Sistemático (A) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomático (A) - Atrevido, audaz (C) - Satisfecho (O) - Expresivo (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contento (O) - Confiado (P) - Pacífico (A) - Positivo (C) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansioso (C) - Impaciente (O) - Dispuesto (A) - Consecuente, flexible (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Apegado a propias decisiones (C) - A favor de nuevas Ideas (P) - Listo para hacer favores (A) - Sociable, amigable (O)
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptable (A) - Me expreso (C) - Interesado por los otros (O) - Emotivo (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Analítico (A) - Llano, Directo (C) - Encantador (P) - Leal (O) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por el esparcimiento (P) - Paciente (O) - Facilidad para hablar (A) - Independiente (C) 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación para apoyar a los otros moralmente (O) - Evito la confrontación (A) - Obstinado, necio (C) - Sociable, Amigable (P) 	<ul style="list-style-type: none"> - Carismático, Admirado (P) - Amable, Tratable (O) - Vulnerable, sensible (A) - Seguro y Fuerte (C)

RESULTADOS: Escriba en la línea cuántas veces seleccionó cada rasgo:

(C) Controlador/Líder: _____

(O) Organizador/Sensible: _____

(A) Analítico/Visionario: _____

(P) Persuasivo/Clown: _____

A continuación, se exponen de manera general, las características centrales de cada personalidad.

Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad

Personalidades → Sus habilidades ↓	Organizador/ sensible ¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?	Controlador/ líder ¿Qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Para qué?	Analítico/ visionario ¿Por qué? ¿Cómo se aplica? ¿Quién lo dice?	Persuasivo/ clown ¿Quién lo hace? ¿Qué siente? ¿Lo reconoce?
Para tomar Decisiones.	Organiza a la gente.	Decisivo. Autodisciplina-do Toma las responsabilida- des a su cargo	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para planearse metas.	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse.	Hace preguntas. Modera opiniones, De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones.	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

¡Gracias por tu apoyo!

Anexo II Test de Personalidad de Berkeley

Instrucciones: Este cuestionario consta de 35 afirmaciones que describen la personalidad de los individuos, con dos escalas de evaluación: tu imagen interna (cómo te ves a ti mismo) y tu imagen externa (cómo crees que te ven los demás). Tras leerlas detenidamente, indicar de manera sincera si estás de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas afirmaciones, utilizando la escala de valoración propuesta. Debes marcar con una cruz en aquel número de la escala que mejor refleje tu valoración. Es condición necesaria que cubras la evaluación dos veces.

	Imagen del yo interno: ¿cómo te ves a ti mismo?					Imagen del yo externo: ¿cómo te ves a ti mismo?				
	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Soy extravertido, sociable	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Tiendo a encontrar fallos en los otros	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. Soy un trabajador nato	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Permanezco tranquilo en situaciones tensas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. Valoro las experiencias artísticas y estéticas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Soy reservado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7. Soy considerado con casi todo el mundo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Puedo ser algo descuidado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. Soy tranquilo, controlo bien el estrés	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. Prefiero el trabajo que es rutinario y simple	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11. Estoy lleno de energía	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Puedo ser frío y reservado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. Hago las cosas eficientemente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Me pongo nervioso fácilmente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Tengo una gran imaginación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. A veces soy tímido, inhibido	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. Me gusta cooperar con los demás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Tiendo a ser desorganizado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19. Soy emocionalmente estable	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20. Tengo pocos intereses artísticos	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21. Soy hablador	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. A veces soy maleducado con los otros	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23. Hago el trabajo concienzudamente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Soy una persona depresiva y triste	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Soy sofisticado en el arte y la música	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Tiendo a ser callado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27. Generalmente soy confiado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. A veces soy perezoso	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29. Me preocupo mucho por las cosas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Soy ingenioso y de pensamiento profundo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Soy entusiasta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Me considero un perdedor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Me distraigo fácilmente	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34. Puedo estar tenso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Soy ingenioso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Anexo III Resultados del Test de Personalidad de Berkeley aplicado al personal de la DFA del Conalep

Resultados del Perfil de tu yo interno /yo externo del personal de la DFA del Conalep

No. Persona	Expresivo		Interpersonal		Trabajo		Emocional		Intelectual	
1	30	30	21	25	22	21	14	15	23	22
2	22	19	20	21	30	28	16	13	27	26
3	23	25	21	20	28	29	17	19	27	24
4	30	29	25	23	22	20	14	15	21	22
5	26	18	27	31	25	29	17	16	21	17
6	27	25	27	27	30	26	16	15	32	26
7	22	23	24	22	29	27	15	13	26	25
8	29	33	24	26	28	27	23	22	31	32
9	30	30	24	24	33	33	18	20	29	30

Anexo IV Test de Orientación grupal

El presente ejercicio es con la finalidad de identificar las relaciones afectivas y de comunicación que se dan al interior de un grupo; por lo anterior, mucho agradeceremos que conteste este test.

Indicaciones:

- 1 A cada una de personas que laboran en la Dirección de Formación Académica, se les ha asignado un número; identificar el número que corresponde con su nombre.
- 2 Enseguida, se plantean tres preguntas; para responder cada, escriba su número asignado en los recuadros y el número de la persona que seleccionaría.

Números asignados:

1 Pedro	9 Karla	17 Gisela
2 Carmen	10 Eloy	18 Carolina
3 Rosa	11 Elena	19 Judith
4 Patricia	12 Ale	20 Olga
5 Elizabeth	13 Sarahi Sara	21 Elisa
6 Rocío	14 Ivonne	22 Estephani
7 Nicolás	15 Jorge	23 Marisol
8 Bety	16 Polo	

Pregunta 1:

¿Con quién de las personas enlistadas, te gustaría trabajar?

Escriba su número asignado:	
------------------------------------	--

Escriba el número de la persona que elegiría:	
--	--

Pregunta 2:

¿Con quién de las personas enlistadas, te identificas mejor?

Escriba su número asignado:	
------------------------------------	--

Escriba el número de la persona que elegiría:	
--	--

Pregunta 3:

¿A quién de las personas enlistadas, elegirías como tu líder de grupo?

Escriba su número asignado:	
------------------------------------	--

Escriba el número de la persona que elegiría:	
--	--

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo V Registros cuantitativos de los resultados del Sociograma aplicado al personal de la DFA del Conalep

Integrante del grupo elector	Integrante del grupo elegido																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	Pedro	Carmen	Rosa	Patricia	Elizabeth	Rocío	Nicolás	Bety	Karla	Eloy	Elena	Ale	Sarahi Sara	Ivonne	Jorge	Polo	Gisela	Carolina	Judith	Olga	Elisa	Esthephani	Marisol
1 Pedro									1														
2 Carmen															1								
3 Rosa									1														
4 Patricia									1														
5 Elizabeth												1											
6 Rocío									1														
7 Nicolás		1																					
8 Bety															1								
9 Karla													1										
10 Eloy									1														
11 Elena		1																					
12 Ale					1																		
13 Sarahi Sara						1																	
14 Ivonne		1																					
15 Jorge																							
16 Polo						1																	
17 Gisela						1																	
18 Carolina			1																				
19 Judith						1																	
20 Olga		1																					
21 Elisa		1																					
22 Esthephani		1																					
23 Marisol							1																
Totales	0	6	1	0	1	4	1	0	5	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0

Registro cuantitativo e interpretación de los resultados del sociograma del personal de la DFA del Conalep. Pregunta 1. ¿Con quién de las personas enlistadas, te gustaría trabajar?

Anexo V Registros cuantitativos de los resultados del Sociograma aplicado al personal de la DFA del Conalep

Integrante del grupo elector	Integrante del grupo elegido																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	Pedro	Carmen	Rosa	Patricia	Elizabeth	Rocío	Nicolás	Bety	Karla	Eloy	Elena	Ale	Sarahi Sara	Ivonne	Jorge	Polo	Gisela	Carolina	Judith	Olga	Elisa	Esthephani	Marisol
1 Pedro									1														
2 Carmen						1																	
3 Rosa												1											
4 Patricia					1																		
5 Elizabeth				1																			
6 Rocío		1																					
7 Nicolás			1																				
8 Bety									1														
9 Karla					1																		
10 Eloy	1																						
11 Elena		1																					
12 Ale															1								
13 Sarahi Sara																			1				
14 Ivonne		1																					
15 Jorge																							
16 Polo																			1				
17 Gisela																							1
18 Carolina						1																	
19 Judith																1							
20 Olga			1																				
21 Elisa						1																	
22 Esthephani					1																		
23 Marisol																	1						
Totales	1	3	2	1	3	3	0	0	0	2	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	0	0	1

Registro cuantitativo e interpretación de los resultados del sociograma del personal de la DFA del Conalep. Pregunta 2. ¿Con quién de las personas enlistadas, te identificas mejor?

Anexo V Registros cuantitativos de los resultados del Sociograma aplicado al personal de la DFA del Conalep

Integrante del grupo elector	Integrante del grupo elegido																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	Pedro	Carmen	Rosa	Patricia	Elizabeth	Rocío	Nicolás	Bety	Karla	Eloy	Elena	Ale	Sarahi Sara	Ivonne	Jorge	Polo	Gisela	Carolina	Judith	Olga	Elisa	Esthephani	Marisol
1 Pedro		2																					
2 Carmen	1																						
3 Rosa	1																						
4 Patricia	1																						
5 Elizabeth		1																					
6 Rocío	1																						
7 Nicolás			1																				
8 Bety												1											
9 Karla		1																					
10 Eloy		1																					
11 Elena		1																					
12 Ale	1																						
13 Sarahi Sara								1															
14 Ivonne		1																					
15 Jorge																							
16 Polo		1																					
17 Gisela								1															
18 Carolina			1																				
19 Judith	1																						
20 Olga						1																	
21 Elisa	1																						
22 Esthephani		1																					
23 Marisol														1									
Totales	7	9	2	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0							

Registro cuantitativo e interpretación de los resultados del sociograma del personal de la DFA del Conalep. Pregunta 3. ¿A quién de las personas enlistadas, elegirías como tu líder de grupo?

Anexo VI Evaluación de la escala preferencial de comunicación del personal de la DFA del Conalep

No.	Aspecto de la escala	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
		Promedio del empleado	Promedio de mando	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
1	El fracaso de la información al personal acerca de las políticas, logros y planes futuros de la organización es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado	4.3	3.6	-0.8	0	1	1
2	Esta organización deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan	5.4	5.8	0.4	0	1	1
3	Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los coordinadores acerca de cualquier problema de empleo de la organización	5.3	5.2	-0.1	0	1	1
4	La mejor manera de comunicación entre la Dirección y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal	3.4	3.6	0.2	0	1	1
5	La Dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo	3.1	4	0.9	0	1	1
6	En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones	5.5	6.1	0.6	0	1	1
7	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses	5.7	6	0.3	0	1	1
8	La organización debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y Dirección	5.8	6.1	0.3	0	1	1
9	La Dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados	5.2	5.4	0.2	0	1	1
10	Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo	4.9	5.3	0.4	0	1	1
11	Cuando la Dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios	5.3	5.7	0.4	0	1	1
12	Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo	5.8	5.8	-0.1	0	1	1
13	Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa	4.5	4.7	0.2	0	1	1
14	Es obligación del Director solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa	4.7	5.6	0.9	0	1	1

Anexo VI Evaluación de la escala preferencial de comunicación del personal de la DFA del Conalep

No.	Aspecto de la escala	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
		Promedio del empleado	Promedio de mando	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
15	La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado	5.5	5.6	0.0	0	1	1
16	Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la organización	5.2	5.4	0.2	0	1	1
17	La Dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos	5.1	5.4	0.4	0	1	1
18	El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la Dirección de Personal	5.3	5.3	0.0	0	1	1
19	Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la organización	5.2	5.6	0.4	0	1	1
20	Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades	5.3	5.9	0.6	0	1	1
21	El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección	5.5	5.3	-0.2	0	1	1
22	El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados	5.7	6.0	0.3	0	1	1
23	La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación	5.5	6.1	0.6	0	1	1
24	La Dirección debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la organización, que afectan al empleo y a su imagen pública	5.0	5.7	0.7	0	1	1
25	Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de formación de la organización	4.9	5.4	0.5	0	1	1
26	Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo	5.1	5.4	0.4	0	1	1
27	Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación	5.5	5.8	0.3	0	1	1
28	Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la Dirección ¿debería sentirse libre de hacerlo?	4.2	4.4	0.2	0	1	1

Anexo VI Evaluación de la escala preferencial de comunicación del personal de la DFA del Conalep

No.	Aspecto de la escala	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
		Promedio del empleado	Promedio de mando	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del supervisor
29	Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus Coordinadores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales	5.4	5.7	0.3	0	1	1
30	La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la organización de la cual forman parte	5.0	4.9	-0.1	0	1	1
31	Esta organización tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados	5.1	6.0	0.9	0	1	1
32	Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la organización para obtener mejores resultados	5.2	4.9	-0.3	0	1	1
33	La difusión informativa y noticiosa en la organización es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados	5.1	5.3	0.3	0	1	1
34	La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la organización	5.5	5.9	0.4	0	1	1
35	Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la organización	5.5	6.1	0.6	0	1	1

Anexo VII Test de Efectividad de juntas y conferencias

Si usted fuera llamado a participar en el manejo de un Comité con un tema que acaba de realizar en el trabajo, ¿a quién designaría para ser líder oficial de la Conferencia?

¿Por qué considera usted que el líder sería efectivo o ineficaz?

FORMA DE ACTUACIÓN DEL GRUPO.

En la lista siguiente hay 7 enunciados acerca del desarrollo del grupo. Por favor, marque en la escala el número que mejor describa la actuación del grupo con el que acaba de participar.

1. Hubo un alto grado de participación entre todos los integrantes.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En parcial desacuerdo	Sin opinión	En parcial acuerdo	En total acuerdo

2. El compromiso de la mayoría con las decisiones del grupo fue:

1	2	3	4	5
Muy Bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto

3. Liderazgo (responsabilidad en la actuación del grupo hacia el cumplimiento de tareas), interacción persona a persona durante la junta.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En parcial desacuerdo	Sin opinión	En parcial acuerdo	En total acuerdo

4. Las inquietudes fueron serias y abiertamente tratadas.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En parcial desacuerdo	Sin opinión	En parcial acuerdo	En total acuerdo

5. Para aclarar problemas se usó un acercamiento sistemático y se establecieron criterios antes de considerar las soluciones.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En parcial desacuerdo	Sin opinión	En parcial acuerdo	En total acuerdo

6. Las ideas conflictivas y las confrontaciones se usaron para mejorar la calidad de las decisiones del grupo.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En parcial desacuerdo	Sin opinión	En parcial acuerdo	En total acuerdo

7. El completo éxito de la actuación del grupo debería ser evaluado como:

1	2	3	4	5
Muy Bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto

Puntuación Total: _____

Anexo VIII Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional (ICO)

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
	1	2	3	4
1. ¿Es la organización más atenta a las demandas de los clientes a lo que sabe que hace mejor?	Clientes			Lo que hace mejor
	1	2	3	4
2. ¿Es la organización mejor para producir y entregar productos/ servicios establecidos o para planes y crear nuevos?	Establecidos			Planes y crear
	1	2	3	4
3. ¿Qué es más importante para la organización: sistemas eficientes o gente dedicada?	Sistemas			Gente
	1	2	3	4
4. ¿Expone la organización los detalles de sus políticas y procedimientos o evita los detalles para que cada cual desarrolle su propio estilo?	Evitar			Exponer detalles
	1	2	3	4
5. ¿Muestran los empleados aceptar qué está sucediendo en el interior o es la toma de decisiones invisible para la mayoría — con las decisiones simplemente apareciendo de manera misteriosa?	Muy abierta			Muy misteriosa
	1	2	3	4
6. ¿Basa el liderazgo sus decisiones en información detallada sobre la situación o en tendencias generales y una gran imagen o concepto de lo que está sucediendo?	Muy detallada			Gran imagen
	1	2	3	4
7. ¿Le pide la organización a la gente desarrollar con efectividad sus funciones oficiales o que apliquen sus talentos individuales en toda su experiencia?	Funciones oficiales			Talentos individuales
	1	2	3	4

Anexo VIII Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional (ICO)

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
8. ¿Diría usted que la organización enfatiza llegar a decisiones rápidas o analizar las cosas desde todos los ángulos, aun cuando tome más tiempo?	Decisiones			Analizar todos los ángulos
	1	2	3	4
9. ¿Se toman las decisiones con frecuencia de acuerdo a los datos del mercado o por factores internos como las creencias de los líderes o la capacidad de las instalaciones?	Datos de mercado			Factores internos
	1	2	3	4
10. ¿Está el curso de la organización dominado por las realidades de la situación presente o por las posibilidades futuras percibidas?	Realidades			Posibilidades
	1	2	3	4
11. ¿Cómo se toman realmente las decisiones organizacionales —con la cabeza (atemperada con humanismo) o con el corazón (balanceado con la información)?	Cabeza atemperada			Corazón balanceado
	1	2	3	4
12. ¿Si la organización tiene una falla, se debe a que toma decisiones con demasiada rapidez o a que mantiene abiertas demasiadas opciones por mucho tiempo?	Muy rápidas			Demasiadas opciones
	1	2	3	4
13. ¿Colabora la gente de la organización y sus unidades componentes en forma natural y desde el principio de un proyecto o lo hacen incómodamente después de haberse fijado sus posiciones separadas?	Desde el principio			Después del hecho
	1	2	3	4

Anexo VIII Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional (ICO)

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
14. ¿Cuando se están discutiendo cambios, qué recibe más atención, el plan paso a paso para llegar al destino o la visión de hacia dónde van las cosas?	Pasos			Visión
	1	2	3	4
15. ¿Qué se toma más en serio en los aspectos personales, los principios y estándares generales o las circunstancias y situaciones individuales?	Principios			Circunstancias
	1	2	3	4
16. ¿Actúa la organización con más frecuencia base en prioridades preestablecidas o en función de las oportunidades detectadas en el entorno externo?	Prioridades			Oportunidades
	1	2	3	4
17. ¿Qué factores dictan las acciones de la organización, la influencia de los competidores y clientes o su propio sentido de identidad y misión?	Relaciones			Identidad/misión
	1	2	3	4
18. ¿Es la organización mejor para fabricar productos y datos confiables o para generar ideas y diseños innovadores?	Productos confiables			Ideas innovadoras
	1	2	3	4
19. ¿Qué significa <i>comunicación</i> en la organización, proporcionar información o estar en contacto con sus grupos constituyentes?	Proporcionar información			Estar en contacto
	1	2	3	4
20. ¿Se basa la organización en procedimientos claramente establecidos o en "jugarla como se presente"?	Procedimientos			"Como se presente"
	1	2	3	4

Anexo VIII Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional (ICO)

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
	1	2	3	4
21. ¿Qué describe en general a dirección de la organización, los desafíos externos y los recursos internos que posee?	Definido			Flexibilidad
22. ¿Cómo describiría el liderazgo de la organización, cómo y con qué fines se trabaja en términos de valores y principios?	Flexibilidad			Visión
23. ¿Cuál es la mejor descripción de la creación de los productos, aplican por línea racista es o son sensibles y humanos?	Firmes no creó			Respeto y empatía
24. ¿Es más frecuente que la organización quiera llegar a una decisión o busque otras opciones?	Decide			Busca otras opciones
25. ¿Es la organización bastante abierta a la influencia de empleados, clientes e incluso el público o es un sistema muy cerrado?	Abierta			Cerrada
26. ¿Enfatizar los valores de la organización actuar en forma práctica y confiable o ingeniosa e inventiva?	Práctica			Expresiva
27. Cuando la gente de la organización habla de "hacer lo correcto", ¿se refieren a lo lógico y racional o a lo humano y sensible?	Lógico y racional			Humano/sensible
28. ¿Cómo describiría el estilo de la organización, aferrarse a la tierra firme o navegar por un río de cambios?	Tierra firme			Río de cambios

Anexo VIII Cuestionario del Índice del Carácter Organizacional (ICO)

35. ¿Cómo describiría el estilo del líder o del liderazgo de su organización, criticismo o aliento?	Criticismo		Aliento	
	1	2	3	4
36. ¿Tiene la organización más tendencia a planear su futuro o a reaccionar sobre la marcha?	Planear el futuro		Actuar sobre la marcha	
	1	2	3	4

Cuando haya terminado de contestar, anote las calificaciones numéricas de las treintiséis preguntas en el espacio al lado de cada número de pregunta en la siguiente lista. Después sume los resultados de cada columna y convierta el valor numérico en una letra de acuerdo a las instrucciones (por ejemplo, 22 o menos es E, 23 o más es I).

	1	2	3	4	
	1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	
	5 ___	6 ___	7 ___	8 ___	
	9 ___	10 ___	11 ___	12 ___	
	13 ___	14 ___	15 ___	16 ___	
	17 ___	18 ___	19 ___	20 ___	
	21 ___	22 ___	23 ___	24 ___	
	25 ___	26 ___	27 ___	28 ___	
	29 ___	30 ___	31 ___	32 ___	
	33 ___	34 ___	35 ___	36 ___	
TOTAL	<input type="text"/>	TOTAL	<input type="text"/>	TOTAL	<input type="text"/>
(22 = E; 23 = I)		(22 = S; 23 = N)		(22 = T; 23 = F)	(22 = J; 23 = P)

De acuerdo con el Índice de carácter organizacional,
el carácter de su organización es

Anexo IX Entrevista al Responsable de la promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales del Conalep

1. ¿Cuál es el perfil del Director encargado de la promoción y difusión de la imagen y servicios del Conalep?

Lic. en Periodismo o Comunicación _____
 Lic. en Empresariales _____
 Lic. en Marketing y Publicidad _____
 Lic. en Derecho _____
 Lic. en Psicología _____
 Otros _____
 NS/NC _____

2. ¿Cuál es el perfil de formación de las personas encargadas de la promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales?

Lic. en Periodismo o Comunicación _____
 Lic. en Empresariales _____
 Lic. en Marketing y Publicidad _____
 Lic. en Derecho _____
 Lic. en Psicología _____
 Otros _____
 NS/NC _____

3. ¿Tiene un plan general de promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales?

Sí, tiene un plan estructurado _____
 Sí, tiene un plan pero no muy estructurado _____
 No, no tiene _____
 No contesta _____

4. ¿Se informa a toda la organización los contenidos del plan general de promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales?

Sólo a la Alta Dirección _____
 Sólo a los directivos y mandos intermedios _____
 Se informa a todos los empleados _____
 Sólo lo conocen los responsables _____
 No contesta _____

5. ¿Cuáles de estos instrumentos utiliza frecuentemente para la promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales?

Instrumento	SÍ	NO
Manual de bienvenida		
Manual de procedimientos		
Carta del o de la directora(a)		
Módulos de formación		
Periódico electrónico		
Video corporativo		
Reuniones de equipo		
Grupos de mejora		
Reuniones de integración		
Revista interna		
Circulares		
Actos/eventos internos		
Buzón de sugerencias		
Actividades lúdicas		
Reuniones con el o la Directora(a)		

Instrumento	SÍ	NO
Encuestas de clima laboral		
Boletines		
Intranet		
Videoconferencia		
E-mail		
Reuniones de trabajo		
Otros		

6. ¿Qué instrumentos no utiliza y cree que debería utilizarse en el Conalep para mejorar su promoción y difusión?

7. ¿Hasta qué punto cree que los empleados están informados (conocen) o por el contrario no están informados (carecen de conocimiento) de los objetivos, metas, resultados y cultura de la organización?

Muy informados ____

Bastante informados ____

Poco informados ____

Nada informados ____

NS/NC ____

8. ¿Cómo evaluaría la efectividad de la promoción y difusión externa del Conalep?

Muy satisfactoria ____

Bastante satisfactoria ____

Medianamente satisfactoria ____

Poco satisfactoria ____

Nada satisfactoria ____

NS/NC ____

9. ¿Cómo evaluaría la efectividad de la comunicación interna?

Muy satisfactoria ____

Bastante satisfactoria ____

Medianamente satisfactoria ____

Poco satisfactoria ____

Nada satisfactoria ____

NS/NC ____

10. Valore cada uno de los siguientes aspectos del plan general de promoción y difusión de la imagen y servicios institucionales

Aspecto	Muy bien	Bastante bien	Ni bien ni mal	Bastante mal	Muy mal	NS/NC
Fundamentación en la definición de objetivos						
Grado de vinculación del plan con los objetivos globales del Conalep						
Grado de implicación de la dirección intermedia en la elaboración del plan						
Contempla audiencias segmentadas con distintos objetivos						
Los directivos intermedios se implican significativamente en las acciones del plan						
El plan integra todos los canales de comunicación interna existentes en la empresa						

Anexo X. Entrevista semiestructurada al Secretario General del Conalep

“La auditoría de la comunicación proporciona al directivo información fundamental para conocer cuáles son las actitudes básicas implantadas en su organización, cómo se canaliza la información que se genera en su seno y por qué tipo de canales formales e informales fluye ésta. En este sentido, la auditoría de comunicación tiene un innegable valor como herramienta de diagnóstico para elaborar estrategias de cambio a corto, mediano y largo plazo”.

Salo, Nuria. (1997). “*La auditoría de comunicación (I). Antecedentes conceptuales*”. Capital Humano, No.105, P. 18.

1. ¿Qué métodos o medios tiene el Conalep para comunicarse de manera interna con sus empleados?
2. ¿Cuáles son los principales canales o herramientas de comunicación que tiene el Conalep para conocer la opinión de sus colaboradores?
3. ¿Han establecido herramientas o acciones de comunicación interna en el Conalep? ¿Por qué?
4. ¿Han desarrollado alguna investigación cuantitativa o cualitativa de comunicación interna?
5. ¿Las encuestas de clima laboral o calidad consideran temas relacionados con la comunicación interna?
6. Para la obtención de resultados objetivos y fidedignos ¿determinaría la realización de auditorías de comunicación interna a un comité emanado de la misma organización o por una instancia externa? ¿Por qué?
7. Tras una auditoría de comunicación interna, ¿qué acciones realizaría para dar a conocer las conclusiones y los resultados a sus colaboradores?
8. ¿Qué frecuencia considera que deberían realizarse auditorías de comunicación interna?
9. ¿Cuáles son los elementos principales que impulsa el Conalep entre sus colaboradores para generar en ellos una identidad con la organización para la que laboran?
10. ¿En qué medida cree que los empleados conocen y comprenden la filosofía y objetivos de su organización?
11. ¿Mediante qué mecanismos o herramientas difunde la imagen organizacional entre sus empleados?
12. ¿Cuáles son las estrategias que emplea para difundir sus servicios e imagen institucional con el público externo?
13. ¿Qué mecanismos utiliza para posicionar el Conalep en relación con sus competidores (benchmarking)?

Anexo XI. Encuesta de comunicación interna al personal de mando medio de la DFA

Instrucciones: Por cada pregunta, seleccione la opción que más refleje su parecer.

1. ¿Cómo valora cada uno de los siguientes aspectos del Plan de Comunicación interna en la organización?

Aspecto	Muy bien	Bastante bien	Ni bien ni mal	Bastante mal	Muy mal
Rigor/Fundamentación en la definición de objetivos					
Grado de vinculación del plan con los objetivos globales de la organización					
Grado de implicación de la dirección intermedia en la elaboración del plan					
Contempla audiencias segmentadas con distintos objetivos					
Los directivos intermedios se implican significativamente en las acciones del plan					
El plan integra todos los canales de comunicación interna existentes en la empresa					

2. ¿Para qué sirven las acciones de comunicación interna de su empresa?

Acciones	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni lo uno ni lo otro mal	Bastante en desacuerdo	Muy en desacuerdo
Intentar que los empleados tengan la misma información sobre cómo va la empresa y sus objetivos					
Aportar información y crear ocasiones y espacios para que los empleados y dirección dialoguen, se conozcan y escuchen					
Fijar compromisos de comunicación en los equipos de trabajo					
Contempla audiencias segmentadas con distintos objetivos					
Otros distintos					

3. ¿Qué importancia relativa tienen en su empresa cada uno de estos canales?

Acciones	Mucha	Bastante	Poca	Ninguna	No contesta
Difusión de noticias e informaciones a través de la Intranet					
Información oral a través de directores o mandos intermedios					
Cartas de la Dirección					
Notas informativas					
Notas en el tablón de anuncios					
Revista/periódico interno					
Buzones de participación					
Reuniones periódicas					
Conversaciones					
Cursos/seminarios					
Otros					

4. Según las prácticas de su organización, ¿qué papel le corresponde al mando intermedio en la comunicación interna con su equipo de colaboradores? Valore estas afirmaciones.

Afirmación	Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni lo uno ni lo otro mal	Bastante en desacuerdo	Muy en desacuerdo
Es el principal responsable de trasladar y explicar a su equipo los mensajes estratégicos de la empresa					
Es el principal responsable de animar el intercambio de información y el diálogo entre sus colaboradores					
Es el principal responsable de integrar las expectativas personales con las políticas y necesidades de la empresa					
Es el principal responsable de trasladar a la dirección las percepciones y expectativas e inquietudes de sus colaboradores					
Cada persona en su equipo sepa lo que se espera de él y lo que tiene que hacer					
No es su responsabilidad informar con sus colaboradores sobre temas estrictamente no relacionados con el trabajo, pues la empresa dispone de otros canales para informar y recoger información sobre los temas de carácter general					

5. ¿Con qué frecuencia realiza cada una de estas acciones de apoyo a la línea jerárquica en la comunicación interna?

Afirmación	De forma periódica	Cada 6 meses	Cada año	Cada 2 años o más	No realiza este tipo de acción
Asesoramiento personalizado					
Seminarios o jornadas					
Reuniones "ad hoc"					
Cartas, comunicados, presentaciones					
Espacio exclusivo en la Intranet					

6. Indique la relación que existe en su empresa entre la función de comunicación interna y otros temas o actividades.

Relación	Responsable de Comunicación interna	Responsabilidad compartida	No participa en Comunicación Interna	No contesta
Cultura o identidad corporativa (manuales corporativos, de empleados, videos institucionales)				
Reconocimiento y motivación (fiestas, premios, convenciones)				
Formación y/o impartición de seminarios				
Calidad				
Responsabilidad social (patrocinios, mecenazgo)				
Otros				

Anexo XII. Cuestionario de comunicación interna para el personal operativo de la DFA

Instrucciones: De acuerdo con su experiencia, seleccione la opción que más refleje su parecer.

- 1. ¿Sabe si su empresa tiene un plan de comunicación interna?**
 - Sí, lo tiene
 - No, no lo tiene
 - No sé si lo tiene
 - No contesta

- 2. ¿Se siente informado sobre la filosofía y objetivos de su empresa?**
 - Mucho
 - Bastante
 - Poco
 - Nada

- 3. ¿Cuál es su valoración sobre los canales formales de su empresa?**
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

- 4. ¿Cuál es su valoración sobre los canales informales de su empresa?**
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

- 5. ¿Cuáles son los canales informales que utiliza para su comunicación? Por orden**
 - Pasillo
 - Teléfono
 - Cafetería
 - Otros

- 6. ¿Por cuáles de los siguientes canales recibe usted actualmente información relevante sobre la organización?**

- 7. En general, ¿nota diferencia de hace unos años a ahora entre la actitud de los jefes hacia los empleados?**
 - Sí
 - No
 - Ns/Nc

- 8. En caso de que la respuesta anterior sea Sí, ¿cuál cree que era la actitud de los jefes hacia los empleados en su empresa ANTES? Por orden.**
 - Distante
 - Autoritaria
 - Desmotivadora
 - Conservadora
 - Paternal
 - Reservada

- 9. ¿Cuál cree que era la actitud de los jefes hacia los empleados en su empresa AHORA? Por orden**
 - Motivadora
 - Cercana
 - Participativa
 - Comunicativa
 - Comprensible
 - Amigable

- 10. ¿Cuál es el grado de relación con otros departamentos de la empresa?**
- Frecuente
 - Esporádica
 - No hay relación
- 11. En un futuro, ¿cómo debería ser la relación de su departamento con los otros departamentos?**
- Mayor
 - Igual
 - Menor
 - Nula
 - Ns/Nc
- 12. Cómo valora los medios para expresar opiniones y quejas en el departamento en el que trabaja?**
- Muy adecuados
 - Bastante adecuados
 - Poco adecuados
 - Nada adecuados o inexistentes
- 13. ¿Cree que las opiniones o quejas que se plantean son atendidas?**
- Sí, siempre
 - Sólo algunas veces
 - Rara vez
 - Nunca
 - No sé si se atienden o no
- 14. ¿Cuáles de los siguientes canales cree Usted que permiten en la actualidad que la opinión de los empleados sea conocida por la Dirección?**
- 15. ¿Qué dirección de la comunicación interna cree que se fomenta más desde la Dirección?**
- Comunicación ascendente
 - Comunicación descendente
 - Comunicación horizontal
 - Comunicación transversal
 - Todas por igual
- 16. ¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicación descendente?**
- Personal
 - Escrita
 - Audiovisual
 - Digital
- 17. ¿Qué instrumentos considera que son los más adecuados para la comunicación descendente?**
- 18. ¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicación ascendente?**
- Personal
 - Escrita
 - Audiovisual
 - Digital
- 19. ¿Qué instrumentos considera que son los más adecuados para la comunicación ascendente?**
- 20. ¿Cuál cree que es la mejor forma de comunicación horizontal?**
- Personal
 - Escrita
 - Audiovisual
 - Digital
- 21. ¿Cómo valoraría las indicaciones que recibe para realizar su trabajo?**

- Son excesivas
- Son suficientes
- Son insuficientes
- Ns/Nc

22. ¿Cuál es la periodicidad de los contactos con su jefe o inmediato superior?

- Varias veces por semana
- Entre 1 y 4 veces al mes
- Ocasionalmente
- Prácticamente nunca
- Ns/Nc

23. ¿Cómo valora el grado de accesibilidad a su jefe o inmediato superior?

- Muy accesible
- Bastante accesible
- Poco accesible
- Nada accesible
- Ns/Nc

24. En su opinión, los jefes inmediatos:

Supuesto	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
Procuran que sus colaboradores tengan la información que necesitan					
Aportan a sus empleados información coherente y creíble					
Procuran aportar visión global de la situación del equipo y de cómo la actuación de sus colaboradores repercute en la marcha global de la organización					
Ante posibles rumores procuran informar y sentarse a dialogar con sus colaboradores lo antes posible					

25. ¿Podría decir con qué periodicidad se detiene a mirar los tabloneros de anuncios más próximos a su lugar de trabajo?

- Diariamente
- 3-4 días a la semana
- 1-2 días a la semana
- 1-2 veces al mes
- Ocasionalmente
- Nunca o casi nunca
- Ns/Nc

26. ¿Qué piensa usted de la Intranet en relación con los siguientes aspectos?

Supuesto	Muy buena	Bastante buena	Ni uno ni lo otro	Bastante mala	Muy mala	Ns/Nc
Contenidos						
Calidad de la información						
Credibilidad						

27. Valore cada una de las siguientes afirmaciones:

Supuesto	Muy de acuerdo	Bastante en desac.	Ni uno ni lo otro	Bastante en desac.	Muy en desac.	Ns/Nc
Las noticias que aparecen en la Intranet son interesantes y merece la pena leerlas						
La Intranet de mi empresa es muy complicada y difícil de encontrar la información que necesitas						
Participar en los foros de diálogo de la Intranet es una buena forma de compartir experiencias y conocimientos						

28. En qué medida el correo electrónico facilita su trabajo?

- Facilita mucho
- Facilita bastante
- Facilita poco
- No facilita
- Ns/Nc

29. ¿En qué grado se comunica a través del correo electrónico para asuntos relacionados con su trabajo habitual?

- Me comunico mucho
- Me comunico bastante
- Me comunico poco
- No me comunico
- Ns/Nc

30. Sabe si su empresa controla el uso que hace de Internet, Intranet y correo electrónico?