

20924
67



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA SUPERIOR DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

"EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL,
FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL
CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA"

SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"
REPORTE DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

P R E S E N T A :
ARACELI NAVARRETE VÁZQUEZ



ASESOR: XAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN

ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2003.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

A mi mamá: Quien me ha brindado toda la vida la esperanza y confianza de ir en busca de nuevos retos y el cumplimiento de ellos. Este trabajo es para ella. Lo logré mamá.

Hugo: Gracias por tu amor, apoyo y sobretodo tu paciencia para el logro de esta meta. Ojalá que este esfuerzo, que también fue tuyo, sea motivo de aliento para ti y continúes con tu camino profesional. Sólo espero mi turno de apoyarte.

*A mi papá,
A mi abuelita Bertha que está conmigo,
A mis abuelitos que ya no lo están,
A mis hermanos Enrique, Beatriz y Víctor,
A mis sobrinos Enrique, Emmanuel, Erydani, Mariel y Ximena...*

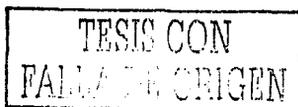
A todos ustedes mi agradecimiento por ser esas personas tan especiales que han compartido mis logros y fracasos, mis tristezas y mis alegrías, y porque a lo largo de los años y a pesar de todo, siempre han estado a mi lado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*A mis profesores todos, pero especialmente a
Martín Camacho, Xavier Ávila,
Fernando Martínez, Jorge Pérez y
Humberto Ramos...*

*Gracias por su paciencia y enseñanza. A ustedes mi
admiración y cariño respetuoso.*

*No olvido a mis compañeros y amigos del CUP,
Miguel, Alejandra, Alma y a todos los que
de alguna forma me brindaron una parte
de su entusiasmo y tiempo para la culminación
de esta investigación... en verdad... muchas gracias,
sin ustedes no hubiera sido posible.*



SUMARIO

TESIS CON
FAMILIA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

1. EL ENTORNO DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA	12
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO.	13
1.2 ANÁLISIS SISTÉMICO	18
1.2.1 AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO.	20
1.2.2 CICLO DE EVENTOS.	22
1.2.3 FRONTERAS	23
1.2.4. GRADO DE INTERRELACIÓN.	25
1.3 ANÁLISIS PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL CUP ANTE LA CONTINGENCIA.	26
DIAGNÓSTICO.	37
2. TEORÍA Y PRÁCTICA DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA	41
2.1 EL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA COMO ORGANIZACIÓN MEXICANA SU CONFORMACIÓN FORMAL vs. SU CONFORMACIÓN REAL.	41
2.1.1 EL MARCO TEÓRICO Y LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO.	42
2.1.2 EXPLORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO.	45
DIAGNÓSTICO	89
3. FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA, SUS GRUPOS Y ACTORES.	93
3.1. PROCESO DE DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.	95
3.2 EL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA. LO FORMAL vs. SU FUNCIONAMIENTO REAL.	95
3.3. EL MÉTODO DE SELECCIÓN DEL PROBLEMA	96
3.4 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS A ANALIZAR	105

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO CON RELACIÓN AL COSTO-BENEFICIO DE LOS PROCESOS MEDIDOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.	117
3.6 LOS ACTORES.	122
3.7 EL ACTOR Y EL GRUPO	142
3.8 EL PODER Y EL ACTOR.	154
3.9 DIAGNÓSTICO	157
4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	161
4.1. EL COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN.	161
4.2 PROBLEMAS INFORMATIVOS.	175
4.3. LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS	180
4.4. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS.	183
4.5. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA. UN PRIMER ACERCAMIENTO.	189
5. LA CULTURA DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.	192
5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.	192
5.2 ÁMBITOS, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.	197
5.3 SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS.	208
5.3.1 DIFERENCIACIÓN DE LAS SUBCULTURAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA Y SUS PROYECTOS DE EMPRESA.	209
5.3.2 DIAGNÓSTICOS	216
5.3.3 ESTRATEGIA DE ACCIÓN.	218
5.4 PLANES DE INTERVENCIÓN.	219
CONCLUSIONES	233
BIBLIOGRAFÍA	236
ANEXOS	242

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7

INTRODUCCIÓN

Poco a poco el estudio de las organizaciones en México se ha acrecentado, y con él, la Comunicación ha ganado terreno, utilizando ésta como una herramienta de productividad, aspecto que muy pocos conocen como ámbito de la comunicación.

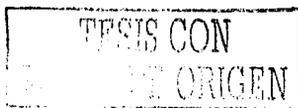
La evaluación del comportamiento de las organizaciones en su deber ser, así como de la influencia del factor humano en su funcionamiento o ser, han dado cabida a que a la comunicación se le reconozca su utilidad para el crecimiento y reconocimiento dentro de las organizaciones.

Por esta razón, la presente investigación tiene la finalidad de abordar y ahondar dentro de una organización, en este caso prestadora del servicio educativo: el Centro Universitario Patria, escuela de financiamiento particular que imparte tres niveles educativos: Secundaria, Preparatoria y Licenciatura.

Se investigó esta organización con la finalidad de diagnosticar y resolver sus problemas de tipo comunicativo organizacional, es decir, aquellos donde el factor humano y su cultura tienen incidencia, y es precisamente aquí donde la labor del comunicador es preponderante.

Para poder contar con un análisis completo del Centro Universitario Patria, se evaluaron cinco ámbitos: el entorno de la organización, su formalización como organización, su funcionamiento, así como su comunicación y cultura. Gracias a estos análisis se pudieron diagnosticar las problemáticas principales que aquejan a esta escuela para poder así sugerir acciones de mejora en el ámbito comunicativo, relacionado con la superestructura de la organización.

Sin embargo, a través de este estudio, se detectaron también problemas de otra índole, los de carácter estructural e infraestructural para los cuales el investigador se limitó a puntualizarlos, pues como profesional de la comunicación no está dentro de



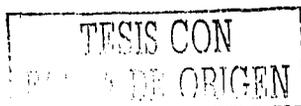
sus alcances el poder resolver esas problemáticas, no obstante, se enunciaron para que las áreas pertinentes tomen en cuenta esos diagnósticos y procedan a darles solución.

Esta investigación resultará útil tanto para los integrantes del centro Universitario Patria, como para aquellos que deseen dar un vistazo del cómo son las organizaciones mexicanas, pues el caso CUP, es un modelo típico de ellas. Así, en el capítulo I de este trabajo, se encontrará un análisis sobre el entorno de la organización, es decir, todo lo que se encuentra fuera de ella pero que le afecta en su desarrollo, situación que le debe resultar primordial a todas las organizaciones, ya que deben estar preparadas para los cambios y retos que el entorno les plantea.

Dentro del capítulo II, se refiere al cómo se encuentra estructurada de manera formal la organización, es decir, el "deber ser" organizacional, dando cabida a un análisis comparativo con su conformación práctica o su "ser", mostrando de ese modo que existe una distancia enorme entre lo que la organización dicta y lo que realmente se hace. Aquí, resulta inherente tocar el capítulo III, en el cual se estudió a los integrantes de la organización, el importante factor humano.

En ese capítulo se podrá prestar atención al cómo el humano como individuo influirá en el funcionamiento de la organización valiéndose de ella para su propio beneficio y no para el beneficio de la organización como se determina en los objetivos de la misma. Sin embargo, se observará también que cuando el individuo interactúa con otros, comienzan a surgir otras determinantes muy atrayentes, entre ellas el poder, el cuál será manejado de diversas formas y en diferentes niveles pero nuevamente hacia un objetivo: el beneficio del individuo o del grupo al que pertenece.

No obstante, lo interesante que resultó ser esta situación, se observará también que todas las acciones de los integrantes del CUP, tendrán un reflejo en el funcionamiento de éste, ocasionándole un costo, el cual en ocasiones le resulta muy alto pagar, pues si no se reflexiona al respecto resultan desapercibidos en



primera instancia, tomándolos en cuenta hasta que una crisis los haga sobresalir. Para demostrarlo, se tomó un proceso y problemática específica, el del control de pagos y recuperación de cartera vencida, los cuales fueron medidos y evaluados para este fin.

En el capítulo IV se describirá cómo las características del individuo mismo y de sus relaciones grupales serán fuente de desarrollo o de retraso en los procesos que se llevan a cabo, pues influirán en el flujo informativo, el cual es esencial para el ahorro de energía en la producción. Se analizaron las similitudes y diferencias de los individuos y el cómo a través de ellas se puede agrupar y distinguir las formas imperantes de pensar, es decir, las diversas subculturas existentes.

La cultura aparece entonces como otro factor determinante en el desarrollo organizacional, su importancia radicaré en el hecho de que de una cultura fuerte es la única forma de lograr la subsistencia de la organización, pues se encontrará tan integrada e identificada con sus principios que estará preparada para dar solución a cualquier contingencia que se le presente,

Es por ello la importancia de esta investigación, que aunque con las limitaciones que se tuvieron tales como la poca accesibilidad en ocasiones a la información escolar y el tiempo que se contó en la dedicación de nuestro estudio, se logró describir y analizar a una organización determinada, el Centro Universitario Patria, caso que es tan sólo un reflejo del acontecer organizacional mexicano. Se hace aquí pues, una invitación para su lectura.

TESIS CON
PAIS DE ORIGEN

CAPÍTULO

I

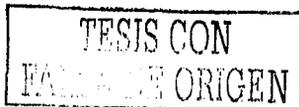
TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

Para comenzar a abordar a nuestro objeto de estudio, es importante la observación y determinación de los elementos que se encuentran en el entorno donde se desenvuelve la organización estudiada, y cómo inciden éstos en su desarrollo. La presente investigación alude al Centro Universitario Patria (CUP), el cual se trata de un centro escolar que imparte educación en tres niveles: Secundaria, Preparatoria y Licenciatura.

El Centro Universitario Patria, es una escuela de financiamiento particular a lo que para comprender su existencia y forma de desarrollo hubo que hacer un **análisis histórico**, pues de esta manera conoceríamos el cómo las diferentes circunstancias económico-político y sociales que ha atravesado nuestro país, correspondieron a los tiempos y cambios por los que ha cruzado la escuela y han influido para que el CUP sea lo que es hoy, tanto en sus aciertos como en sus errores.

Al respecto y para observar su funcionamiento y comportamiento con el exterior, se le aplicó un **análisis sistémico**, el que nos ayudaría a verificar su funcionamiento como "sistema" y la interrelación que guarda con los demás sistemas y subsistemas que existen a su alrededor y de qué manera éstos le afectan o benefician.

Un tercer **análisis** es el **contingente**, que nos explicará la condicionalidad que existe en el exterior, misma con la que se comprendieron todas las afectaciones del ambiente hacia nuestro objeto de estudio así como el por qué de estos sucesos, proponiendo algunos procesos para su control.



1. EL ENTORNO DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA

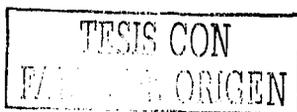
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO.

A través de su historia, México se ha ido transformando en correspondencia a los hechos económicos, políticos y sociales que se le han ido presentando. De igual forma y bajo esta influencia, el sistema educativo en nuestro país se ha desarrollado de acuerdo a esas fases históricas, las cuales fueron determinantes para la conformación de la estructura social actual.

Desde la época de La Colonia hasta nuestros días, observamos que la enseñanza, sobretodo la que es a nivel superior, refleja las características del modelo económico y de producción imperante.

Así, "en cada periodo histórico, distinguimos una corriente del pensamiento social y filosófico acorde a la distribución del poder y la riqueza: La Nueva España se caracterizó por una instrucción fundamentalmente teológica, destinada a cubrir las demandas laborales docentes y de investigación generadas por la explotación de las riquezas naturales y los servicios de los grupos dominantes. Consumada la Independencia se impuso el laicismo y, con él, la extensión popular de la instrucción consecuente con la fundación de la República. La introducción de la corriente positivista influyó en la formación de personal eficaz, científicista y limitado que reforzó la intromisión de modelos extranjeros durante el Porfiriato.... Posteriormente, la revolución educativa confirmó el laicismo y lo orientó, primero a la formación democrática y, posteriormente, al populismo". (Robles, 1996, p.11).

Personajes como Justo Sierra, José Vasconcelos, Jaime Torres Bodet, Daniel Cosío Villegas, López Velarde, entre otros, marcaron la historia de México logrando un desarrollo educativo sin precedentes a esa época.



"Desde la llegada de Calles al poder, los propósitos educativos transformaron su orientación hacia la técnica como una respuesta a las demandas de infraestructura que impulsara el progreso industrial". (Robles, 1996, p.11).

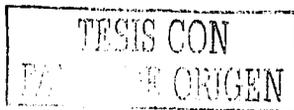
Posteriormente, poco a poco el sistema educativo se irá transformando ajustándose a la institucionalización política y económica del país, sin embargo, en la actualidad y a pesar de esfuerzos conjuntos de diversas instituciones para lograr su más amplio progreso, la sociedad mexicana aún dista de este fin.

Y es precisamente el nivel superior en donde el reflejo de los intentos fallidos de este progreso tiene lugar, ya que es en esta etapa educativa en donde aflora el resultado de las otras por las que ha cruzado el individuo, siendo un reflejo de la educación nacional.

Con base en lo anterior, resulta de gran importancia el estudio del desenvolvimiento de organizaciones educativas, y en nuestro caso, de las particulares. Nuestro objeto de estudio, el Centro Universitario Patria (CUP), se enmarca precisamente dentro de este **ramo**, el **educativo**; desempeñando el **giro de escuela en tres niveles**: Secundaria, Preparatoria y Licenciatura, por lo cual pertenece al **sector terciario o de servicios**. Cabe hacer mención que sus niveles Secundaria y Licenciatura, se encuentran incorporados a la SEP, y su nivel Preparatoria a la UNAM.

1.1.1 EL CUP. SU ORIGEN, ANTECEDENTES, ACTORES Y CONTEXTO.

No cabe duda que, para poder comprender a nuestra organización como tal, debemos conocer sus orígenes, así como todo aquél contexto que para el momento de su creación y transformaciones ha existido, pues todo esto contribuirá para que se lleven a cabo sus procesos actuales. Explicaremos entonces los objetivos que en su momento llevaron a la creación de escuelas públicas y de carácter masivo y el cómo fue que, a la saturación de éstas, comenzaron a surgir las escuelas privadas y elitistas.

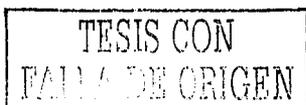


Para ello, resulta de gran importancia resaltar la labor del maestro Justo Sierra a favor de la educación mexicana que se dio a principios del siglo XX con la creación de la Universidad Nacional (22 de septiembre de 1910), la cual –pensaba- debería cumplir con un objetivo: que “coordine y dignifique las instituciones educativas secundarias y superiores, que les dé un alma común para unimisar los pensamientos y las aspiraciones nacionales”. (Robles, 1996, p.75).

Por su parte, Obregón propuso crear la Secretaría de Educación Pública, la cual “se encargaría de impulsar, en forma sistemática y progresiva, el servicio organizado de educación popular que se encontraba segmentado entre las diversas dependencias del departamento de Asuntos Universitarios y de Bellas Artes” (Robles, 1996, p.75). El 20 de julio de 1921, se inauguró oficialmente los servicios de la SEP.

La figura de José Vasconcelos comienza a ser sobresaliente pues, como secretario de Educación inició un ambicioso proyecto educativo con el que pretendía favorecer los conceptos de libertad, nacionalismo y democracia. Pretendía transformar a las masas marginadas en grupos de individuos productivos y creadores. Para él, llevar al mayor número de mexicanos el conocimiento, enriquecería su espíritu y favorecería su facultad creadora. Así, la Universidad Nacional fue influenciada por las corrientes intelectuales del momento, de hecho, el lema de la máxima casa de estudios fue tomado de la idea central de la filosofía de Vasconcelos: “Por mi raza hablará el espíritu”, simbolizando la construcción de una nueva raza cósmica.

Poco a poco, la enseñanza popular fue cobrando otro sentido. Para la década de los años cuarentas, se dio un crecimiento de la población estudiantil en las diversas escuelas y universidades que fueron creadas y los problemas se diversificaron. Requerían instalaciones adecuadas e investigadores especializados que en México aún no podían formarse adecuadamente por la falta de recursos académicos, financieros y materiales.



El interés del gobierno por permitir el ingreso a la escuela a un mayor número de niños era evidente, pero no lograba mantenerlos hasta completar el ciclo elemental. "Aunque el gobierno pareció ganar en eficiencia al aumentar la capacidad educativa perdió en cierta medida la posibilidad del manejo de la educación como canal de movilidad social y transmisor de los valores" (Torres Septién, 1992, p. 215).

Fue entonces cuando Jaime Torres Bodet, secretario de Educación, invitó a los particulares, en 1944, a participar en la creación de nuevas escuelas. De alguna manera reconoció la falta de capacidad del gobierno para responder satisfactoriamente a la demanda educativa. Con esto, nuevamente la Iglesia y la familia vuelven a tomar cierto auge, volvieron a expresar su ideología y elitismo en las escuelas que hasta entonces se habían visto disminuidos por influencia de Calles y Cárdenas.

Para los años sesenta, las escuelas religiosas y confesionales se fueron consolidando, situación que resultó ser propicia para el surgimiento del Instituto "El Porvenir", antecesor del ahora Centro Universitario Patria. Y es precisamente en el año de 1964 en que se da su surgimiento en la colonia Guadalupe Tepeyac de esta ciudad, una Asociación Civil (Inmobiliaria El Porvenir) propietaria de los colegios e institutos con los que quisieron dotar a esta colonia de una serie de centros educativos cuya característica sería la formación integral y religiosa de sus alumnos.

Los Institutos y Escuelas del Porvenir fueron como se les llamó, cumplían con el anhelo del presbítero católico con sede en la iglesia de Corpus Christi de esta colonia, Don José Ertze.

Sin embargo, para la década de los setenta y debido a las nuevas ideologías y sistemas educativos, las escuelas de este tipo sufrieron un resquebrajamiento. Floreció una sociedad más laica. Esta vez comenzaron a tener auge las escuelas bilingües, sobre todo en el idioma inglés.

1.1.2 DESARROLLO Y TRANSFORMACIONES.

Para los años setenta, las escuelas e institutos "El Porvenir" fueron pasando por diversos propietarios, entre ellos el Mtro. José de los Ángeles Domínguez Ramón y a finales de los años ochenta el Dr. Juan Soto Cerbón. Las escuelas fueron tomando su propia identidad y al intervenir en su desarrollo empresarios profesionales fueron separados los Institutos en los que serían Cultural Femenino Porvenir A.C., Cultural Masculino Porvenir A.C. y Cultural Mixto Porvenir A.C.

De este modo, el Cultural Femenino Porvenir de Carlota No. 68 de la citada colonia, contaba con casi todos los grados educativos: Primaria, Secundaria y Preparatoria, las dos primeras incorporadas a la SEP y la última incorporada a la UNAM a través de su Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE).

Posteriormente, y atendiendo la demanda estudiantil, a finales de los años ochenta desaparece el nivel de Primaria quedando tan sólo la impartición de Secundaria y Preparatoria pero incorporando en el año de 1989 el nivel Licenciatura, cambiando al nombre de Centro Universitario Patria (CUP), nombre que resultaba ser un tanto más atractivo para los nuevos tiempos y que además transmitía un mayor grado de profesionalización.

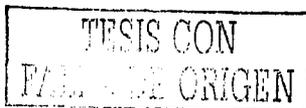
1.1.3 EL CUP EN LA ACTUALIDAD.

Actualmente, el Centro Universitario Patria imparte en el turno matutino, educación:

1. Básica: Secundaria (clave SEP ES4-209)
2. Medio Superior: Preparatoria (clave UNAM 1072).

El nivel superior se imparte en el turno vespertino con las siguientes carreras:

- a) Derecho (RVOE SEP 901280)
- b) Administración y Gestión de Organizaciones (RVOE SEP 922363)
- c) Contaduría (RVOE SEP 972004)
- d) Pedagogía (RVOE SEP 922364)



Este Centro Universitario ocupa una superficie aproximada de 4000 m², de los cuales 3500 lo ocupan edificios académicos y administrativos y los restantes 500 m² son de patio o área de esparcimiento.

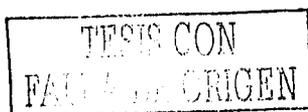
Para ahondar más en nuestro objeto de estudio y ubicarla en la actualidad, atendemos la definición de Edgar H. Schein, en donde éste considera a la organización como "La coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad". (En Méndez, 1990, p. 81).

El Centro Universitario Patria responde a esta definición, por lo que podemos identificarla como organización, dado que el personal que la integra intenta conseguir un mismo fin: la educación, misma que, como se mencionó anteriormente actualmente en esta escuela se imparte en tres niveles.

El objetivo principal de la institución -la educación-, se logra mediante la división del trabajo a través de sus diversos departamentos, cada uno con funciones específicas y objetivos también cada vez más específicos, así como una estructura y jerarquización previamente definidas. Por lo anterior, la organización en general se trataría de un sistema que agrupa a otros subsistemas o áreas haciéndose necesario un análisis para este punto de vista.

1. 2 ANÁLISIS SISTÉMICO

Un sistema es "un conjunto de unidades u objetos con relaciones entre sí" (Simon en Johansen, 1979, p.17), las cuales mantienen al sistema unido persiguiendo un mismo objetivo. Por sistema complejo se entiende a "uno que está compuesto por un gran número de partes que interactúan en forma no simple" (Johansen, 1979, p. 17),



el sistema jerárquico se compone de subsistemas interrelacionados entre sí, donde en cada uno de los cuales existe una propia jerarquía hasta que alcanza el nivel más bajo. Desde este punto de vista nuestra organización estudiada, el Centro Universitario Patria, es un **sistema jerárquico algo complejo** por tener cierta especialización en su estructura ya que existen tres áreas educativas principales de conformación, las cuales dotan de esta complejidad a la escuela y son: Secundaria, Preparatoria y Licenciatura, cada una con su determinada jerarquía o posición dentro de la organización.

Asimismo, existen otros subsistemas importantes que permiten el funcionamiento de la organización interactuando entre sí con los demás subsistemas, y que son igualmente importantes como lo son: Dirección General, Dirección de Grado (Licenciatura) y Dirección de Pre-grado (Secundaria y Preparatoria), Servicios Escolares y Dirección Administrativa, cada una con sus propios niveles jerárquicos.

Para comprender este ordenamiento de sistemas y subsistemas del CUP recordemos que Johansen menciona que la importancia de dar un enfoque sistémico radica en que es "una nueva forma de ver la realidad, que estaría integrada por grupos de partes componentes importantes en una relación dinámica". (1979, p. 17). Todo sistema implica un ordenamiento "en el cual las partes no participan mediante sus características inherentes sino por medio de su valor posicional, se hace comprensible la idea de la independencia del todo respecto a la naturaleza de las partes individuales... Es necesario que las partes posean ciertos atributos que les permitan llenar las posiciones requeridas por el sistema", (Johansen, 1979, p. 17).

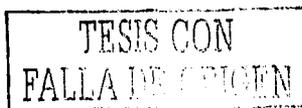
Sin embargo, además de la relación que tienen entre sí los sistemas y subsistemas de la organización también lo tienen con otros sistemas y subsistemas de su entorno, es decir, en el ambiente en el que se desarrolla la institución, para esto se debe analizar su ambiente general y su ambiente activo.

1.2.1 AMBIENTE GENERAL Y ACTIVO.

Para su desarrollo, las organizaciones regularmente tienen relación con otras organizaciones y, mientras más contacto tengan con organizaciones o sistemas externos, se le llamará un sistema abierto, pues tendrá un mayor contacto con el ambiente del exterior. El ambiente se refiere a aquél que "está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones" (Rogers y Rogers en Baptista, 1991, p.277). Las organizaciones poseen un ambiente relevante. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. (Rogers y Rogers en Baptista, 1991, p.277).

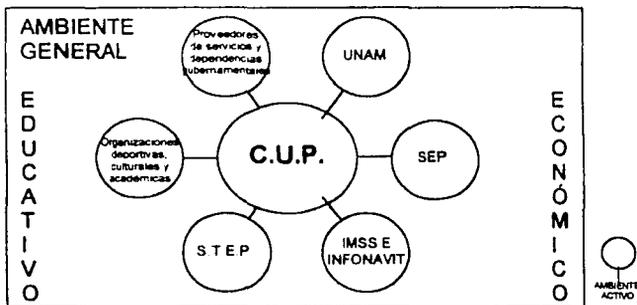
Por su parte, Levinson divide al ambiente relevante en estímulos primarios (ambiente activo) y secundarios (ambiente general). A los primarios (ambiente activo) pertenecen las condiciones del mercado, las condiciones de los proveedores y las condiciones laborales; son las organizaciones con las que se tiene contacto directo, son los que afectan directamente a la organización, o bien, las organizaciones con las que se tiene contacto directo. A los estímulos secundarios (ambiente general) pertenecen lo legislativo, el transporte, los competidores, del desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país, es decir, los ámbitos de competencia. (en Baptista, 1991, p. 278).

Atendiendo estas concepciones del ambiente, consideramos que al ambiente primario del Centro Universitario Patria pertenecen todos los proveedores de los que se vale para otorgar el servicio que presta, tales como compañías de servicios como agua, luz, gas, proveedores de servicios de limpieza, de seguridad, impresores, proveedores de uniformes, organizaciones deportivas, culturales y académicas con las que se tienen intercambios de ese tipo; asimismo, la relación con organismos como la UNAM y la SEP es primordial pues de ellas dependen los programas de



estudios de los tres niveles educativos que se imparten. Además, el CUP tiene contacto directo con el Sindicato de Trabajadores de Escuelas Particulares para el trato con algunos profesores y algunos empleados. Instancias como el IMSS e INFONAVIT son también organizaciones con constante contacto con la organización en estudio. A pesar de que esta escuela tiene mucho contacto con el exterior, su ambiente activo no es muy cambiante, pues sus relaciones con esos otros organismos son por lo regular cíclicos y de comportamiento muy poco variable, gozando por esta razón de cierta estabilidad.

Como estímulos secundarios, el CUP se ve inmerso dentro del sistema educativo, dada la actividad de la organización y por tratarse de una escuela de carácter privado, la cual obtiene sus recursos directamente de los alumnos inscritos, también se ve inmerso en el sistema económico. No obstante se trata de una escuela con cuotas relativamente económicas en comparación con algunas otras que le compiten; por esta razón, en lo que respecta a sus costos el nivel Secundaria y Preparatoria no se ven afectados en su población estudiantil, pero el nivel licenciatura aunque sus cuotas también son accesibles tiene un mayor impacto por la competencia que existe a su alrededor y la matrícula es mucho menor. En resumen podríamos representar su ambiente general y activo de la siguiente forma:



Todo este contacto que tiene la organización con el exterior y lo que de él obtiene, se observa en los procesos continuos y cíclicos que se dan en ella, es decir, en lo que se llama ciclo de eventos.

1.2.2 CICLO DE EVENTOS.

Entendemos por ciclo de eventos al intercambio de energía con el medio, el cual es cíclico y repetitivo, es decir, es un proceso continuo. (Martínez de Velasco, 1991, p. 52). En nuestro ciclo de eventos se verán inmiscuidos los insumos y la transformación de éstos para lograr el producto de la organización. La organización siempre estará ligada a su ambiente por sus insumos y por sus productos

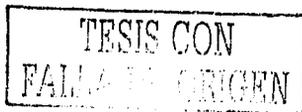
Entiéndase por insumos a la "materia-energía y la información absorbida de su ambiente. Estos insumos pueden ser materias primas....Algunos teóricos de sistemas diferencian entre dos clases de insumos a un sistema:

- 1) Insumos de mantenimiento, que energizan el sistema y lo ponen en condiciones de funcionar, y,
- 2) Insumos de señal, que proporcionan al sistema la información que va a procesarse" (Berrein en Fernández Collado, 1991, p.70).

Con base en lo anterior, el producto de nuestro objeto de estudio es la educación. Para que ésta se pueda llevar a cabo es necesario contar con ciertos insumos, los cuales también pueden ser entendidos como aquellos aspectos que "se encuentran en el ambiente fuera de la organización y son importados a la misma...Las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales y financieros, e información". (Fernández Collado, 1991, p. 15).

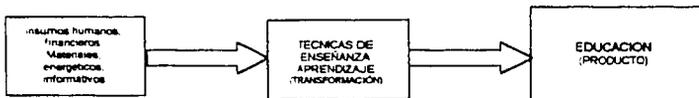
Entonces, los insumos del Centro Universitario Patria se encontrarían clasificados en forma general de la siguiente manera:

- ✓ **Materiales:** Mobiliario escolar (pizarrones, gises, bancas, mesas, escritorios, computadoras, etc.)
- ✓ **Financieros:** Dinero



- ✓ **Humanos:** Alumnos profesores, personal administrativo, personal de Vigilancia, intendencia y de mantenimiento.
- ✓ **Energéticos:** Electricidad.
- ✓ **Informativos:** Libros, actualización académica por diversas vías.

Todos estos insumos son transformados para obtener un producto, entendiéndose como transformación al "proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos" (Fernández Collado, 1991, p. 15), y como producto a "la información, la materia-energía y otros resultados que el sistema descarga en su ambiente...dependiendo el objetivo de la organización", es decir, todos esos recursos materiales, humanos y financieros, los recursos energéticos e informativos, son necesarios para lograr que los alumnos adquieran y asimilen la educación impartida, logrando con esto un cierto nivel educativo (producto) en el alumno, según en el cual esté inscrito.



Cuando estos ciclos de eventos ocurren, el área por donde cruzan los insumos, hacia la organización, es decir, las áreas que tienen contacto con el exterior, se denominan fronteras, las cuales se explicarán a continuación.

1.2.3 FRONTERAS

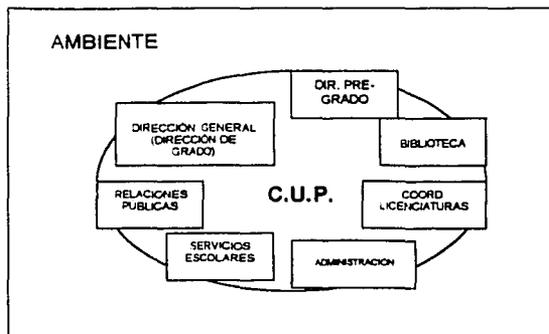
Como advierte Johansen, "la mayoría de los sistemas tienen fronteras que son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones las crucen. Tal es un sistema abierto. Un sistema con paredes impermeables, a través de las cuales no cruza ninguna corriente de entrada proveniente del medio que lo rodea es un sistema

cerrado." (1979, p.26). En otras palabras y aplicado a una organización, frontera es todo aquél componente que tiene contacto con el exterior, llámese las áreas que conforman la escuela estudiada y que mantienen contacto con su ambiente exterior, las cuales son:

1. Dirección General.- Mantiene contacto con el Sindicato de Trabajadores de Escuelas Particulares, la UNAM, la SEP, algunos proveedores de servicios y organizaciones académicas como otras Universidades o centros de diversos grados educativos, padres de familia y algunos nuevos prospectos de alumnos.
2. Relaciones Públicas.- mantiene contacto con proveedores tales como impresores, diversas dependencias gubernamentales, organizaciones deportivas, musicales, padres de familia, abastecedores de alimentos y de organización de diversos tipos de eventos. Asimismo, es el área donde se da la información al nuevo prospecto de alumno y al realizarse también funciones de recepción de llamadas y de correspondencia, se mantiene contacto con prácticamente todas las áreas del exterior que tienen que ver con el CUP.
3. Servicios Escolares.- Mantiene relación con la UNAM, la SEP, alumnos nuevos en vías de inscripción.
4. Administración.- Esta frontera tiene relación con el IMSS, INFONAVIT, STEP, todos los proveedores de los diversos servicios que recibe el CUP como agua, teléfono, luz, gas, etc., puesto que es el área de donde sale el presupuesto para el pago de éstos. En esta área se considera el área de sistemas, la cual depende de Administración y cuenta con sus propios proveedores.
5. Coordinación de licenciaturas.- mantiene contacto con diversos organismos académicos y dependencias gubernamentales, así como con prospectos de alumnos del CUP.
6. Biblioteca.- Su contacto se da con algunas dependencias gubernamentales que le son de gran utilidad para la donación de su contenido bibliográfico así como otros proveedores de este material.
7. Dirección de Grado.- Por tratarse de la misma persona que desempeña la función de Director General, sus contactos serán los mismos que en ese cargo fueron mencionados.



8. Dirección de Pre-grado.- Tiene relación con la UNAM puesto que su incorporación en Preparatoria es a esta institución, en cuanto a Secundaria su contacto es con la Sep por la misma circunstancia, mantiene contacto con los padres de familia y con nuevos prospectos de alumnos para estos grados académicos.



1.2.4. GRADO DE INTERRELACIÓN.

Dado lo expuesto en los apartados anteriores, al Centro Universitario Patria se le definiría como ya se mencionó, como un sistema abierto dado su amplio grado de interrelación con el ambiente, por lo tanto, los cambios del entorno le afectarán directamente, aunque por tratarse de una empresa inmersa en el ambiente educativo, los cambios en el entorno no le sucederán de manera rápida ni violenta.

Al tener funciones diferenciadas y cierta especialización debido a los tres niveles educativos que imparte y la especialización que requieren sus áreas administrativas para el manejo de toda su información, se enmarcaría como una organización compleja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Su formalización, la cual es sobresaliente dada la normatividad prevaleciente para la existencia y desarrollo de un centro educativo, determina que el Centro Universitario Patria no posea un grado de autonomía elevado pues tiene que regir sus planes de estudio a Instituciones mayores como la SEP y la UNAM. Asimismo, por tratarse de una escuela de capital privado y ser además una empresa comercial, cuenta con competencia en el entorno, por lo tanto, también es dependiente de su entorno.

Sin embargo, el funcionamiento interno de la escuela será dada por sí misma como negocio, ella determinará sus estrategias y su forma de operar para el logro de su objetivo. Entonces, por un lado, su grado de libertad se eleva y por el otro se limita, así que se hablará de un **término de autonomía medio** puesto que no puede dejar ninguno de sus vertientes, debe seguir obedeciendo y dependiendo en cuanto a planes y programas oficiales de estudio a la SEP y a la UNAM principalmente, además dada su competencia debe leer su entorno, pero también se guiará por su propia cuenta en otros procesos de operación como los servicios y actividades extraescolares que otorgará a sus alumnos, cuáles asignaturas adicionales, la designación de funciones a sus empleados, por ejemplificar tan sólo algunos aspectos, lo que le dará un cierto grado de autonomía.

1.3 ANÁLISIS PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL CUP ANTE LA CONTINGENCIA.

Como parte de su existir, las organizaciones sufren un cierto impacto proveniente del exterior o contexto donde se desenvuelven, unas en mayor y otras en menor medida. Esta influencia puede considerarse como un estímulo hacia la organización con lo que acontecerá una determinada respuesta, la cual se verá reflejada en la forma de organizarse y de funcionar de la organización.

No todas las organizaciones responden de la misma forma al medio, todo dependerá de factores como el tipo de tecnología con el que cuenta (Joan Woodward), grado de estabilidad del medio el cual puede medirse en estable o cambiante (Tom Burns y G.M. Stalker), su grado de incertidumbre y del cómo la organización identifique situaciones concretas que le sean útiles para desarrollarse de manera eficaz y eficiente. Esto es, mientras la organización sea más dinámica u orgánica tendrá una mejor respuesta ante las demandas del medio y, mientras sea más mecánica o rígida, será menos efectiva en su grado de respuesta.

Para nuestra investigación, se utilizará la Teoría Contingente para determinar o delimitar los impactos del medio ambiente en la organización. Sin embargo, lo más relevante del análisis "son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes —de la organización—, y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad. Estas fuerzas integradoras también deberán definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que lleven a la integración, no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas" (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p. 57).

Como se analizó en el apartado anterior, nuestra organización se trata de un sistema abierto debido a la cantidad de subsistemas que contiene y la relación que éstos guardan con su ambiente exterior pues, como dice Johansen: "A medida que ascendemos en los niveles de sistemas se puede ver que los sistemas se hacen más y más abiertos en el sentido que ellos se ven envueltos en un intercambio cada vez mayor con el medio" (1979, p. 27). Esto la hace también una organización compleja por lo que para comprenderla habrá que realizar un análisis para determinar su capacidad de respuesta a la contingencia, entendiéndose por contingencia "la dependencia del cumplimiento de una condición" (Johansen, 1979, p. 32). Cabe recordar que una organización se caracteriza por las interrelaciones de las partes que la conforman, sin embargo, estas interrelaciones se encuentran

condicionadas a las conductas de esas partes, es decir, la organización se va desarrollando dada su forma de responder a las contingencias.

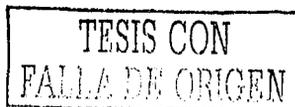
1.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

El ambiente "es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema" (Duncan y Zaltman et-al en Fernández Collado, 1991, p. 66). En el ambiente se encuentra todo aquello que no está dentro de la organización, es decir, todo lo que de algún modo le afecta o no a la organización para su existencia y que se encuentra en el exterior de ella, tales factores ambientales se describirán en los sub acápite siguientes.

1.3.1.1 Turbulencia.

Un ambiente turbulento se caracteriza porque en él existen cambios continuamente, dichos cambios son dinámicos e impredecibles, por ejemplo el hecho de que existan rápidos avances en la tecnología, la inflación económica, etc.

Un ambiente es estable cuando la organización se enfrenta a un entorno donde las fuerzas sociales, políticas y económicas se mantienen constantes. Dados estos conceptos, argumentamos que el Centro Universitario Patria no presenta un entorno turbulento sino más bien estable ya que los cambios que ocurren fuera de ésta, y tomando en cuenta que se trata de una organización escolar, los cambios que se dan en el ambiente educativo no amenazan su existencia, más bien se mantienen constantes o con muy poco movimiento que la altere.



1.3.1.2 Hostilidad.

Pilar Baptista dice que este ambiente se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico de oportunidades" (Baptista en Fern{andez, 1991, p. 283). Un ambiente hostil produce frustraciones. Por lo tanto, se puede decir que el Centro Universitario Patria se encuentra en un ambiente hostil debido a lo estresante que resulta ser su entorno dado que tiene que estar creando procesos que le permitan brindar un mejor servicio que las demás escuelas que se encuentran con demasiada cercanía física pues en un cuadro de 10 por 10 calles se encuentran unas 4 secundarias, 4 preparatorias y dos universidades, sin contar a las que por su prestigio y también por encontrarse cerca de la zona Noreste de la ciudad al igual que el CUP (sobre todo escuelas a nivel universitario) tales como la Universidad Tecnológica (UNITEC) o la Justo Sierra, quienes captan un gran número de alumnos o "clientes" potenciales.

Con una "competencia" tan cercana, es difícil prever la cantidad de alumnos que cada año escolar se inscribirán y, a pesar de que se han realizado estimaciones, regularmente no resultan ser correctas. Económicamente, esta incertidumbre ocasiona que en gran medida no se puedan realizar adecuaciones, modernizaciones y mejoras constantes en las instalaciones de la escuela, pues no se sabe con exactitud el presupuesto con el que se contará –aunque sí se habla por supuesto de una media estadística segura-, tales inconsistencias frustran proyectos interesantes que ayudarían al desarrollo de este centro educativo.

Otro aspecto que también podría tomarse en cuenta del ambiente hostil es el rechazo que en ocasiones muestra la gente que vive en colindancia con la escuela, ya que continuamente en la Dirección General se reciben sus quejas con respecto a algunas actividades provenientes de los alumnos inscritos o

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bien del personal que labora como el hecho de la ocupación del estacionamiento privado, ruido, basura, etc.

1.3.1.3 Diversidad

Un ambiente es diverso en la organización cuando los mercados son variados en sus características. "Las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios *out puts* o resultados" (Baptista en Fernández, 1991, p. 283). El ambiente es homogéneo para las organizaciones cuando éstas sólo tienen que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado.

Al respecto, por sus características educativas, el CUP presenta diversidad en su ambiente pues, sus clientes son distintos, esto se debe a los niveles educativos que se imparten los cuales –como ya se ha dicho anteriormente-, son tres: Secundaria, Preparatoria y Licenciatura, teniendo que observar de forma distinta sus características ya que no serán igual las necesidades del alumno en un nivel que en el otro. Un alumno de 13 años no responderá de la misma forma a un estímulo que un alumno de 23 años, por lo tanto se le deberá tratar de manera diferente y dirigirse a él también distintamente.

1.3.1.4 Desintegración

La desintegración se refiere al cómo un ambiente se encuentra organizado y en qué grado, tomando como parámetro que en uno de los extremos estará un ambiente muy estructurado, donde todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos; en el otro extremo estaría un ambiente caótico, donde la manera de operar de las organizaciones es incierto. Nuestra organización en estudio se encuentra en un ambiente estructurado, pues se

basa a las normas y reglamentos que le dicta la SEP y la UNAM. (Baptista en Fernández, 1991, p. 284).

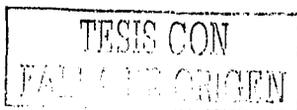
1.3.1.5 Escasez.

"La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales como los energéticos conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema". (Baptista en Fernández, 1991, p. 285). El Centro Universitario Patria no presenta escasez en su ambiente, su materia prima, el alumnado ahí está, sin embargo, la escuela, tendrá que organizar ciertos programas de atracción para los posibles clientes será un reto.

1.3.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Goldhaber define a la incertidumbre como "la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" (en Collado F., Carlos, 1991, p. 286). Rogers "la define como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso junto con las relativas probabilidades de esas alternativas" (en Fernández, 1991, p. 286). Es decir, y como ya se ha mencionado, la incertidumbre aparece cuando no se puede prever correctamente todas las alternativas posibles de un cierto evento.

Para que la incertidumbre disminuya o cese se requiere de información y es por eso que la organización debe buscar toda la posible acerca de su ambiente, indicativos que le permitan reducir los cambios del entorno que puedan afectarle. Para lograr esto, la organización crea ciertos mecanismos para obtener esa información, los cuales son el feed back o retroalimentación, la búsqueda activa de información



proveniente del exterior, el control directo a través de la reglamentación interna, control directo a través de la incorporación externa, Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas, mismos que se abordarán más adelante. Por lo pronto apuntaremos en otras

1.3.2.1 Obstáculos

Un obstáculo es "algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir" (Khandwalla en Fernández Collado, 1991, p.285) por ejemplo algunas cuestiones de carácter legal. Es decir, son las exigencias de fuera de la organización para con ella. Aquí se puede enmarcar la Ley Federal del Trabajo que a través del SUTEP, aboga por lograr el mayor bienestar posible del personal docente y demás personal afiliado. Asimismo se encuentran ubicados el Seguro Social y todos aquellos impuestos que el gobierno le impone como obligatorios tales como los derechos de agua, predio y electricidad. También podrían ubicarse las disposiciones que SEP y UNAM y les marcan a las escuelas particulares incorporadas para poder seguirlo siendo sin inconveniente alguno. Si la organización llega a fallar en alguno de estos aspectos obviamente le causará una problemática.

1.3.2.2 Problemas.

Un problema es "aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal" (Khandwalla en Fernández Collado, 1991, p.286). El CUP se encuentra atravesando actualmente por problemas de dos tipos: por un lado económicos ya que no se obtuvo el índice adecuado de alumnos inscritos para el ciclo escolar 2002-2003 afectando el ingreso económico, siendo que los gastos superaron los ingresos marcadamente, ésto aunado a una desorganización administrativa está ocasionando que no se esté cumpliendo debidamente con los pagos de impuestos al Gobierno, tales como agua, predio y, Seguro Social quienes le hacen requisición inclusive de las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

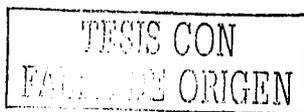
respectivas multas. Por otro lado, enfrenta problemas laborales, ya que al darse un cambio estructural (a nivel ajuste del organigrama) enfrentan mucha presión por parte de los ex trabajadores para que les sean pagadas sus respectivas liquidaciones, otros, inconformes por la nueva estructura, decidieron optar por la renuncia quedando en algunos ámbitos despoblado, como es el caso de los docentes de la lengua extranjera.

1.3.2.3 Coyunturas.

La coyuntura o contingencia es "un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones" (Khandwalla en Fernández, 1991, p. 286). Lo anterior se explicaría aunado a la información del apartado anterior, donde el evento probable y coyuntural fue el cambio en el organigrama, donde desaparecieron algunos puestos, acarreando ciertas problemáticas laborales como ya se explicó. Otro evento coyuntural es una auditoría que se dio por parte de un despacho de contadores externo a la institución promovida por los dueños de ésta, provocando un cambio en la gestión y personal administrativo del departamento Dirección Administrativa, es decir, se entró en un proceso homeostático, el cual de no lograrse con éxito podría culminar con la sobrevivencia de la organización.

1.3.2.4 Oportunidad.

Una oportunidad "es una situación de ganancia para la organización" (Khandwalla en Fernández, 1991, p.286). Es claro que el CUP necesita de un mayor ingreso económico, por lo tanto sería conveniente aprovechar el área de relaciones Públicas para lograr la captación de un mayor número de alumnado mediante prácticas publicitarias y de promoción hacia el exterior.



Su oportunidad sería el conseguir esos clientes cautivos en los períodos de inscripción, inclusive hacer labor de promoción tiempo antes de estas fechas para lograr aumentar la matrícula de población del alumnado para lo que requiere ofrecer un buen producto educativo que haga frente a la competencia existente.

1.3.3 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE.

Como se mencionó anteriormente, la incertidumbre es fundamentada en los eventos posibles. Se pueden aplicar algunos de los mecanismos que se utilizan para extraer información del ambiente son atendiendo a Pilar Baptista:

- a) El feedback o retroacción; Mecanismo con el cual la organización recibe información de su ambiente: Puede ser negativo o positivo y se traduce en una señal fácil de decodificar haciéndose preguntas como si se vende el producto, si hay amplia demanda de los servicios que ofrece la organización o si los usuarios están contentos con el servicio. En la organización estudiada sólo se recibe respuesta en cuanto a demanda del servicio de los niveles de educación secundaria y preparatoria a pesar de su competencia, sin embargo, en el nivel licenciatura se observa escasa respuesta y los usuarios que actualmente cursan este nivel no están del todo satisfechos con el servicio. En licenciatura el feedback es negativo, pues los alumnos se quejan constantemente del servicio otorgado en ese nivel, el reflejo en la matrícula del alumnado es evidente: muy baja.
- b) Búsqueda activa de información proveniente del exterior. - La organización necesita emprender conductas de búsqueda de información en su exterior a fin de predecir posibles eventos que la afecten ya sea de manera favorable o desfavorable. El CUP no lleva a cabo estas conductas o si lo llega a hacer es de forma muy esporádica y en cierta medida no la emplea para su beneficio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) **Control directo a través de la reglamentación interna.-** Se refiere a la sistematización de procesos lo cual en este centro educativo se ha llevado a cabo, aunque por los cambios a nivel estructural que se llevaron a cabo,, hubo necesidad de rehacerlos. Sin embargo hace falta definir aún más las funciones inherentes a cada puesto, pues existe mucha incertidumbre al respecto, sobre todo a nivel de apoyo administrativo.
- d) **Control directo a través de la incorporación externa.-** Se refiere a cuando la organización expande su frontera adquiriendo una nueva empresa que ya existe en el medio ambiente. Con la auditoría que se llevó a cabo en la escuela por parte del despacho de contadores externo, de la cual ya se habló con anterioridad, los dueños de la escuela decidieron que tomaran las riendas de la Dirección Administrativa del plantel, argumentan que es de manera temporal, sin embargo, no se aclara la duración de esa temporalidad pero les ha servido para controlar la afectación que en materia de pagos al exterior se venía dando.
- e) **Control indirecto a través de campañas de relaciones públicas.-** Eventualmente se llevan a cabo eventos con la finalidad de lograr una mayor aceptación de la escuela por parte del entorno, tales como eventos deportivos y culturales principalmente en los niveles de secundaria y preparatoria. A nivel licenciatura no se aplican. Las campañas publicitarias se dan en forma general para los tres niveles pero en muy pocos espacios, teniendo un mayor éxito nuevamente los niveles de Secundaria y Preparatoria.

(en Fernández, 1991, p.287)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.4 TOMA DE DECISIONES.

Las actividades de búsqueda de información del exterior pueden variar para cada organización pues las afecta de manera diferente. Sin embargo, es necesario que las personas que se encargan de la toma de decisiones en la organización obtengan la mayor y mejor información posible de esa índole para nuevas decisiones, pues de su interpretación dependerá el hecho de que esas decisiones sean exitosas o no y llevarán a la sobrevivencia o desaparición de la organización.

A través de su existencia, el CUP ha pasado por diversas transformaciones, algunas de ellas obedeciendo las características y necesidades del entorno, como el término de la instrucción religiosa o la desaparición del nivel Primaria y la incorporación de las licenciaturas y el cambio de algunas de éstas motivado por las tendencias académicas del mercado. Esto es, la escuela ha obtenido del entorno la información necesaria para su subsistencia, sin embargo actualmente ha ido perdido su capacidad de lectura del entorno. De seguir así, se pronostica una crisis entrópica de la cual puede o no salir avante.

La transformación que ocurre actualmente es la que a nuestra consideración ha golpeado más fuerte a la institución ya que hubo desestabilización en varias de sus partes, creando una gran incertidumbre por la coyuntura en los cambios estructurales de cargos y funciones trayendo consigo que no se sepa si el nuevo personal será definitivo o temporal, teniendo como resultado que el personal que ya se encontraba no tenga la certeza de si continuará laborando en la organización o no y si continúa no tiene definidas del todo sus funciones específicas.

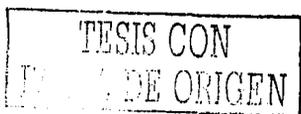
En este momento, el grado de centralización en la toma de decisiones es dispersa debido a la coyuntura que se está viviendo, No todas las decisiones son tomadas por el Director General sino algunas por los dueños (sobre todo las que se refieren al ámbito económico y presupuestal), otras, las académicas, por los directores de cada nivel educativo (Director de Pre-grado y Coordinador de licenciaturas).

A pesar de los cambios mencionados se trata de un sistema administrativo mecánico pues los cambios que ha sufrido la organización no han sido con rapidez sino más bien atendiendo algunas de las necesidades del ambiente, pero el producto de la organización no depende de éste, esto se observa sobre todo en los niveles de secundaria y preparatoria los cuales no se ven impactado en su población estudiantil, aunque cabe mencionar que el nivel licenciatura si se nota cierta afectación sobre todo por el ambiente hostil y de competencia que existe en el entorno así como la falta de impacto publicitario hacia el exterior, pero esto se tratará en el apartado siguiente.

1.3.5 DIAGNÓSTICO.

Las transformaciones que ha experimentado este Centro Universitario han obedecido en gran medida al contexto que le rodea, por lo tanto es una organización que debe leer su entorno, pues al prestar un servicio de tipo educativo de carácter privado tiene que considerar ciertos aspectos ambientales. Actualmente se observa que está dejando de prestar la debida atención al entorno y parece ser que entra en un proceso entrópico del cual puede o no salir de él.

De acuerdo a nuestro análisis histórico, el CUP respondió a los cambios económico-político-sociales que sucedieron en los años desde su creación, la cual fue de características religiosas (1964), años en los cuales nos argumenta valentina Torres Septièn que las escuelas de este tipo tenían un gran auge, sin embargo, a fines de la década de los sesentas y su década subsiguiente comienza a reinar la ideología marxista, sobretudo en los jóvenes, iniciando así la decadencia de las escuelas religiosas pues, como se explicó en un anterior apartado fue en los años setentas cuando el C.U.P. se vendió a particulares "laicos". Esto nos refleja que coyunturalmente, la escuela ha sufrido cambios profundos, pero más bien en su



forma y no en su fondo, el cual responderá a los cambios que vayan surgiendo conforme a los cambios de las grandes instituciones como lo es la SEP y la UNAM al estar regidas bajo sus procedimientos, y esto sucede muy pocas veces.

Por lo tanto, si los cambios en el sistema educativo, que es a la vez su ambiente general se dan en muy poca escala, la escuela no se verá dentro de un ambiente turbulento, su ambiente será estable, sin embargo reiteramos el hecho de que no puede dejar de estudiar su entorno pues estamos hablando también de una escuela de financiamiento particular haciéndola de antemano un "negocio" el cual se verá ciertamente afectado por la competencia que exista a su alrededor, teniendo que observar su entorno para cumplir las expectativas del "cliente" liándose en alguna medida con el sistema económico.

El CUP, al tener la mayoría de sus áreas bastante relación con el exterior, se convierte en un sistema abierto, muy permeable con algunas fronteras cosmopolitas como el área de Relaciones Públicas, Dirección General y Administración, las cuales intercambiarán información tal con el ambiente que se conviertan en áreas clave para ser consideradas en la toma de decisiones, pues son áreas que se mantienen muy cercanas al ambiente exterior. Si la organización no lleva a cabo esta "lectura" del ambiente sucederá lo que predice Goldhaber: las organizaciones que "prescindan de esta importante función de intercambio de mensajes con el ambiente, probablemente morirán" (en Baptista, 1991, p. 279). De hacer lo contrario, es decir, intercambiar mensajes con el medio la organización será efectiva.

Al tener diversidad en su mercado, su escasa promoción no le ha permitido llegar a los niveles que más de ella necesitan, tal como el nivel Licenciatura pues en cuanto al nivel Secundaria y Preparatoria el alumnado responde positivamente a este mecanismo, pero no todo el mercado debe ser tratado de la misma forma pues estamos hablando de personas con un rango de edad muy disperso, el cual oscila entre los 12 y los 35 años de edad distribuidos según el nivel que se encuentren

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

cursando. Esto quiere decir que tendrán diferentes necesidades y las formas de cubrirlas serán también variadas.

Aunado a lo anterior, se puede observar que en el ambiente no hay escasez de materias primas, ni de recursos humanos, lo que existe es una competencia elevada y por lo tanto se debe manejar una campaña de promoción mucho más agresiva, buscando los medios que sean accesibles económicamente para la organización y lograr que mediante un buen servicio pueda conservar los que ya tiene inscritos.

Por otro lado, la organización atraviesa por un fuerte momento coyuntural, mismo que le ha traído como resultado incertidumbre en el ambiente por no prever por ejemplo la auditoría que le practicó un despacho externo contratados por el dueño de la escuela, la cual provocó un total desequilibrio a nivel recursos humanos y operativos de la organización. El CUP debe emplear con más continuidad diversos mecanismos para reducir la incertidumbre que crea la desinformación sobre su ambiente y pueda así contribuir para que su alumnado (sobretudo en Licenciatura) aumente. Asimismo, los cambios a nivel organigrama afectaron jerárquicamente al centro educativo.

Al no leer su entorno, la organización estaba cayendo en cierta indiferencia para con los pagos de servicios la gobierno, atrayéndole una problemática bastante innecesaria si hubiera hecho lo contrario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

TESIS CON
FALSA ORIGIN

2. TEORÍA Y PRÁCTICA DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA

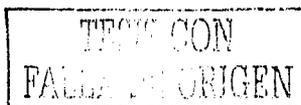
Este capítulo tiene la finalidad de explorar, describir y conceptualizar al Centro Universitario Patria a través de la aplicación crítica de las diversas teorías de la organización, a fin de elaborar un diagnóstico dentro de su dimensión formal

El Centro Universitario Patria, es una escuela de financiamiento particular a lo que para comprender su existencia y forma de desarrollo hubo que hacer un análisis histórico, pues de esta manera conoceríamos el cómo las diferentes circunstancias económico-político y sociales que ha atravesado nuestro país, han influido para que esta escuela en estudio sea lo que es hoy, tanto en sus aciertos como en sus errores.

Aquí, se analizó el interior de la organización en su ámbito formal, es decir, en el cómo la organización dice que es. Su intención es lograr llegar mediante esta descripción a un diagnóstico sobre las condiciones que arroja esta formalización, sus beneficios y perjuicios. La organización formalmente, dice ser todo, pero puede que no sea nada de lo que dice ser.

2.1 EL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA COMO ORGANIZACIÓN MEXICANA. SU CONFORMACIÓN FORMAL Vs. SU CONFORMACIÓN REAL.

Es indiscutible que al tratar de analizar una organización cualquiera, en nuestro país o en cualquier otro, es imposible que pueda separársele de la idiosincrasia propia de sus integrantes, propia del lugar donde se desenvuelven y desarrollan. Por eso mismo, a las organizaciones puede considerárseles como entes vivos. Para poder explicar su comportamiento se debe primero mostrar de qué manera están



conformadas y si su integración les es de ayuda para alcanzar sus fines. Esto es, describir el cómo las organizaciones dicen que son formalmente, lo cual podremos saber a través de sus documentos emitidos y distribuidos.

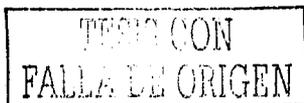
Actualmente, las organizaciones en México se encuentran inmersas dentro de un panorama adverso, pues por un lado tienen que enfrentar una situación económica general bastante deteriorada influida desde luego por el ámbito político y por el otro se encuentra -como se dijo anteriormente- el ámbito cultural, la cual llevará a la organización a desarrollarse de determinada manera, al modo que sus integrantes la quien y ésta logre su conservación y preservación.

En los siguientes apartados se describirá a la organización en estudio, (El Centro Universitario Patria, CUP) en su aspecto formal, es decir, se detallará el cómo indica la organización que es y cuáles son los fines establecidos que persigue.

2.1.1 EL MARCO TEÓRICO Y LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO.

Para una mejor interpretación de nuestro objeto de estudio, es importante precisar las teorías que sustentan el presente análisis, para tal efecto recordaremos los orígenes de las organizaciones sociales las cuales tienen como antecedente la cooperación y división del trabajo, entendiendo aquella en términos de Marx como "la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos".

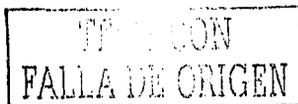
Lo anterior tiene como resultado la manufactura, misma que es entendida como un mecanismo de producción lograda a través de los hombres, quienes con la especialización en el manejo de su instrumento y la división de tareas logran darle una mayor intensidad al trabajo y por lo tanto a la producción.



Es a finales del siglo XIX que, con el surgimiento de las máquinas tiene lugar la Revolución Industrial y con ella una gran variedad de organizaciones en donde también se requiere que éstas "se adapten a las necesidades de las máquinas" (Morgan, 1991, p.12), es decir el concepto de organización se 'mecaniza'. Así, se le pedirá al empleado que actúe lo más parecido a las máquinas, que lleguen a determinada hora, tomen sus alimentos a otra hora específica, se retire de la empresa en otra previamente establecida, etc.

Sin embargo, no es sino hasta el siglo XX en donde surge la primera teoría que estudiará el comportamiento organizacional a la cual se le denominó "Teoría Clásica" que principalmente propone 'una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establece principios universales en materia de administración. Además, enfatizan los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, etc.'" (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p.41), Sus principales exponentes son Max Weber, Henry Fayol y Frederick Taylor de los que se retomarán sus conceptos en apartados posteriores aplicados en concreto a la organización en estudio.

Para la descripción de nuestra organización y su análisis siguiendo los principios de la Teoría Clásica, tomaremos como punto de partida los fundamentos teóricos que plantea Renate Mayntz, quien explica a las organizaciones como "formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar, tienen en común el estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar tienen en común el estar configuradas racionalmente" (Mayntz, 1990, p.47). Dado este concepto, nuestra organización objeto de estudio responde a éstos términos pues cuenta con un determinado número de miembros quienes desempeñan funciones específicas, las cuales se indicarán más adelante, y se orienta hacia determinados fines los cuales se enmarcan principalmente en lograr la transmisión de la educación ya sea secundaria, preparatoria o profesional al alumnado.



Es importante señalar que el Centro Universitario Patria, en su carácter de escuela, está diseñada como organización bajo las características de la Teoría Clásica, respondiendo a los rasgos de una organización de tipo formal. Sin embargo, para su estudio no sólo esta teoría le es pertinente ya que también podemos explicármola a través de la Teoría Humanista que de alguna forma complementa a la Teoría clásica pues ésta no toma en cuenta el aspecto humano de sus integrantes.

Contrariamente, la Teoría Humanista "enfatisa la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es sencillo concluir que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos" (Martínez de Velasco en Fernández, 1991: p.48). Sus principales exponentes son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris. En el desarrollo de nuestro análisis se irán contemplando sus conceptos más relevantes.

Por otro lado, y hablando de entender a la organización como sistema encaminado a un fin, entendiendo a éste como "un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. La naturaleza de sus respectivos elementos, su modelo de ordenación y las relaciones entre ellos condicionan la peculiaridad concreta de un sistema. Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás elementos. Un sistema posee una cierta medida de integración y de hermeticidad. Tiene una frontera que lo separa del mundo circundante, pero está con este mundo en relaciones recíprocas. Además es propia de muchos sistemas cierta tendencia a la autoconservación, es decir, al equilibrio, y una tendencia a lograr o conservar determinadas características, una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos. Si existe esta última tendencia, entonces se habla de sistemas encaminados a objetivos". (Mayntz, 1990, p. 53)

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

Seguramente esta explicación conceptual parecerá bastante extensa, pero abarca los aspectos más importantes que relacionan a los sistemas con las organizaciones, y entre ellas desde luego al Centro Universitario Patria, faltaría agregar que al mencionar "sistema" estamos hablando también de subsistemas dentro de la organización, dando entrada así a los conceptos de estructura, organigrama, jerarquías, centralización de la autoridad y toma de decisiones, así como los puestos y funciones de los integrantes de la organización, los cuales se describen en este capítulo. No hay que olvidar que se utilizará la Teoría de Sistemas en primer nivel, es decir, en su carácter meramente descriptivo.

Dadas todas estas perspectivas o enfoques, podemos decir que la presente investigación se trata de un estudio complejo de la organización, por lo que como se ha venido anotando, una sola teoría no sería suficiente para describir y analizar su constitución formal, por lo tanto se retomarán los conceptos principales de aquellas que sean pertinentes y que se mencionaron en los párrafos anteriores. Por lo tanto, se procederá a describir la conformación formal del CUP.

2.1.2 EXPLORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO.

En este apartado, se procederá a la descripción formal de la organización, tal y como ésta indica que está compuesta a través de sus escritos y manuales. Para este punto se utilizó la técnica de investigación documental de búsqueda bibliográfica.

Sin embargo, hay características de su estructura y metas que no se encuentran de manera escrita en sus acervos, por lo tanto, se deberán inferir. Para esto, se manejó la técnica de investigación de campo en su modalidad de observación y entrevista de tipo informal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entiéndase por observación a la "técnica de investigación de campo, donde los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de los registros realizados por el propio sujeto", (Pérez, s/a, p.1).

Durante la observación puede ocurrir que el investigador actúe de manera participante, es decir, que sea actor del sistema que estudia, lo cual le ayudará a estudiarla en aspectos que de no haber estado dentro de la organización no hubiera podido lograr, sin embargo, este tipo de observación podría acarrear demasiada subjetividad en el análisis por lo que se utilizó de manera cuidadosa.

Cuando la observación se da de manera no participante por parte del investigador, esto es, cuando el investigador no es un actor de la organización o sistema que observa, no se corre el peligro de plasmar resultados netamente subjetivos pues no se establecen relaciones laborales o afectivas con los sujetos investigados que pudieran afectar el resultado de la investigación.

Según la anterior conceptualización, se puede decir que durante el desarrollo de la presente investigación, el observador, al laborar en la organización objeto de estudio, utilizó la técnica de observación participante, pero como ya se dijo se utilizó de forma cuidadosa para lograr la debida objetividad en la descripción de la estructura en este caso del Centro Universitario Patria y deducir la congruencia o correspondencia con la realidad de esta organización, esto desde luego aún en forma primaria.

También se utilizará la entrevista la cual es una técnica de investigación que consiste en una conversación-diálogo, que tiene objetivos definidos los cuales son obtener información especializada de algún tema. Se procedió a la entrevista de tipo no estructurada, dando al entrevistado la libertad de expresar como deseara sus comentarios. Se realizó a manera de plática.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

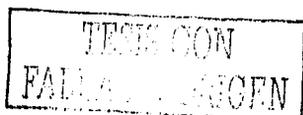
2.1.2.1 ANTECEDENTES.

Ya en el capítulo anterior referente al entorno de la organización, se planteó que a través de su historia, nuestro país se ha ido transformando en correspondencia a los hechos económicos, políticos y sociales que se le han ido presentando y que de igual forma, el sistema educativo ha respondido a estos mismos cambios.

Recordemos que en México, para principios de los años sesentas las escuelas religiosas y confesionales se fueron consolidando y es precisamente en el año de 1964 cuando surge en la colonia Guadalupe Tepeyac de esta ciudad, una Asociación Civil como propietaria de los colegios e institutos "El Porvenir" con los que quisieron dotar a esta colonia de una serie de centros educativos cuya característica sería la formación integral de los alumnos

De los "Institutos y Escuelas del Porvenir", como se les llamó, existían tres planteles en donde las clases eran impartidas por monjas, uno de ellos era dedicado exclusivamente para el albergue y enseñanza a mujeres, otro era exclusivamente masculino y el tercero era de carácter mixto. Los tres cumplían con el anhelo del presbítero católico con sede en la iglesia de Corpus Christi de esta colonia, Don José Ertze Garamendi de impartir una educación integral que colmara a la niñez y a la juventud con principios cristianos, mismos que la Iglesia en esa década consideraba casi perdidos entre los jóvenes por la ideología marxista que aparecía de modo imperante. En ese entonces se impartía la enseñanza pre-escolar, primaria, secundaria y preparatoria, las primeras incorporadas a la SEP y la preparatoria a la UNAM a través de su Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE).

Sin embargo, reiteramos que es a partir de la década de los setentas y debido a los nuevos sistemas educativos, estas escuelas -las religiosas y confesionales en general- sufrieron un resquebrajamiento. Floreció una sociedad más laica. Esta vez

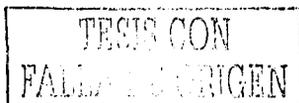


comienzan a tener auge las escuelas bilingües, sobre todo en el idioma inglés. Aquellas escuelas "El Porvenir" pasaron a manos de particulares.

En el "Cultural Femenino Porvenir" o Instituto Porvenir, ubicado en la calle de Carlota No. 68 de la colonia Guadalupe Tepeyac es el que posteriormente y atendiendo la demanda estudiantil, desaparece el nivel de Primaria quedando tan sólo la impartición de Secundaria, Preparatoria e incorporando en el año de 1989 el nivel Licenciatura, cambiando al nombre de Centro Universitario Patria (CUP), pero su meta seguiría siendo la misma, la formación integral de los alumnos colmada de valores, todos ellos cimentados en una idea tradicional católica, que enmarca en la mayoría de ellos como se pudo observar el pensamiento de la organización del Opus Dei, los cuales antes de dedicarles un apartado específico se indicará el tipo de organización ante la que nos enfrentamos atendiendo la forma en que está integrada.

No obstante, no se le puede separar de los preceptos que se dictan para todas las escuelas, así que, para entender el simbolismo del CUP como centro educativo, debemos hacer mención nuevamente de los conceptos representativos que fueron base para la creación de todas las escuelas, mismos que fueron encauzados por personajes como Justo Sierra quien deseaba crear una Universidad Nacional con el objetivo de que ésta dignificara las instituciones educativas dándoles un alma común y unificación de pensamiento

No hay que olvidar tampoco los conceptos difundidos por José Vasconcelos, quien pretendía favorecer los conceptos de libertad, nacionalismo y democracia. Su intención era transformar a las masas marginadas en grupos de individuos productivos y creadores. Llevar al mayor número de mexicanos el conocimiento, enriquecería su espíritu y favorecería su facultad creadora. La Universidad Nacional fue influenciada por las corrientes intelectuales del momento, de hecho, el lema de la máxima casa de estudios fue tomado de la idea central de la filosofía de Vasconcelos: "Por mi raza hablará el espíritu". (Robles, 1996, p.75).



Entonces, encontramos aquí estos conceptos, que son también los valores estipulados para las escuelas públicas desde hace varias décadas, por lo tanto los retomaremos más adelante en el apartado de Filosofía de la organización en estudio.

2.1.2.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN.

Se clasifica como una organización formal debido a que éstas no involucran a los individuos sentimentalmente para la consecución del fin grupal, pues cada uno pertenece a su propia área y como lo menciona Etzioni, una organización formal corresponde al "esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes definida por la administración" (En Méndez, 1990, p.85). Al respecto de esta formalización de la organización, se ahondará en el capítulo 2.

Por su tamaño, el cual es determinado según Fernández Collado "por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos" (1991, p.13), podemos considerarla como una organización mediana.

Asimismo, a razón de las diversas tipologías en las que diversos autores clasifican a las organizaciones podemos establecer que nuestra organización objeto de estudio se clasificaría de la siguiente manera: *

AUTOR	Tipos de organización que maneja	Tipología del Centro Universitario patria
Talcott Parsons (Se basa en su función y meta).	a) Organización de producción - Se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad b) De metas políticas - Busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad c) Integrativa - Encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta. d) Para el mantenimiento de	De mantenimiento de patrones

	patrones.- Trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas	
Renate Mayntz (con base en sus objetivos).	<p>a) Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige</p> <p>b) Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin.</p> <p>c) Las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera</p>	Que actúa de manera determinada sobre las personas admitidas
Peter Blau y William Scott (Por su capacidad de ser útil)	<p>a) Asociaciones de beneficio mutuo</p> <p>b) Firmas comerciales que benefician a propietarios y/o directivos</p> <p>c) De servicios que benefician a sus clientes.</p> <p>d) De bienestar común que benefician al público en general</p>	De servicios
Amitai Etzioni (con base en la función de control)	<p>a) Coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización</p> <p>b) Utilitarias, en las cuales el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (productoras de bienes y servicios).</p> <p>c) Normativas, que también llama normativo-sociales o sociales en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas</p>	Utilitarias
Daniel Katz y Robert Kahn	<p>a) Productivas - Que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para algún sector de la economía</p> <p>b) de mantenimiento - No conservan los avios de la sociedad, sino a sus miembros y se dedican a la interacción social</p> <p>c) De adaptación o adaptativas.- Están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes.</p> <p>d) Político-administrativas - Se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos</p>	De adaptación

* (Méndez, Jos S., 1990, p. 82-84)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con base en esta tipología, se puede clasificar al Centro Universitario Patria, como una organización educativa que proporciona un servicio, el cual es precisamente el de la educación, la cual para poder acceder a ella, el alumno deberá pagar una cuota previamente establecida. Por lo tanto, podemos ubicar a la organización objeto de estudio en la clasificación que anota Peter Blau y William Scout quienes clasifican a las organizaciones en este rubro por su capacidad de ser útiles "como de servicios que benefician a sus clientes" (Méndez Jos 1990 p 82-84), pero esta definición quedaría muy reducida para nuestros fines descriptivos así que consideramos que las metáforas de Gareth Morgan aplicadas a las organizaciones, denotan un panorama mayor

A nuestro objeto de estudio, se le puede vincular con la metáfora de la organización comparada con las máquinas, ya que responde a ciertas normas establecidas para el logro de su fin, la educación. Contempla reglamentos apegados a las instituciones que la rigen (SEP y UNAM) por lo tanto los trámites y procedimientos son de carácter burocrático. Mencionamos sus principales aspectos a manera de inserción

"Las organizaciones raramente se establecen como un fin en si mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra "organización", que se deriva del griego *organon*, es decir "instrumento"

Normalmente a las organizaciones que han sido diseñadas y operan como máquinas se le denomina actualmente burocracias. Pero muchas organizaciones se burocratizan en algún grado por el modo mecanicista del pensamiento que conforma nuestro concepto básico de lo relativo a una organización

Los Teóricos de la Organización Clásica reconocieron la necesidad de reconciliar los requerimientos contrapuestos de la centralización y la descentralización para conseguir una flexibilidad apropiada en las diferentes partes de una organización extensa. Sugiere que las organizaciones deben o deberían ser sistemas racionales que actúen tan eficientemente como sea posible. Sin embargo, prestan poca atención a los aspectos humanos de la organización, aunque reconocen frecuentemente la necesidad de liderazgo, la iniciativa, la benevolencia, la equidad, el espíritu de equipo y algunos otros factores que influyen en la motivación humana

Fredrick Taylor es el pionero de lo que se le conoce como la dirección científica, el cual aboga por cinco principios

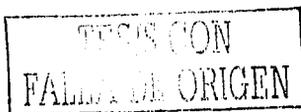
TEXT CON
FALLA DE ORIGEN

1. Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador para el directivo.
2. Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
3. Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado.
4. Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
5. Controlar el rendimiento del trabajador.

Para la aplicación de estos principios Taylor se inclinó por el estudio de tiempos y actividades como un medio de analizar y normalizar las actividades. El método científico lo aplicaba para las observaciones y mediciones hasta para la más rutinaria de las tareas. Con la propuesta de Taylor se ha logrado incrementar la producción de las organizaciones varias veces, además de acelerar la sustitución de expertos artesanos por inhábiles trabajadores". (Morgan, 1991, p.9-28)

Para complementar esta descripción del tipo de organización burocrática o mecanicista, que muy bien describe también al Centro Universitario Patria mencionaremos otro teórico, a Henry Fayol, quien tenía como objetivo "sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad, independientes del tipo de organización. "Tiene como parte culminante 14 principios: 1) División del trabajo. 2) Autoridad y responsabilidad (poder). 3) Disciplina (obediencia) 4) Unidad de mando (un jefe). 5) Unidad de dirección (un plan). 6) Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización). 7) Remuneración del personal (salarios justos). 8) Centralización (unión). 9) Cadena escalar (jerarquización). 10) Orden (posición única de cada persona). 11) Equidad (justicia). 12) Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios). 13) Iniciativa (ideas fuera del plan previsto). 14) Compañerismo (moral elevada)". (Martínez de Velasco en Fernández, 1991, p. 41).

Cabe señalar también el concepto que a partir de las ideas de Max Weber, proporcionan Blau y otros quienes interpretan a la burocracia como una organización racional que maximiza la eficiencia en la administración", describiendo además las



características que Weber concibió para describir su "ideal de burocracia las cuales son: 1) La especialización de tareas; 2) una jerarquía de la autoridad; 3) Un sistema de reglas; 4) Impersonalidad; 5) El empleo basado en las calificaciones técnicas, y constituyendo una carrera; 6) La eficiencia." (Salaman, 1984). Características con las que el Centro Universitario Patria cuenta en su mayoría, quedando en duda si estas características conllevan a un grado de eficacia y eficiencia. Blau argumenta que no siempre se puede obtener un óptimo grado de eficiencia.

De los 14 principios que menciona Fayol, la mayoría son cumplidos en el CUP, tales como la existencia de una división de trabajo, reflejada formalmente en un organigrama y descripción de puestos y funciones; la autoridad y responsabilidades están claramente definidas y entendidas por todo el personal que labora en el CUP; existe una disciplina dictada y supervisada precisamente por las autoridades; la unidad de mando existe, así como el plan de dirección; los intereses particulares son subordinados en su mayor parte para cumplir con los intereses de la organización, aunque como se verá en otro capítulo, esta situación se matiza; existe una remuneración al personal por su trabajo aunque no precisamente justa; la organización es formalmente centralizada, aunque en la práctica en ocasiones las decisiones se dividan; existe una marcada cadena escalar y un orden; aunque no hay precisamente una equidad, sí existe una estabilidad en la permanencia del personal, pues se observó que la mayoría del personal tiene laborando en el CUP más de tres años, por lo que existe un bajo índice de cambios. Los puntos de iniciativa y compañerismo, no son cumplidos

Para continuar con la descripción del Centro Universitario Patria en su ámbito formalizado, se procederá a mencionar lo encontrado documentalmente acerca de la filosofía institucional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.3 FILOSOFÍA.

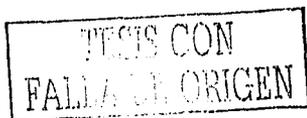
Entiéndase por Filosofía a la "forma en cómo se concibe la organización, el trabajo dentro de ella, los servicios y productos que proporciona y las funciones que cumple ante la sociedad" (Pérez, documento sin publicar, s/p). Está compuesta por una misión, una visión y objetivos a cumplir, todos caracterizados por una constelación de valores determinada

El investigador encontró en el acervo de la Dirección General, un documento sin difundir en el que se marca como filosofía el "Buscar la plenitud de los integrantes de la comunidad del Centro Universitario Patria, a partir de su desarrollo integral y de la entrega de sí mismo para transformar su realidad". (CUP, s/f, s/a). Este documento está formado por dos cuartillas a manera de borrador, pues se describen otros intentos de redacción con la misma idea resaltando la citada en este párrafo. No se encontró el documento oficial que contuviera alguno de estos conceptos.

En el Documento Básico para el ciclo escolar 2002-2003 (Documento que le es entregado al alumno al momento de inscribirse), se menciona que "a su filosofía se añade la formación integral de sus alumnos, dentro de la cual destacan los aspectos académicos, el desarrollo de habilidades y el trabajo sobre actitudes y valores" (CUP, Documento Básico 2002-2003, p. 1). Así, se pudo derivar que no es un concepto que esté ampliamente difundido y formalizado entre los trabajadores, sólo someramente entre los alumnos

2.1.2.3.1 Misión

Misión es el "propósito o sentido de su trabajo -de los integrantes de la organización-, ¿para cuál finalidad superior se trabaja?" (Pérez, documento sin publicar, s/p). En este orden de ideas, la misión del CUP sí es difundida a través de varios documentos de la escuela, tales como el "Reglamento General del Centro



Universitario Patria" y el "Documento Básico 2002-2003", mismos que se les debe dar a los alumnos al inscribirse. Asimismo se encuentra más detallada en el Manual de Procedimientos, el cual se encuentra en poder de la Dirección General, pero a este documento no tiene acceso de primera mano el personal que labora en la organización ni los alumnos.

Dentro del Documento Básico 2002-2003, el Centro Universitario Patria describe su misión de la siguiente forma:

Misión del CUP.

- Educación Integral.
- Información verídica.
- Formación de valores.
- Despertar la capacidad de asombro.

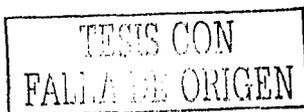
Como se podrá observar carece de una mayor explicación y por su generalidad podrían tal vez resultar poco comprensibles para el alumnado, entendiéndose que se les otorga el mismo documento a los tres niveles escolares: secundaria, preparatoria y licenciatura.

En el Manual de Procedimientos aparece de forma más detallada enunciando lo siguiente:

Misión del CUP

Educación integral fincada en tres áreas de acción que son:

1° Información verídica de las disciplinas, corresponde a los Programas Oficiales de Estudios, controlados y verificados en programas y evaluaciones. Se encuentran soportados en los servicios y herramientas necesarias.



2° Formación de hábitos. Corresponde a los Programas Desglosados de Estudios, adecuados a la realidad y necesidades sociales del país. Éstos, también son controlados y verificados en las actitudes de los educandos. Se encuentran soportados en los servicios y herramientas necesarias.

3° Despertar la capacidad de sorprenderse, corresponde a los Programas de Actividades, se encuentran adecuados a la realidad y necesidades sociales del país. Son controlados y verificados en las aptitudes de los educandos y se encuentran soportados en los servicios y herramientas necesarias.

Indican que estos tres pilares de la misión le permiten al educando efectivamente convertirse en un individuo integral capaz de articularse en cualquier área de la sociedad en forma productiva y humana.

Al final del párrafo se enmarca que "por lo anterior y entendiendo la necesidad de congruencia entre la operación y el logro de la Misión, todo el personal debe actuar conforme al siguiente manual" (Dirección General, Manual de Procedimientos 1999, s/p), refiriéndose al Manual de Procedimientos del Personal Administrativo del CUP.

Por lo tanto, se observa que la visión se encuentra formalizada ampliamente en el CUP en varios documentos, mismos que sin embargo no son consultados por el personal que labora en la organización pues no tiene acceso a los documentos que la contienen y en cuanto al Documento Básico escolar, se enuncia que la misión es dirigida al alumno, por lo que el personal de alguna forma se desliga o desentiende de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.3.2 VISIÓN.

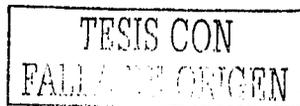
La visión es el cómo se concibe a la empresa en el futuro, o también el cómo se concibe a sí misma en el futuro. El investigador no encontró ningún documento en acervo o en distribución que hablara de la "visión". Sin embargo, la tomamos como formalizada porque es –como se pudo constatar a través entrevistas informales– entendida por la mayoría de los empleados, la cual sería:

- Lograr la permanencia y competitividad en el mercado de la educación de escuelas particulares.

2.1.2.3.3 CONSTELACIÓN DE VALORES.

Los valores son los "conceptos o pautas de conducta consideradas como importantes para el trabajo dentro de la organización" (Pérez Dávila, documento sin publicar, s/p). Como se mencionó en un apartado anterior, existen valores representativos que se erigieron como base para la creación de todas las escuelas y que fueron enunciados por personajes como Justo Sierra, creador de la Universidad Nacional quien hablaba de un "alma común", "dignificación" y "unidad de pensamiento"; por su parte, Vasconcelos aportó a la educación valores como "libertad", "nacionalismo" "enriquecimiento de espíritu", "favorecimiento de la facultad creadora"

Todos estos conceptos han sido punta de lanza para la creación tanto de escuelas públicas como privadas ya que son los principales valores que rigen a la SEP y UNAM, en donde el CUP se encuentra incorporado y no puede desprenderse de ellos. Estos valores, han sido transmitidos constantemente en las clases impartidas, así lo dicen los directores de la docencia en esta escuela, que son valores implícitos.



En el CUP, formalmente son mencionados como "principios" y se establecen en el "Reglamento General del Centro Universitario Patria", Capítulo I, Art. 2º, en donde se indica:

- La formación que el CUP ofrece a sus alumnos se fundamenta en los siguientes principios:
 - La persona humana (sic) está por encima de cualquier norma o reglamentación.
 - La persona de nuestros alumnos (as) es el primer valor a considerar en todas las actividades académicas y administrativas del CUP.
 - El contenido y la finalidad de la actividad académica y docente del CUP, es la formación integral de nuestros alumnos, orientada hacia la aportación en sociedad de hombres dignos y responsables de sus actos.
 - La veracidad es el principio característico y obligatorio en la conducta de toda persona que forme parte del CUP. Toda palabra de alumnos y maestros, estará empeñada en su logro.

Estos valores son difundidos a los maestros y alumnos desde el momento de inscribirse y se les hace hincapié en muchas ocasiones dentro del ciclo escolar, sin embargo al empleado se le hace llegar de forma tácita o ni siquiera los conoce, pues no existe una inducción en este tipo de conceptos. Aún así a experiencia del investigador se ha podido constatar que aunque estén formalizados estos valores, no existe una "unidad de pensamiento" como lo mencionaba Justo Sierra, sino todo

lo contrario, existe una gran diversidad del mismo, situación que lleva a la organización a una desintegración, cosa contraria a lo que expresa la organización como uno de sus propósitos.

2.1.2.4 OBJETIVOS.

Para saber hacia dónde quiere ir la organización, debemos considerar sus objetivos. Siguiendo a Mayntz, explica que "como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. (Mayntz, 1990, p.75).

En este ámbito, el investigador localizó dentro del Manual de Procedimientos del CUP los siguientes objetivos, los cuales como se observará no es solamente un objetivo general sino ocho propios de cada actividad a lograr, cada uno con sus respectivos objetivos específicos correspondientes a cada área de acción para lograrlos. A continuación se describen:

Obj. 1

OBJETIVO GENERAL: Crear una imagen corporativa que por su servicio (Misión) atraiga la atención de los aspirantes, logrando mantener una demanda constante del servicio del CUP.	
ACTIVIDAD: Difusión.	
ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración General:	Proyectar programa de marketing. Controlar y supervisar las áreas. Fomentar la creación de la imagen.
Departamento de Información:	Difundir la imagen del CUP. Recibir solicitudes Concretar inscripciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Atender cordialmente.
Secundaria	Crear una imagen de excelencia en la educación. Promover el área. Atender solicitudes.
Preparatoria	Crear una imagen de excelencia en la educación. Promover el área. Atender solicitudes.
Licenciatura	Crear una imagen de excelencia en la educación. Promover el área. Atender solicitudes.
Dirección Contable:	Presupuestar el programa Financiar el programa aprobado. Poner en operación el programa.
Servicios Generales:	Crear una imagen de excelencia en la atención. Promover el área.
Mantenimiento y vigilancia:	Crear una imagen de excelencia en el orden, limpieza, respeto y seguridad.
Proyectos Especiales:	Aportar un valor agregado al CUP. Autofinanciarse Proveer de servicios adicionales.

Obj. 2

OBJETIVO GENERAL: Asegurar la captación de alumnos y controlar los expedientes oficiales ante las instituciones, la Dirección Contable y la Academia otorgando un elemento eficiente de control individual.

ACTIVIDAD: Admisión y registro.

ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración General:	Proyectar programa de admisión. Controlar y supervisar las áreas.
Departamento de	Concretar inscripciones.

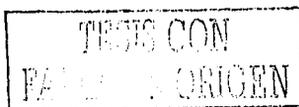
TESIS CON
FALLA EN EL ORIGEN

Información:	Registrar e identificar al alumno en la institución, contabilidad y academia.
Secundaria	Estructurar planes y programas. Formar grupos e identificarlos. Inducir al alumno en la institución y reglamento.
Preparatoria	Estructurar planes y programas. Formar grupos e identificarlos. Inducir al alumno en la institución y reglamento.
Licenciatura	Estructurar planes y programas Formar grupos e identificarlos. Inducir al alumno en la institución y reglamento.
Dirección Contable:	Registrar e identificar al alumno. Estructurar plan de cobranza. Proporcionar las herramientas de pago.
Servicios Generales:	Inducir al alumno en la institución y reglamento. Promover el uso del servicio 1
Mantenimiento y vigilancia:	Inducir al alumno en la institución y reglamento. Mostrar un ambiente de orden, limpieza, respeto y seguridad.
Proyectos Especiales:	Promover el uso del servicio ofertado. Asegurar la demanda del servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Obj. 3

OBJETIVO GENERAL: Lograr Cumplir con la Misión del CUP, por medio de la elaboración, certificación y cumplimiento de los programas desglosados.	
ACTIVIDAD: Formación Académica.	
AREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Administración General:	Proyectar programa académico. Controlar y supervisar las áreas.
Departamento de Información:	Controlar y registrar alumnos del programa académico. Reportar a las instituciones. Reportar a las áreas
Secundaria	Formación de carpetas de trabajo. Control y supervisión de academia. Control y supervisión del alumnado. Medidas de mejora académica.
Preparatoria	Formación de carpetas de trabajo. Control y supervisión de academia. Control y supervisión del alumnado Medidas de mejora académica.
Licenciatura	Formación de carpetas de trabajo. Control y supervisión de academia. Control y supervisión del alumnado. Medidas de mejora académica.
Dirección Contable:	Cobrar y administrar los recursos. Ejecutar los pagos de nómina, proveedores e impuestos. Presentar los estados financieros.
Servicios Generales:	Proporcionar los servicios que correspondan con el fin de



 TRABAJO CON
 FAVORABLE ORIGEN

	apoyar el cumplimiento de la Misión.
Mantenimiento y vigilancia:	Asegurar que el ambiente del CUP, permita el adecuado desarrollo de las actividades docentes.
Proyectos Especiales:	Formación de carpetas de trabajo. Control y supervisión de academia Control y supervisión del alumnado. Medidas de mejora académica.

Obj. 4

OBJETIVO GENERAL: Cuantificar el crecimiento logrado por alumnos, docentes e institución y, en función de la calificación obtenida programar acciones.

ACTIVIDAD: Evaluación

ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración General:	Evaluar el indicador académico. Evaluar el indicador administrativo. Evaluar el indicador social. Evaluar el indicador de mercado.
Departamento de Información:	Captar la información de cada área. Registrar la información y enterar a quien corresponda. Reportar a las instituciones
Secundaria	Evaluar al alumnado, docentes y programas Reportar a padres y Dirección General. Analizar y coordinar acciones
Preparatoria	Evaluar al alumnado, docentes y programas. Reportar a padres y Dirección General. Analizar y coordinar acciones.
Licenciatura	Evaluar al alumnado, docentes y programas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Reportar a padres y Dirección General. Analizar y coordinar acciones.
Dirección Contable:	Proveer los elementos necesarios para el cumplimiento de los programas.
Servicios Generales:	Evaluar los resultados de su función Analizar los resultados y coordinar acciones.
Mantenimiento y vigilancia:	Evaluar los resultados de su función. Analizar los resultados y coordinar acciones
Proyectos Especiales:	Evaluar al alumnado, docentes y programas. Reportar a padres y Dirección General. Analizar y coordinar acciones.

Obj. 5

OBJETIVO GENERAL: Conseguir un grado de excelencia académica que garantice la posibilidad de promoción de los alumnos y su competitividad en las diversas áreas de desarrollo	
ACTIVIDAD: Promoción	
ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración General:	Revisión y certificación de los programas. Contratación de los contenidos versus necesidades sociales.
Departamento de Información:	Reportar las demandas de las instituciones. Ejecutar los expedientes. Reportar los resultados
Secundaria	Reportar los resultados al Departamento de Información para su captura y ejecución de expedientes. Seguimiento de egresados.
Preparatoria	Reportar los resultados al Departamento de Información para su captura y ejecución de expedientes. Seguimiento de egresados
Licenciatura	Reportar los resultados al Departamento de Información para

TESTES CON
FACILIDAD DE ORIGEN

	su captura y ejecución de expedientes. Seguimiento de egresados.
Dirección Contable:	Reportar adeudos. Asegurar la cobranza. Liberar expedientes.
Servicios Generales:	Proveer las herramientas necesarias a la promoción. Reportar adeudos.
Mantenimiento y vigilancia:	
Proyectos Especiales:	Revisar los resultados de promoción. Seguimiento de egresados. Promover sus servicios.

Obj. 6

OBJETIVO GENERAL: Evaluar constantemente las necesidades sociales, para proveer de cursos, seminarios, especialidades y maestrías que fomenten una dinámica de formación continua a nuestros egresados y profesionales.

ACTIVIDAD: Educación continua

ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Administración General:	Analizar y proponer proyectos de educación continua en todas las áreas.
Departamento de Información:	Informar y difundir los cursos, seminarios, diplomados, maestrías, etc. que en este ramo se generen.
Secundaria	Proponer servicios de este tipo a sus egresados
Preparatoria	Proponer servicios de este tipo a sus egresados
Licenciatura	Proponer servicios de este tipo a sus egresados
Dirección Contable:	Analizar la factibilidad del proyecto y financiarla con la política de que debe ser autofinanciable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Servicios Generales:	Adquirir los elementos necesarios para la ejecución del proyecto
Mantenimiento y vigilancia:	
Proyectos Especiales:	Poner servicios de este tipo a sus egresados.

Obj. 7

OBJETIVO GENERAL: Asegurar la información, oportuna, veraz y concreta de cada función que se realiza en cada paso y periodo.

ACTIVIDAD: Información integral.

ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración General:	Revisar los canales y flujos de la información. Analizar la información y controlar los tiempos y movimientos del CUP.
Departamento de Información:	Revisar la información y canalizarla a las áreas, instituciones, alumnos o mercado según sea el caso.
Secundaria	Reportar el desarrollo de sus alumnos en calificaciones y conducta e indicadores. Revisar los reportes de las áreas
Preparatoria	Reportar el desarrollo de sus alumnos en calificaciones y conducta e indicadores. Revisar los reportes de las áreas
Licenciatura	Reportar el desarrollo de sus alumnos en calificaciones y conducta e indicadores. Revisar los reportes de las áreas
Dirección Contable.	Reportar a Dirección General. Reportar a las áreas Revisar los reportes de las áreas.
Servicios Generales	Reportar a Dirección General.

IMPRESO CON
FECHA DE ORIGEN

	Reportar a las áreas. Revisar los reportes de las áreas.
Mantenimiento y vigilancia:	Reportar a Dirección General. Reportar a las áreas. Revisar los reportes de las áreas.
Proyectos Especiales:	Reportar a Dirección General. Reportar a las áreas. Revisar los reportes de las áreas.

Obj. 8

OBJETIVO GENERAL: Asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de cada acción del CUP.	
ACTIVIDAD: Control General	
ÁREA DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración General:	Presentación de controles y flujo de cada área. Ejecución del control. Revisión de reportes
Departamento de Información:	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas
Secundaria	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas
Preparatoria	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas.
Licenciatura	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas
Dirección Contable:	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General.

	Reporte a las áreas.
Servicios Generales:	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas.
Mantenimiento y vigilancia:	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas
Proyectos Especiales:	Presentación de control a su personal. Reporte a la Dirección General. Reporte a las áreas.

Con todo esto, se puede construir el objetivo general de la organización, el cual sería:

Lograr la formación educativa de calidad de los alumnos inscritos acorde al nivel escolar que les sea impartido. Secundaria, Preparatoria o Licenciatura, obteniendo así un desenvolvimiento competitivo.

En los capítulos referentes al funcionamiento, comunicación y cultura que se abordarán más adelante, podremos comprobar si este objetivo es o no cumplido.

2.1.2.4.1 PROBLEMAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA Y SUS OBJETIVOS. CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS, FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA FORMAL.

En las secciones siguientes se hará una comparación entre los objetivos que la organización tiene marcados de manera formal con la filosofía que ostenta y si son congruentes con la actualidad de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.4.1.1 CORRESPONDENCIA ENTRE OBJETIVOS Y FILOSOFÍA.

En el apartado anterior se plantearon las guías que conducen al Centro Universitario Patria para su mantenimiento como organización formalizada. Es observable que en cada objetivo procuraron tener en cuenta la misión de la escuela, la cual recordaremos que es la educación integral de los alumnos a partir de tres acciones: la información verídica de las disciplinas (objetivos de formación académica, evaluación, educación continua y formación integral); formación de hábitos (objetivos de formación académica y difusión y control general) y; despertar la capacidad de sorprenderse (objetivos de formación académica, admisión y registro), por lo tanto se deduce que fueron redactados en correspondencia a lo mencionado en su misión.

2.1.2.4.1.2 PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS.

En cuanto a la problemática que se detecta es que no ha existido una actualización en los objetivos, ya que al estar pensados los objetivos generales con sus respectivos objetivos específicos a cada área, pueden perder vigencia pues, algunos fueron redactados acorde al momento que la organización vivía en ese momento, esto es, nos encontramos ante el problema de la objetivos que no se cumplen, pues el personal no se encuentra identificado con ellos, lo cual es otra problemática

Por lo tanto, si los objetivos descritos no son difundidos entre los integrantes de la organización, en muchos casos no existe una identificación con ellos y aquéllos tampoco muestran interés en conocerlos. La mayor parte de las veces son conocidos por circunstancias causales o están implícitas en sus actividades como un hecho dado, sin ni siquiera comprender que éstas ayudan al cumplimiento de los objetivos.

Aunado a esto, aparece la "constelación de valores" que circunda en la organización por parte de sus integrantes entendiéndola como "las actitudes valorativas que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización" (Mayntz, 1990, p. 85) ya que, de alguna forma ésta influye para que el integrante ayude o no a la continuidad y cumplimiento de los objetivos y al comportamiento de la organización. En otras palabras, no influirá en lo que se hace sino en cómo se hace

2.1.2.4.1.3 OBJETIVOS Y ESTRUCTURA.

Al estar redactados los objetivos generales con sus respectivos objetivos específicos, y éstos a su vez elaborados para cada área conformante de la organización objeto de estudio, el investigador deduce que existe relación entre sus objetivos y su estructura. Sin embargo, es importante aclarar que los objetivos – sobre todo los específicos- aquí presentados se encuentran distribuidos en áreas que ya no existen en su funcionamiento actual, o bien ya no son nombradas así por lo que también aquí se encuentra la problemática de la desactualización y por lo tanto, la formalización de la organización se torna obsoleta. Es importante mencionar que los objetivos generales prevalecen debido a la adaptación en que se ha incurrido dados los requerimientos actuales de la escuela

Para hacer más entendibles esta problemática estructural, en el siguiente sección ahondaremos sobre la actual conformación jerárquica y funcional del CUP., es decir se abordará a la organización partiendo de su organigrama.

2.1.2.5 ESTRUCTURA.

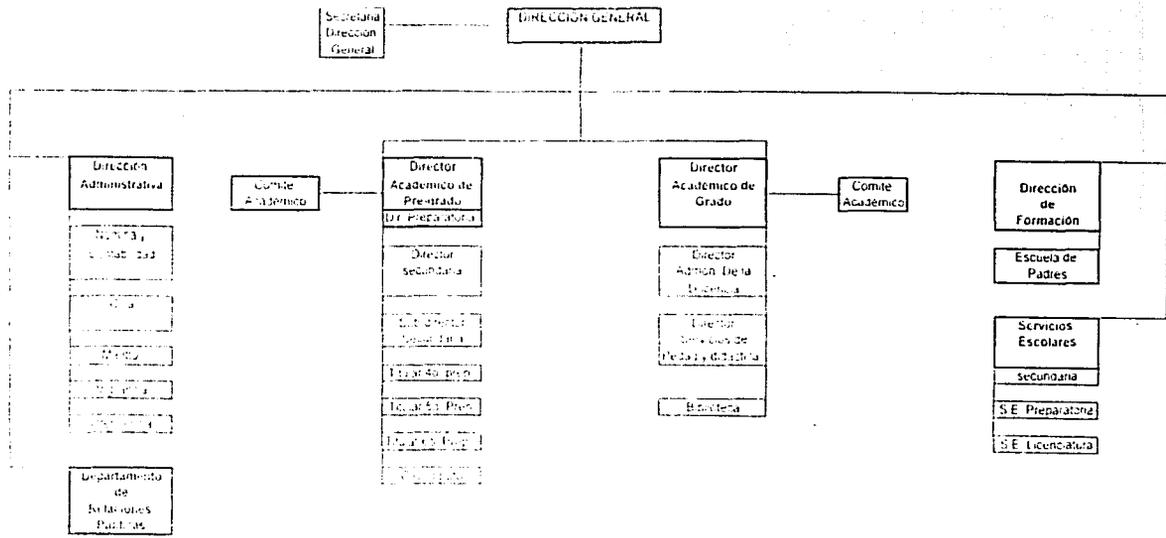
Por estructura, entendemos al "ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de untado. La estructura de la organización es por tanto, el modelo relativamente estable de la organización" (Mayntz, 1990, p.105).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para complementar esta definición, Mayntz continúa argumentando que entre los elementos estructurales de una organización se encuentran la división de funciones, la ordenación de puestos y de mandos, es decir, todo lo que tiene que ver con relaciones, actividades, derechos y obligaciones de los miembros de la organización, por lo que es preciso fijar reglas y ordenanzas.

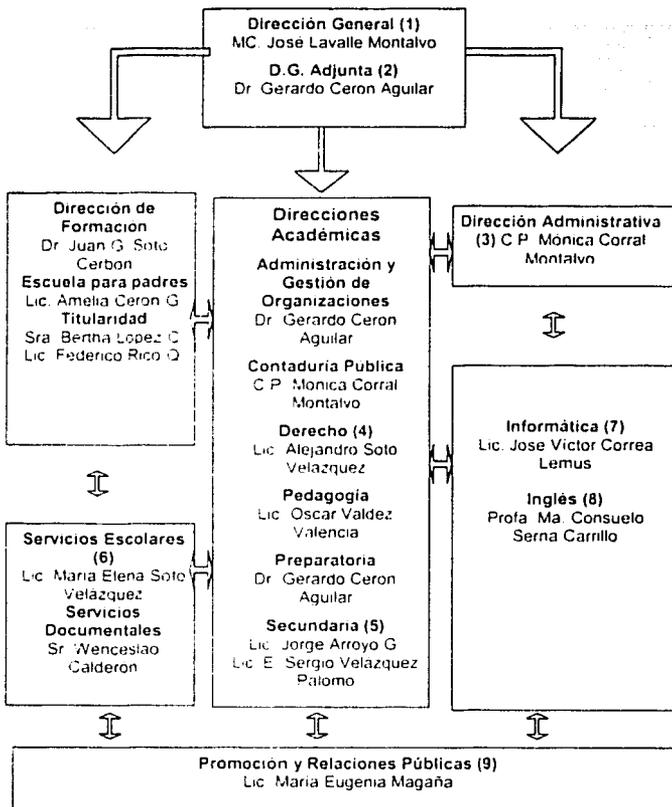
Enseguida se describirá la conformación del organigrama del Centro Universitario Patria, el cual sólo aparece en el Manual de Organización de la institución en su forma oficial, pero también existe otro diagrama, mismo que es el que se difunde a los alumnos en el "Documento Básico 2002-2003" Ambos diagramas coinciden de alguna forma en cuanto a la distribución de jerarquías pero ninguno de los dos está actualizado ya que como se dijo en el capítulo anterior referente al entorno, el CUP se encuentra en un proceso de cambio estructural, el cual aún no ha sido formalizado en ningún documento y aún no se tiene precisos todos los posibles cambios subsiguientes, en el momento de esta investigación la formalización era de determinada forma, por lo que se esquematizará un tercer organigrama obtenido por medio de la observación y deducción del investigador de lo que hasta el momento está conformando estructuralmente al CUP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



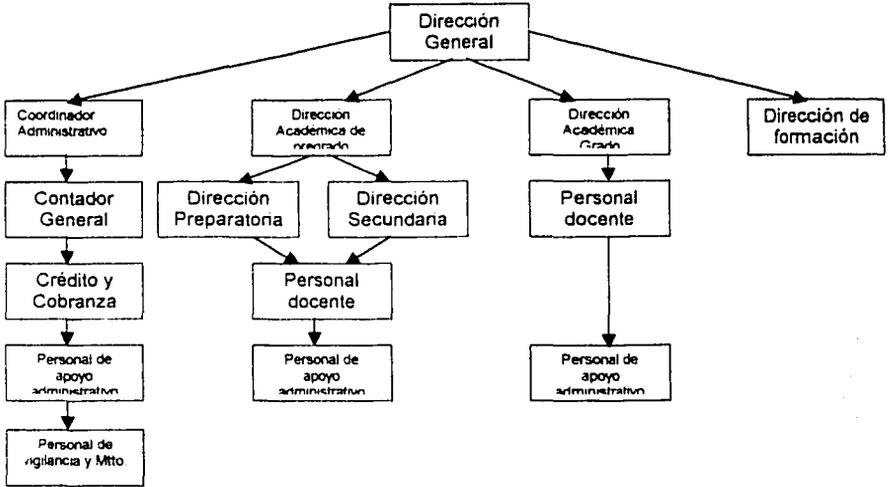
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

27



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA INFERIDO



2.1.2.5.1 COOPERACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO DENTRO DEL CUP. CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS FORMALES.

Ya en el apartado del marco teórico se explicó el concepto de cooperación según Marx dando como resultado la división del trabajo. Schein continua argumentando acerca de la división del trabajo el hecho de que "unida al concepto de coordinación y al del logro de objetivos está la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo" (Schein, 1982, p 12)

Con esto se entiende que es importante que cada miembro de la organización se encuentre en lugar indicado según su especialidad. Cosa que se analizará en el siguiente módulo, por lo pronto nos limitaremos a describir los puestos y funciones de cada integrante.

En el apartado anterior se plasmó esquemáticamente la conformación del CUP. En esta sección lo haremos de manera descriptiva. En el presente reporte de investigación, resulta obligado mencionar que en el Manual de Organización se encuentra la descripción de puestos y funciones de los mandos medios y superiores de la organización (ver anexo 1), pero al estar en proceso de cambio estructural la institución, también se explicará la conformación actual de una manera más general y fundada por la observación del investigador.

La descripción de los puestos y funciones formalizada fue localizada bibliográficamente en el Manual de Organización, en donde como se mencionó anteriormente no se describen todos los puestos existentes en la organización, sólo los mandos medios y superiores. Por lo tanto, abordaremos aunque de una manera menos detallada que como se hace en el referido manual, los puestos y funciones actuales del personal que labora en el Centro Universitario Patria.

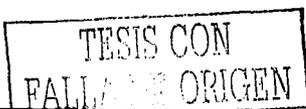
AREA	PUESTO	NOMBRE	RESPONSABILIDADES	
			Administrativas y operativas	Académicas
Dirección General	Director General	Juan Soto Cerbón	Coordinación y dirección académica y administrativa del CUP	
Crédito y Cobranza. Relaciones Públicas.	Encargada del Depto. de Crédito y Cobranza. Atención Público.	Araceli Navarrete Vázquez	Conmutador, atención público, realización de convenios con deudores para la recuperación de la cartera vencida.	

TESIS CON
FALLA DE CUBRIR

AREA	PUESTO	NOMBRE	RESPONSABILIDADES	
			Administrativas y operativas	Académicas
Coordinación Administrativa	Coordinador Administrativo	Miguel Hernández	Presupuestos, tesorería y personal	
	Contador General	Miguel Márquez	Nómina y Contabilidad	
	Cajera	Mancela Partida Miranda	Cobranza de cuotas	
	Secretanías Administrativas	Alejandra Ramírez. Norma Rangel.	Apoyo secretarial administrativo	
	Encargados de mantenimiento	Lázaro Chávez Nava	Coordinar actividades de mantenimiento físico de las instalaciones del plantel.	
	Ayudantes de mantenimiento	Angel Espinoza R. N N	Apoyo en la realización de actividades de mantenimiento físico de las instalaciones del plantel	
	Vigilancia	Pedro Diaz. Francisco Torres	Vigilancia matutina, vespertina y nocturna	
	Intendencia	Celina Quintanar Manjarrés. Virginia Padilla García. Luis Rodríguez Márquez Lucia Méndez Villagómez. Virginia Cruz Olvera. N N	Mantener el aseo de las instalaciones	
Biblioteca	Bibliotecario	Wenceslao Calderón	Ordenación y clasificación bibliográfica.	
	Ayudante de Bibliotecario	Miguel Ángel Hernández Sánchez	Ordenación y clasificación bibliográfica.	
Servicios Escolares	Jefatura de Departamento	Ma. Elena Soto Velázquez	Trámites escolares Coordinación Secundaria	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AREA	PUESTO	NOMBRE	RESPONSABILIDADES	
			Administrativas y operativas	Académicas
	Auxiliar	Guadalupe Miranda Carranza	Trámites UNAM (Preparatoria)	
	Auxiliar	Ma. Teresa Ramirez Arroyo	Trámites SEP (Licenciatura)	
	Gestoría	Ortega Zúñiga Araceli	Trámites UNAM/SEP	
Dirección Académica Pre-Grado	Director Académico Pre-Grado ✓ Sec. ✓ Prep.	Gerardo Cerón Aguilar	Programación, seguimiento y evaluación de la operación académica de Pre-Grado CUP	Clases de administración y metodología de investigación al 50% de tiempo
Dirección Académica Grado	Director Académico Licenciaturas	Alejandro Soto	Programación, seguimiento y evaluación de la operación académica CUP Administración de la docencia	Clases de administración y metodología de investigación al 50% de tiempo
Dirección Secundaria	Director de secundaria	Jorge Arroyo Gallegos	Administración de la docencia de secundaria	Clases Licenciatura de Pedagogía
	Subdirector Secundaria	Amelia Cerón Gutiérrez	Atender subdirección y a 150 alumnos	1 grupo de orientación vocacional
	Orientadora	Lizeth Chazari	Orientación vocacional y supervisión de alumnos	
	Titular preparatoria /tiempo completo Médico	Alfredo Espinoza Cruz	Titular 80 alumnos/ 10 hrs/semana/mes Médico escolar	Maestro ciencias de la salud
		2. Arturo Ramírez Guadarrama	Titular 80 alumnos/ prepa 10horas/s/m Administración docencia sec/prep	Clases preparatoria
		4. Biol. Fidel Montalban	Coordinador de laboratorios, titular de 80 alumnos con 10 horas/sem/mes	Clases de biología al 50% de su tiempo o más
Sistemas	Encargado de sistemas	3. Víctor Correa Lemus	Coordinador de sistemas / Titular	Clases de computación al



ÁREA	PUESTO	NOMBRE	RESPONSABILIDADES	
			Administrativas y operativas	Académicas
			de 80 alumnos con 10 hrs/sem/mes	50% del tiempo
Dirección de Formación	Directora de Formación	Aurora González de Soto	Formación humana de personal directivo, docentes, alumnos y padres de familia	
	Escuela de padres	Amelia Cerón Aurora Márquez de Soto	Coordinación de escuela de padres	

Muchos de estos cargos no se encuentran en el organigrama formal de la escuela debido a que la estructura actual aún no se formaliza de este modo pero fueron deducidos por el investigador

Aquí tiene cabida ya el hablar de los grupos formales, entendiéndolo como a éstos como "aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente reclutada con la misión organizacional" (Schein, 1982, p 136) Pues como se describe en el cuadro inmediato anterior, cada grupo de personas tiene una actividad específica y una persona que la coordina dentro de cada área o Dirección determinada. Los grupos formales del Centro Universitario Patria corresponden a cada área que conforma formalmente el organigrama que se apuntó anteriormente.

2.1.2.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, OTROS MANUALES Y DOCUMENTOS. GRADO DE FORMALIZACIÓN.

Acerca de los manuales que existen, dentro del documento denominado "Manual de Procedimientos" se describen los procedimientos del CUP describiendo en cada uno los siguiente: 1) Denominación del procedimiento, 2) Unidad administrativa a cargo

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

del procedimiento, 3) Áreas en las que aplica el procedimiento, 4) Fecha de formulación del procedimiento, 5) Vigencia (también nombrada en ocasiones "fecha de próxima revisión"). Cada uno cuenta con su respectivo diagrama de flujo. Enlistaremos estos procedimientos y su objetivo principal, cabe recalcar que en algunos casos el objetivo estará obviado por el nombre del procedimiento.

SEGÚN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SE ENCONTRÓ:

PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
Reclutamiento y contratación del personal docente.	El mismo mencionado en el título del procedimiento.
Seguimiento académico del personal docente (Licenciaturas)	Revisar programas desglosados por materia para evitar desviaciones y omisiones en éstos.
Seguimiento administrativo del personal docente. (Licenciaturas)	Controlar la asistencia del personal docente
Control académico y administrativo de alumnos.	Verificar existencia de alumnos y situación académica
Recuperación de cartera vencida	Recuperar adeudo de cuotas de alumnos.
Informe financiero al Consejo Directivo	El mismo mencionado en el título del procedimiento.
Elaboración del presupuesto de inversión	Ajustar el presupuesto para los requerimientos de la escuela.
Elaboración de presupuesto de operación.	Considerar el presupuesto necesario para nómina.
Elaboración de presupuesto de proyectos especiales.	Considerar partida presupuestal para el área de Proyectos Especiales
Nómina personal de mantenimiento.	El mismo mencionado en el título del procedimiento.
Cobranza	Controlar el proceso de cobranza de

ESTADO DE
TRISIS CON
FALLA EN ORIGEN

PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
	cuotas de la escuela.
Apoyo de cobranza	El mismo que indica el título del procedimiento.
Entrega de boletas de calificaciones	El mismo que indica el título del procedimiento.
Apoyo para la entrega de documentación oficial a servicios escolares.	Controlar el cumplimiento de entrega de documentación para expediente de inscripción de alumnos.
Entrevistas de inscripción.	Normar el proceso de entrevista del alumnado para determinar si es candidato adecuado para ser alumno de la escuela.
Inscripción de alumnos.	Normar el proceso de trámites a seguir para la inscripción de los alumnos según el nivel que les corresponda cursar.
Fotocopiado de libros.	El mismo que indica el título del proceso.
Clasificación de libros	Controlar el acervo bibliográfico de la escuela.
Préstamo en sala.	Controlar la consulta de los libros en la Biblioteca para su buena conservación y clasificación.
Préstamo de equipo audiovisual.	Controlar el inventario y préstamo del equipo audiovisual.
Préstamo de libros a domicilio.	El mismo que indica el título del procedimiento
Restauración de libros.	Mantener en estado óptimo de utilización los el acervo bibliográfico de la escuela.

OTROS MANUALES Y DOCUMENTOS QUE SE LOCALIZARON:

MANUAL O DOCUMENTO	OBJETIVO o contenido
Manual de Organización.	Describir puestos de mandos medios y superiores y funciones de éstos.
Documento básico 2002-2003.	Guía del alumno en donde se le indica en términos general la organización básica de la escuela. Misión, organigrama, plano de ubicación y distribución física de la escuela, proceso de inscripción, costos y cuotas, apoyos económicos y "Pasos para asegurar el aprendizaje".
Reglamento General.	Normatividad del centro Universitario Patria.
Planes de estudio (de los tres niveles educativos impartidos: secundaria, preparatoria y licenciatura).	Descripción de las materias a cursas en cada nivel de estudios y carrera profesional específica de las impartidas en el CUP.
Programas de estudio (de los tres niveles educativos impartidos)	Descripción por materia del contenido teórico-metodológico de éstas por nivel y carrera.
Folletos de información al público	Descripción de planes de estudio, perfiles del alumno y costos de inscripción en sus tres niveles educativos. Uno para secundaria, uno para preparatoria y uno para las 4 licenciaturas

Como se puede observar con este enlistado de procedimientos y de documentos existentes en el Centro Universitario patria, se deduce que el grado de formalización y burocratización de la organización objeto de estudio es muy elevado o altamente formalizado, pues sus actividades y relaciones están firmemente establecidas.

No obstante, es importante recordar que en este momento la organización se encuentra pasando por un momento de cambio, se encuentra tratando de alcanzar su homeostasis nuevamente, pues no olvidemos que hablamos de que la organización es un sistema el cual sufrió un desequilibrio al no leer su entorno como se describió en el capítulo o módulo anterior. Entendamos como homeostasis a "la autorregulación y capacidad de mantener una estabilidad" (Morgan, 1991, p. 36)

Al tratarse de un sistema relativamente abierto, la organización ha realizado ciertos procesos que tratan de regular y controlar estas desviaciones mediante la "retroacción negativa" (Morgan, 1991, p.36), es decir la organización está importando energía para eliminar la tendencia entrópica. Este proceso de cambio para lograr sostenerse a sí mismos se logra mediante su "entropía negativa" (Morgan, 1991 p. 36)

Es evidente que hace falta realizar una actualización de procedimientos, a pesar de que la última actualización se realizó por el mes de mayo del 2002, pero la crisis y cambio estructural se presentaron posteriormente

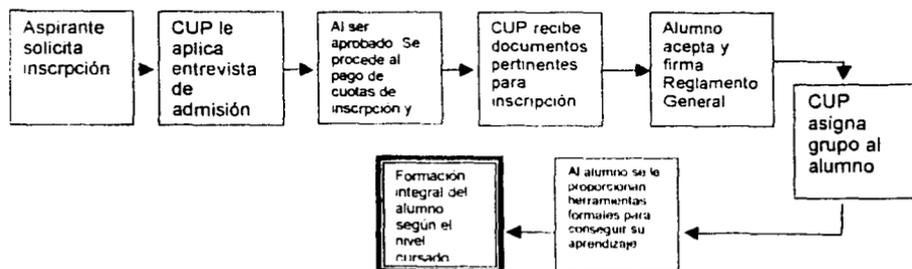
Si no se llegase a formalizar en un tiempo corto, los grupos pueden llegar a desintegrarse al no saber específicamente a quién deben reportar el resultado de sus actividades. Esto claro no es de modo absoluto, pues la formalización también puede distinguirse en muchos casos, aunque no esté de forma escrita, la jerarquización puede ser interpretada y deducida por los integrantes de la organización, no sin resaltar que esto puede resultar riesgoso para la organización pues, puede existir algún error de interpretación, pero este análisis se hará mucho más adelante, en el módulo siguiente de esta investigación.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.5.3 PROCESO FORMAL DE TRABAJO.

El proceso formal de trabajo, es decir, la manera en que formalmente están descritos los procesos que se siguen para cumplir la misión y objetivos de la organización, se pudo interpretar en el "Documento Básico", donde no es titulado como tal pero describe los pasos a seguir para que el alumno obtenga el nivel educativo en el que se quiere inscribir, es decir, el cómo la organización cumple su objetivo principal: la educación.

En tal documento, es mencionado por los siguientes pasos 1) El aspirante debe aprobar la entrevista de admisión, 2) Pagar en caja el importe de inscripción, 3) Entregar documentos pertinentes para la inscripción (se describen cuáles), 4) Firmar el Reglamento General de la escuela. 5) proceder al registro y asignación del grupo. Se complementa con un apartado que dice "Pasos para asegurar el aprendizaje", lo que se puede asimilar como el objetivo de la organización (la educación). Podemos esquematizarlo de la siguiente forma.



2.1.2.5.4 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS.

Para lograr todo este proceso descrito en el apartado anterior se requiere como ya se dijo de la integración de los miembros de la organización así como de la división del trabajo. A continuación mencionaremos cuantitativamente el personal que labora en el Centro Universitario Patria:

Personal administrativo	22
Personal docente de licenciatura	41
Personal docente de Secundaria y Preparatoria (se comparten entre ambos niveles)	30
Personal de intendencia	07
Personal de mantenimiento	05
Vigilancia	<u>02</u>
Total	107

Con esta cuantificación pareciera ser que el personal en número es suficiente, sin embargo, a observación del investigador se ha podido percatar que dado que son tres niveles de educación, el personal docente resulta ser insuficiente. Pues si se considera que tan sólo en secundaria existen 4 grupos, a los cuales hay que impartirles 47 materias y que existen 12 grupos de Preparatoria a los cuales se les tiene que ofrecer 132 materias (sumatoria por año y por grupo) y si tan sólo son 30 maestros compartidos entre ambos niveles, corresponde a 6 materias por maestro, lo cual indica muy poca especialización.

En licenciatura hablamos de algo similar, contemplando que son 10 cuatrimestres por carrera y son cuatro carreras, esto es 40 cuatrimestres, menos los que no se han abierto por falta de inscripciones se impartirán actualmente unos 25 cuatrimestres a la vez, cada uno con 5 materias, dando por resultado 125 materias a la vez, cada una con un grado de especialización bastante diferenciado, y si son 41 docentes corresponde a tres materias por maestro. Resultando ser totalmente insuficiente.

TESIS CON
FALLA EN EL TÍTULO

Y si se habla del personal de intendencia, también resultan insuficientes para que cumplan su objetivo específico, el cual como ya se dijo, es mantener el aseo de la escuela. En cuanto al personal administrativo se encuentra también limitado, ya que en algunos casos una sola persona realiza actividades diferentes a la posición que ocupa en el organigrama.

En cuanto a los recursos tecnológicos, actualmente la organización se encuentra adecuando la cantidad y calidad del equipo de cómputo, sin embargo el sw que se utiliza para el control contable, es obsoleto y casi manualmente se actualizan los datos de cobranza, con lo que no se mantiene una eficiencia en el control de cobros y mucho menos se puede hacer una perspectiva precisa de su fondo financiero.

El material que ocupan los alumnos para sus clases o exámenes profesionales (rotafolios, cañón de luz, proyectores, infraestructura como sillas, escritorios), no son suficientes o se encuentran algunos en mal estado.

2.1.2.5.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL. EL CONTRATO PSICOLÓGICO.

Para que una organización funcione adecuadamente debe estar constituida por personal adecuado para el área o función que se encuentra desempeñando, por lo que es importante que exista un proceso adecuado para ello y lograr así una mayor eficiencia en el resultado del proceso formal del trabajo. De igual forma, es necesario capacitar adecuadamente al respecto a los empleados para desempeñar eficientemente sus funciones. Así, la organización debe contar con personal que reúna los requisitos exigidos por ella, o bien contar con elementos para que pueda brindar el entrenamiento necesario al personal con el que cuenta.

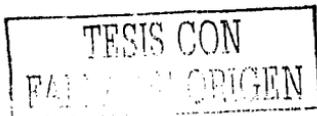
Al respecto, el Centro Universitario Patria, no cuenta con un proceso de reclutamiento, selección y capacitación, los empleados se han ido adaptando a sus funciones y aprendiéndolas sobre la marcha, pues al no contar tampoco cada área con un manual de procedimientos específicos, las labores se han ido adecuando a

las circunstancias y características de la persona que desempeña un determinado puesto. Se considera por observación, que es más bien el empleado el que adapta el puesto a sus características personales, lo que demerita la calidad en el producto de su trabajo.

Es importante mencionar que el empleado desea "crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también por el sólo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes" (Schein, 1982, p.20), es decir, el empleado tiene ciertas expectativas que desea obtener de la organización con las que pueda cubrir sus necesidades primarias, tales como un sueldo, prestaciones, una jornada de trabajo que le sea conveniente, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, capacitación y oportunidad de crecimiento, etc., es por ello que asiste a desempeñar su rol en la organización, a esto, se le conoce como "contrato psicológico" y de no existir o no tratar de acrecentarlo, el empleado tenderá a la desmotivación y de ahí a un deficiente desempeño

Esta situación se observa entre los empleados del CUP, sobretodo en el de apoyo administrativo, pues dado que sus salarios son muy bajos (un promedio de \$1.700.00 netos quincenales) y no contar con el reconocimiento a su trabajo, existe una gran desmotivación entre ellos y poco compromiso para con la organización; a estos empleados no se les ha cultivado su contrato psicológico, asisten a su trabajo dado que cubre algunas de sus necesidades, pero no entrega más de su capacidad porque no está dispuesto por falta de reconocimiento al respecto.

Schein argumenta que "la mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico". (Schein, 1982, p.21). De igual forma, la organización también espera algo de sus empleados: lealtad, que el empleado sea discreto al respecto de lo que sucede dentro de la organización, que le "guarde secretos", que el empleado le dé una buena imagen, etc.

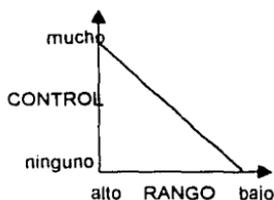


Tales contratos psicológicos, aunque no se encuentren escritos, van cambiando con el tiempo a medida que la organización y sus empleados van modificándose hacia nuevas expectativas, condiciones y necesidades.

2.1.2.5.6 ESTRUCTURA FORMAL DE PODER/AUTORIDAD. GRADO DE CONTROL Y MOTIVACIÓN.

La estructura de autoridad es "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" (Mayntz, 1990, p. 125). En el CUP se observa una estructura de autoridad de tipo autoritaria, pues las órdenes parten de el director general en forma regular hacia los directores académicos o coordinador administrativo, cada uno a su respectivo personal auxiliar y personal docente.

Existe un alto grado de control debido a que al estar sumamente formalizada la organización, los líderes tratan de apegarse a las normas establecidas por las instituciones que rigen a la escuela SEP/UNAM, pero, en otras ocasiones las normas las establecen ellos según la circunstancia dada. En estos casos detentan su poder de control. Su grado de autoridad se explica con el siguiente grafo que Mayntz describe en su texto de la Sociología de la Organización:



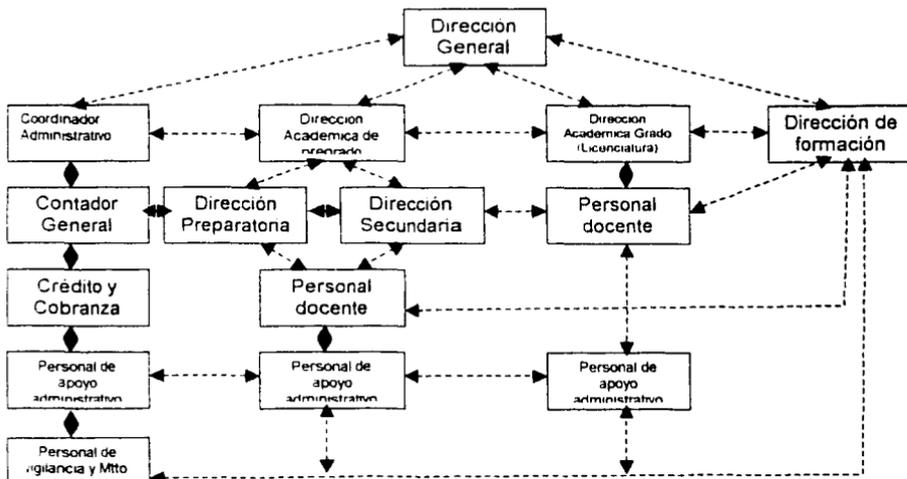
2.1.2.5.7 ESTRUCTURA FORMAL DE COMUNICACIÓN.

"Las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por

ejemplo, oralmente, por teléfono o por escrito. Aparte de la dirección y del medio de transmisión, hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas, que nada tiene que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización” (Mayntz, 1990, p. 117)

En la organización objeto de estudio, la estructura de comunicación en cuanto a órdenes, son transmitidas en forma vertical de arriba hacia abajo por parte de las autoridades de la escuela hacia el personal docente, auxiliar administrativo, intendencia y vigilancia y regularmente se dan oralmente. Entre los integrantes del mismo nivel se da en forma horizontal y también por lo regular de forma oral. La comunicación ascendente aunque se da, es escasa.

2.1.2.5.8 GRAFO DE COMUNICACIÓN.



En este esquema se muestra la estructura de comunicación del centro Universitario Patria.

TESIS CON
FALLA EN EL
ORIGEN

DIAGNÓSTICO:

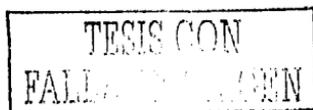
- Desde la dimensión formal, nos encontramos con una organización altamente formalizada, pues la organización dicta a través de documentos el deber ser de la organización de una manera organizada, sin embargo, este deber ser no es difundido entre sus empleados ni es por todos conocido y sobretodo aceptado, pues la organización no puede desprenderse del hecho de que está compuesta por personas cada una con un pensamiento propio, por lo tanto, la constelación de valores de éstos influirán en el desenvolvimiento de la misma, a pesar de estar normados por alguna forma de pensar (Filosofía). Así, se puede concluir que el hombre tiende a la autonomía y la organización al control.
- Para lograr sus fines, la organización (CUP) debe tener bien clara y diferenciada la división del trabajo y la justa cooperación, la cual será dada a partir de la motivación, cosa que no sucede en su mayor parte dentro del Centro Universitario Patria.
- La filosofía del CUP no es del todo difundida, sobre todo a sus empleados, quienes son la base principal para el logro de los objetivos. El investigador cree necesario establecer un curso de inducción que toque entre otras cosas, este aspecto pues no existe una unidad de pensamiento.
- La misión de la organización está encaminada únicamente hacia sus alumnos, tampoco es llevada al empleado, probablemente porque éste sea utilizado como instrumento para lograr la educación en el alumno. Sin embargo, esto podría ocasionar en algún momento la poca identificación de los empleados con los objetivos de la organización, con lo que le restaría importancia a su trabajo, teniendo como resultado la poca productividad.

TESIS CON
FALLA EN LA CALIFICACION

- La visión de la organización, no se encuentra descrita en ningún documento, el investigador la tuvo que deducir conforme a su observación. Sería conveniente fuera contemplada en la formalización de la organización.
- En cuanto a los objetivos, se manejan ocho generales con sus respectivos específicos por área de acción, es decir, por departamento. Esto es benéfico para la organización dado que cada área sabe exactamente qué hacer y qué es lo que va a lograr con eso, sin embargo, no se ha realizado una actualización de objetivos y existe el problema de que éstos no son cumplidos, pues aunque algunos de pueden adecuar a las circunstancias actuales de la organización, la mayoría de ellos son obsoletos.
- De igual forma los objetivos no son difundidos entre los empleados ni entre el alumnado. Son conocidos de manera circunstancial. El investigador sugiere que deben ser incluidos en algún curso de inducción al empleado y/o alumno para tratar de que exista una mayor identificación con ellos.
- La constelación de valores de cada individuo, al ser diferenciada en cada uno, influirá en el desarrollo de la organización, aún que su directriz esté marcada por una filosofía, que no siempre es aceptada ni conocida por todos los empleados.
- Existe la descripción de puestos y funciones, pero sólo de los mandos medios y superiores, no del personal de apoyo.
- Existe un Manual de Procedimientos, el cual contiene varios procesos descritos, casi nadie tiene acceso al documento.
- La estructura está altamente formalizada, al menos así lo describían los documentos de formalización de la organización, sin embargo, la organización se encuentra desde hace un mes a la fecha de esta investigación, en un

proceso homeostático, por lo tanto su conformación estructural actual aún no se formaliza documentalmente.

- No se le ha dado la suficiente importancia a proceder a la formalización de la estructura actual, lo que ha acarreado cierto descontrol entre algunos empleados, por el hecho de no saber a quién reportar o quién es el que debe tomar las decisiones ante algunos hechos.
- La estructura actual comienza a conformarse por familiares, lo que probablemente a largo plazo interfiera en el desarrollo de la organización.
- Se observa una infraestructura humana insuficiente para el sostén de la organización.
- La organización se caracteriza como autoritaria, por lo que demasiada rigidez puede causar alguna inconformidad en los integrantes, esto se medirá en el siguiente capítulo.
- La comunicación, se da por lo general en forma vertical descendente de los mandos medios y superiores hacia el personal de apoyo, entre éstos últimos se da de forma horizontal, pero se detectan desviaciones o información poco fundada. Se precisará en un capítulo posterior.
- El investigador comenzó a detectar ciertas influencias negativas en el área de Licenciatura debido a la matrícula particularmente baja en este nivel educativo. Al parecer se debe a la falta de infraestructura o tal vez a un mal servicio proporcionado, de igual forma se tratará de precisar en el capítulo o módulo siguiente.
- Si el CUP con los cambios que se encuentra realizando no logra conseguir su homeostasis, culminará en su desaparición como organización.



**CAPÍTULO
III**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA, SUS GRUPOS Y ACTORES.

En los capítulos anteriores se analizó a la organización de una manera global, abarcándose aspectos su relación con el entorno y su conformación formal y realidad práctica. Esta observación y análisis nos conllevó a detectar una baja afluencia de alumnos inscritos en la institución, es decir una matrícula que parece ser va aún más en descenso cada vez. Fue en el área de Licenciatura donde se observó mayormente esta baja de población estudiantil, por lo que en el análisis anterior se pensó que era en esa área particular donde podía existir la problemática principal del CUP, sin embargo la metodología deductiva de este tercer capítulo, aplicada a través de la Teoría de Sistemas de Manuel Martín Serrano, nos ha llevado a determinar que esta situación no era la medular

En el presente capítulo se demostrará que la problemática no se encontraba en el área particular de Licenciatura, sino en un área sustancial de la escuela: la Coordinación Administrativa, principalmente en los procesos que tienen que ver con la cobranza de colegiaturas y demás pagos de los alumnos, insumo que mantiene la existencia de la escuela, los cuales, al no darles la debida importancia han estado a punto de lograr la desaparición de la organización.

Como se mencionó, para plantear y determinar esta problemática se utilizó la Teoría de Sistemas aplicada a las organizaciones propuesta por Manuel Martín Serrano, la cual a través de la detección de las implicaciones y relaciones más importantes para la existencia de la organización nos condujeron precisamente al área de la Coordinación Administrativa, área que tiene que ver con la existencia de las demás a nivel presupuestario, que es con lo que se desarrollan.

Se determinó analizar el proceso de Control de Cobranza al alumnado y la Recuperación de Cartera Vencida, ambas como ya se dijo, pilares de la organización. Las preguntas que surgieron fueron, ¿por qué fallan éstos procesos si

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

están totalmente detallados para su aplicación?, y si estos procesos fallan, ¿por qué la organización aún existe?

El presente capítulo trató de dar respuestas a estos cuestionamientos, descubriendo que los procesos del Centro Universitario Patria están sí, detallados, pero no se desarrollan solos ni de forma automatizada, es decir, al estar la organización habitada por humanos, tenderá a apropiarse de sus personalidades para convertirse en un "constructo", algo que no se da por sí sólo, sino que es moldeado por seres humanos, tan complejos como estos mismos.

Así, se verá el cómo la personalidad de los integrantes de la organización en su calidad de actores, así como sus características básicas que lo definen como sujeto, influirán en la realización de los procesos que se dan en la organización, en este capítulo se limitó al análisis de los procesos que se encontraron como relevantes, sin embargo esto no es sino sólo un reflejo de lo que acontece en toda la organización. Pero no sólo las variables mencionadas tendrán injerencia en la organización y su problemática, también se observó el papel de la pertenencia el actor al grupo, sus identificaciones formales e informales, así como el papel del líder y del poder con que cada individuo cuenta y la forma en cómo lo maneja para su propio beneficio, "haciendo creer" a la organización que es para ella para quien trabaja, pero en realidad es para sí mismo.

Esto, de alguna forma le da nombre y apellidos a los procesos, pero la organización para continuar con su existencia tendrá que pagar un precio: el costo de las desviaciones que conlleva la implicación del elemento humano. Aquí se verá que el sistema denominado Centro Universitario Patria, tiene vida y que a sus subsistemas podrían calificárseles como órganos vitales unos, o como intrascendentes otros, según la importancia que tengan para la organización sus funciones. Pero todos estos subsistemas serán movidos y moldeados por sus integrantes: los seres humanos, mismos que no pueden escapar a su propia naturaleza y se desenvolverán en la organización para lograr sus propios fines sin a veces darse

cuenta que conducen a la organización a su desaparición. Esa movilidad le da a cada organización su propia personalidad y en este capítulo se mostrará esta parte del Centro Universitario Patria.

3.1. PROCESO DE DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.

Hasta el momento, se ha analizado al Centro Universitario Patria a partir de su relación con el entorno y en cuanto a su estructura formal. Ahora se estudiará de forma tal que podrá construirse un diagnóstico acerca de un problema concreto en su estructura y funcionamiento. Asimismo, en este capítulo el elemento humano cobra una vital importancia, pues se observará cómo su esencia individual y su actuación grupal se encuentran plasmadas en cada actividad o proceso que en la organización se lleve a cabo.

Se tomará aquél problema que de manera trascendental afecte a toda la organización, el cual será detectado mediante la aplicación de la Teoría de Sistemas y haciendo uso de las principales técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación.

3.2 EL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA. LO FORMAL Vs. SU FUNCIONAMIENTO REAL.

En el capítulo anterior (aspecto formal de la organización), se pudo identificar todos aquellos procedimientos y conceptos que en la organización se entienden como formales, es decir, el *deber ser* de la organización. Añade ahora el análisis del *ser* de la organización, lo que no está escrito ni establecido formalmente, pero que sin embargo da movilidad a la organización, unas veces para bien, otras no tanto, ya que el desajuste entre lo formal y lo real provoca grandes sesgos en la organización que bien podrían conducirla hacia su destrucción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo formal es dictado por la organización, lo real es dictado por sus integrantes, los cuales, al tratarse de seres humanos, darán a la organización diversos matices involucrando tanto sus características como edad, sexo, clase social o experiencia de vida, como su percepción ante ciertas situaciones enmarcadas por objetos sociales, físicos y/o culturales.

Si se entiende al sistema social como el conjunto de sujetos que interactúa en un ambiente a partir de situaciones con el objetivo de obtener gratificaciones, sus interacciones son mediadas por subsistemas simbólicos. Esto, conduce a pensar que formalmente, la organización subsiste para un objetivo, que en realidad no es el mismo que el de sus integrantes. El elemento humano hace acto de presencia en el sistema con sus propios fines, mismos que se analizarán más adelante en este capítulo. Por lo pronto, se comenzará a estudiar los procesos reales de la organización en comparación con los que son dictados por ella, es decir, con los procesos formales. Ésto con la finalidad de identificar la existencia de problemáticas que podrían representar una desviación del proceso y por tanto incidir en la productividad organizacional e incluso, como ya se dijo, provocar la desaparición de la organización, para ésto se utilizará la Teoría de Sistemas.

3.3. EL MÉTODO DE SELECCIÓN DEL PROBLEMA

3.3.1.- LA TEORÍA DE SISTEMAS

Para la selección del problema específico más relevante de nuestro objeto de estudio, se utilizó la Teoría de Sistemas aplicada a las organizaciones, propuesta por Manuel Martín Serrano, quien indica que, para determinar los elementos implicados en un sistema debe tomarse en cuenta que su existencia debe ser "necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema" (Martín Serrano, 1991, p. 96).

Asimismo, Martín Serrano nos diferencia las clases de implicaciones que se dan en los sistemas, indicando que pueden ser:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) **Obligatorias**, las cuales se dan cuando "la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal sistema;

2) **Optativas**, "cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo ese componente por otro. 3) **elementos Incorporados**, "existen elementos que sin ser obligatorios, ni siquiera optativos para la existencia o el funcionamiento del sistema en el que se encuentran, aparecen tan frecuentemente que se les atribuye erróneamente una implicación en el sistema" (Martín Serrano, 1991, p.98).

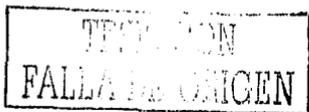
En cuanto a la distinción de los elementos componentes del sistema, indica que pueden ser:

a) **Estructurales**. - indican que la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa conformación sin que en esa configuración tal posición pueda ser ocupada por otros componentes.

b) **Funcionales**. su existencia es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene el estado del sistema, sin que en ese estado, tal función pueda ser asumida por otros componentes.
(Martín Serrano, 1991, p. 98).

En cuanto a las relaciones que se dan entre áreas o subsistemas, pueden darse en tres tipos:

a) **Solidarias**: Cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede y viceversa.



b) **Causales:** Cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede.

c) **Específicas.**-El cambio de un componente significa necesariamente que algunas veces cambien otro u otros componentes, pero no necesariamente y viceversa.

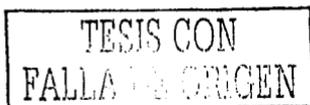
(Martín Serrano, 1991, p. 98)

Con base en lo anterior y en cuanto a la estructura del Centro Universitaria Patria, podemos deducir que las implicaciones y distinción de sus elementos como sistema es la que se describirá en el apartado siguiente.

3.3.2 APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE SISTEMAS AL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.

De acuerdo con lo expuesto por Manuel Martín Serrano y tomando en cuenta el organigrama del CUP, las implicaciones, distinción de elementos y relaciones entre las áreas se entiende de la siguiente manera

Dirección General: Al recaer en ella la toma final de decisiones en situaciones clave para el desempeño de la escuela, se le consideró al área como **obligatoria**, pues al haber 4 Directores de Área, debe prevalecer una para la última opinión o decisión. Al Director General, tomándolo como elemento del sistema, se le considera como funcional debido a que su papel puede ser ocupado por otra persona para cumplir tales funciones. Sus relaciones son de carácter **causal** pues las decisiones que se den en esta área afectan a las demás áreas sin que éstas lo afecten a él, pues el Director General al ser también dueño de la escuela, ninguna área debe tomar cierta acción sin su conocimiento.



Servicios Escolares. Área donde se controla la documentación y trámites administrativos de los alumnos. Por su actividad se le ubica como un área de carácter **obligatorio** pues resulta de vital importancia para la institución el control escolar. El individuo responsable es funcional pues los trámites son siempre los mismos y regidos por la SEP o la UNAM según el caso. Se relaciona de forma **solidaria** con las demás áreas pues es precisamente donde se lleva el control de la cantidad de alumnos, en qué grado y grupo se encuentran, condensan el reporte de calificaciones, etc., es decir, controlan la población escolar administrativamente y cualquier cambio, alta o baja del alumno, así como su desempeño académico en cualquiera de los niveles impartidos le debe ser notificado.

Dirección Académica de Grado (Licenciatura). Área que se encarga de la organización y toma de decisiones en cuanto al nivel licenciatura. Se le ubica como un área **optativa** pues su existencia no es necesaria para la organización. Prácticamente esta área tiende a la desaparición como tal pues, el responsable es (quien es totalmente funcional), al mismo tiempo el responsable de la Coordinación de Licenciaturas, sin haber una diferenciación clara entre una función y la otra. Sus relaciones con las demás áreas son de carácter **específico**, pues sólo tiene que ver con lo referente al nivel escolar de Licenciatura, Servicios Escolares y Administración.

Dirección Académica de Pre-grado. Al igual que la arriba mencionada, esta área tiende a la desaparición, su responsable es el mismo que el Director de Preparatoria y en la práctica no organiza las funciones del otro pre-grado, es decir, Secundaria, por lo tanto se le ubica como un área **optativa** con relaciones **específicas**, pues sólo tiene relación con Servicios Escolares, Administración, Dirección de Secundaria y Dirección de Preparatoria.

Coordinación Administrativa. Área que administra el recurso económico, material y humano de la escuela, por lo tanto se trata de un área con carácter **obligatorio** y relaciones **solidarias**, pues todas las demás áreas necesitan de ésta para su existencia, pues le afectarán en la medida de la existencia y variación del personal

docente, administrativo, y de apoyo en general que maneje cada área y los recursos materiales que necesiten. El responsable de esta área es funcional.

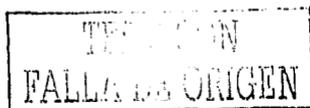
Dirección de formación. Al ser el área encargada de la impartición de cursos, escuela para padres y eventos especiales, se le consideró como área **optativa**. Su responsable es funcional y sus relaciones con las demás áreas son **específicas**.

Dirección de Preparatoria. Al ser la encargada de la organización y desarrollo académico de este nivel escolar se le ubicó como un área **optativa**, pues la desaparición de este nivel no implica la desaparición de la escuela. Su responsable en este caso es estructural, pues muchas de las decisiones que la Dirección General toma, son asesoradas por esta persona y posee mucho carisma para con los padres de familia y alumnos, logrando ser de alguna forma un modo de retención para ciertos alumnos, sus relaciones son de tipo **específicas**, pues sólo tendrá que ver con Administración y Servicios Escolares. Ya se mencionó que tiene que ver con la Dirección de Pre-grado pero como es el mismo individuo el que realiza ambas funciones, éste le da relevancia a la función de Director de Preparatoria, por su mayor injerencia operativa en la escuela.

Dirección de Secundaria. Al igual que la anterior área se le ubica como área **optativa**, al no ser implicativa con la desaparición de la escuela en caso de su no existencia. Su responsable es funcional y sus relaciones **específicas**.

Coordinación de Licenciaturas. Encargada de la organización y coordinación de las cuatro carreras profesionales que se imparten en el turno vespertino en el centro Universitario Patria. Se le consideró como **optativa** por la misma razón que las dos anteriores: al no existir ésta, la escuela no desaparecería. Su responsable es funcional y sus relaciones son de tipo **específico**.

Personal docente. Se le consideró **obligatoria**, pues de su existencia depende que en la organización se imparta la educación, es decir, si no existieran docentes, no



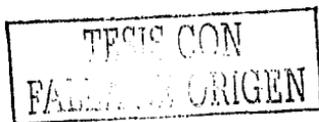
sería escuela. Los individuos son funcionales, pero sus relaciones son solidarias, pues tienen que ver con las demás son **solidarias**, por tratarse de un área que tiene que ver directamente con el producto y objetivo de la escuela: la educación.

Departamento de Sistemas. Se trata de un área **optativa**, su individuo es funcional y sus relaciones son **específicas**. El responsable es funcional.

Contador General. Área **obligatoria** pues es la encargada de llevar la nómina de los empleados y el pago de impuestos a proveedores y servicios, por lo que la falta de ésta la organización carecería de organización en este aspecto. Sus relaciones son de carácter **solidario**, pues de los requerimientos de las demás áreas depende ésta y a su vez el Contador General, en caso de que llevara una mala organización, afectaría todas las demás.

Crédito y Cobranza. Al llevar a cabo el control de los alumnos deudores y la recuperación de cartera vencida, parte fundamental del control de ingresos económicos de la escuela, se le ubicó como un área **obligatoria**, con individuo responsable de carácter funcional y con relaciones **solidarias** puesto que como ya se dijo tiene que ver con los ingresos de la escuela y por ende con la existencia de las demás áreas.

Personal de apoyo administrativo. Se trata de personal distribuido en cada una de las áreas. Se le dio carácter de **obligatorio** por ser el personal que se encarga de todo lo operativo de la organización, sus individuos suelen ser estructurales, puesto que la mayoría lleva entre 5 y 13 años de antigüedad. Han cambiado responsables, pero administrativos no, por lo que ellos saben los movimientos administrativos y el funcionamiento de los procesos desde tiempo atrás. Son de alguna forma los que en un principio guían a los responsables sobre algunos procedimientos reiterativos. Relaciones **específicas**



Este esquema representa las implicaciones y relaciones que el tanto el área como el individuo tienen con relación a las demás áreas para la existencia de la organización, con esto se pueden ubicar los eventos y relaciones problemáticas. Se remarcó con líneas más oscuras las áreas pertenecientes a la Coordinación Administrativa, dado que ahí se detectó la problemática medular.

Es importante señalar que los alumnos son esquematizados en la parte de la base de toda la estructura, pues al tratarse de una escuela de financiamiento privado, son ellos los que sostienen la estructura con el pago de sus cuotas. A pesar de que sus relaciones son solidarias con las demás áreas la problemática como veremos en el apartado siguiente, se ubicó en la Coordinación Administrativa, dado que es ella quien controla tal ingreso teniendo por esa razón una mayor relevancia.

3.3.3 LOS EVENTOS Y LAS RELACIONES PROBLEMÁTICAS DEL CUP.

A partir de la Teoría de Sistemas, la problemática fue encontrada en tres áreas:

- 1) Administración
- 2) Servicios Escolares
- 3) Docencia

Por cuestiones de acceso a la observación, se elegirán los procesos del **Área de Administración** debido a que es un área obligatoria con relaciones solidarias con las demás áreas, pues es la que maneja y organiza los recursos económicos, humanos y materiales y de su mal manejo y desempeño depende la existencia de las demás áreas, por lo que se retomarán dos procesos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Proceso 1: El control de cobranza al alumnado, y
- b) Proceso 2: La recuperación de cartera vencida.

Lo anterior, Debido a que son los procesos que brindan los recursos económicos a la escuela y de éstos depende la existencia de la misma así como el servicio y su calidad. El primer proceso (Control de Cobranza), afecta directamente al Departamento de Crédito y Cobranza y su proceso (Recuperación de cartera vencida), por lo que será también analizado y medido. En ambos, recae la organización del ingreso financiero para brindar los recursos a las demás áreas.

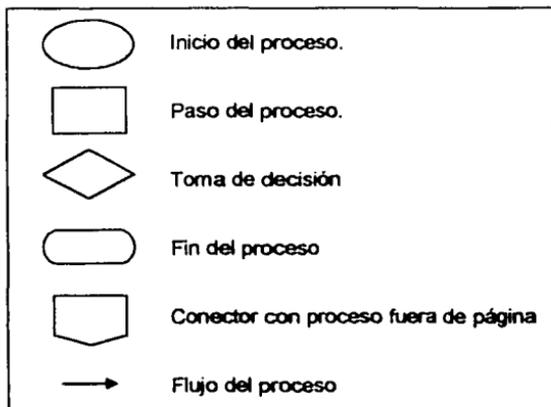
Como aquí se demuestra, no es el área de Licenciatura en la que se encuentra la problemática como se comentó en el diagnóstico del capítulo 2, sino en la Coordinación Administrativa por los motivos anteriormente descritos, es decir por el control del ingreso financiero, por este motivo, se comenzará por mostrar esquemáticamente los procesos formales y posteriormente los reales que se eligieron de esta área para que, mediante su comparación, pueda determinarse las desviaciones existentes y diagnosticar la problemática específica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS A ANALIZAR

3.4.1 DIAGRAMAS DE FLUJO (FLUJOGRAMAS) Y HOJAS DE INSPECCIÓN.

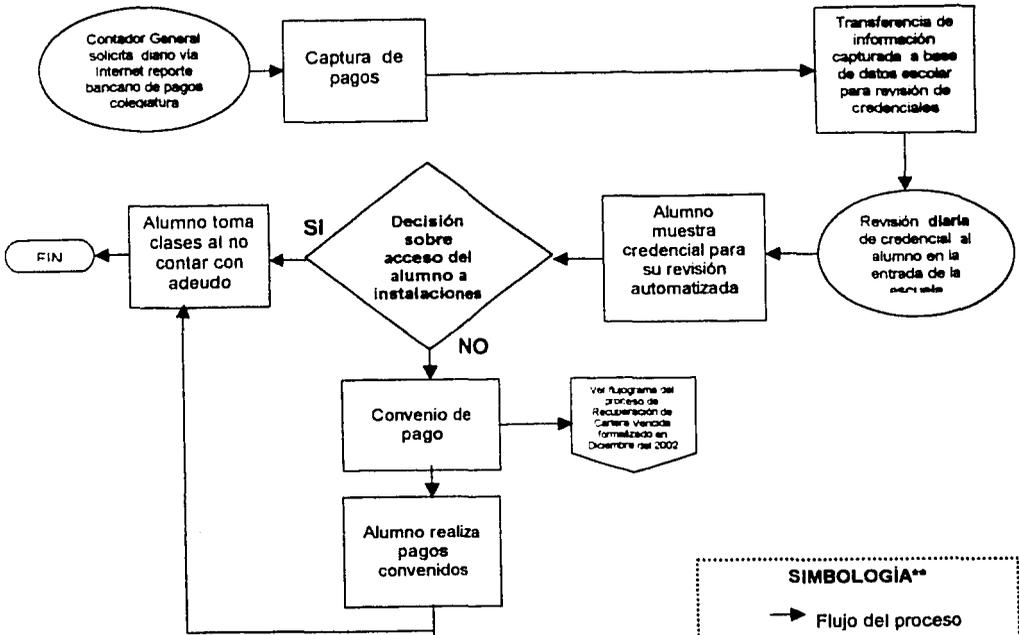
Para identificar las desviaciones entre el proceso formal y el real, se utilizará el diagrama de flujo, el cual es "una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso" (Martínez, 1995, p.9). Para elaborarlo, se utilizará la siguiente simbología, misma que representará una parte del proceso analizado:



Mediante esta técnica cuantitativa, se descubren desviaciones o vacíos que son fuentes probables de problemas. El **flujograma formal** representa el proceso que debiera seguirse, y el **real** representará precisamente el cómo se lleva a cabo en la organización; al compararlos pueden encontrarse desviaciones, y es ahí donde radicarán los problemas a observar y medir por lo que se procederá a la elaboración de **hojas de inspección**, la cual por ser otra técnica cuantitativa, nos permitirá registrar la frecuencia en que ocurren estas mismas desviaciones (Martínez, 1995, p.10), demostrando con cifras la existencia del problema.

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

**PROCESO 1: CONTROL DE COBRANZA DE COLEGIATURAS
PARA OTORGAR SERVICIO AL ALUMNADO**
Flujograma formal



SIMBOLOGIA**

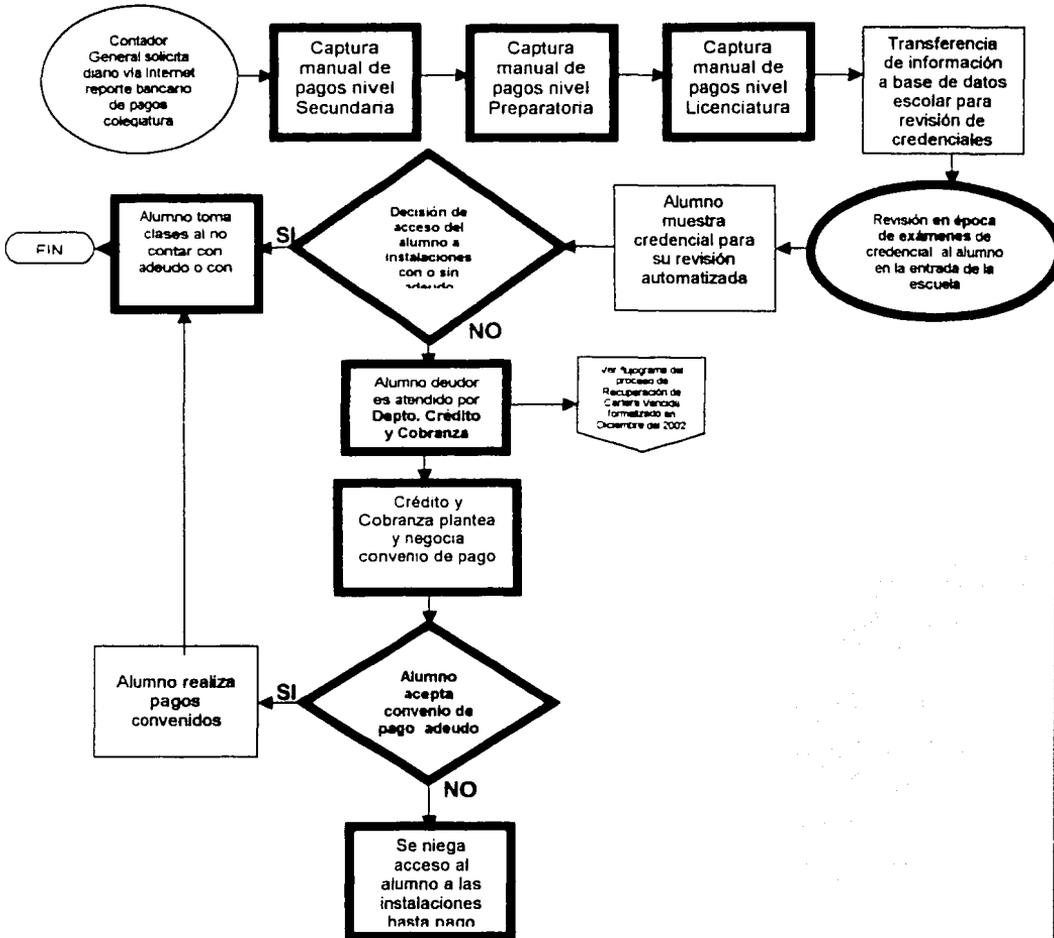
- Flujo del proceso
- ▭ Paso o proceso
- ◇ Toma de decisión
- Inicio del proceso
- ◌ Fin del proceso
- ◡ Conector con proceso fuera de página

**Simbología para todos los flujogramas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCESO 1: CONTROL DE COBRANZA DE COLEGIATURAS PARA OTORGAR SERVICIO AL ALUMNO

Flujograma real



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con estos diagramas se describe el proceso número uno a analizar: el del Control de Cobranza de Colegiaturas para otorgar servicio al alumnado. Las diferencias detectadas se refieren principalmente a los siguientes aspectos:

1. Tardanza en la captura de pagos de colegiaturas reportados por el banco (Afectación para el proceso Crédito y Cobranza)
2. Inconstancia en la revisión de credenciales de los alumnos en la entrada de la escuela para verificar situación de pagos.
3. Arbitrariedad en la decisión de acceso del alumno.
4. Las demás variantes se observaron en lo que se refiere a la negociación del pago del adeudo, pero para eso se especificó el nuevo proceso formal que se implantó en Diciembre del 2002 y se tomó como otro proceso a analizar dado que lo lleva a cabo otra área (Crédito y Cobranza) perteneciente también a la Coordinación Administrativa y que se ve directamente afectada con la falla de este proceso de Control de Cobranza. No obstante, el impacto que conlleva el retraso de la captura interna y la no revisión

Con base en estas desviaciones se construyó una hoja de inspección, misma que servirá para demostrar la frecuencia en que ocurrieron estas desviaciones del proceso en un periodo de tres semanas. La hoja de inspección tiene como objetivo reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas", (Martínez, 1995, p.10).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro del anexo 2 de este reporte de investigación se ubica el total de las hojas de inspección aplicadas. Las hojas de inspección muestra que a continuación se describen, se tomaron los siguientes datos a medir:

HOJA DE INSPECCIÓN No.1

(Proceso 1 Control de Cobranza)
(ver anexo para las restantes semanas de medición)

FRECUENCIA DE CAPTURA DE PAGOS DE COLEGIATURAS

SEMANA 1

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN-CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE RETRASO
Días en que se capturaron pagos de coleg alumnos Secundaria		1		1		2	5	3
Qué días se capturaron pagos coleg de alumnos Preparatoria	1	1				2	5	3
Qué días se capturaron pagos coleg de alumnos Licenciatura		1	1	1		3	5	2

HOJA DE INSPECCIÓN No. 2

(Proceso 1 Control de Cobranza)
(ver anexo para las restantes semanas de medición)

REVISIÓN DE CREDENCIALES

SEMANA 1 (semana de exámenes)

PROBLEMÁTICA/ DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN-CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE RETRASO
Qué días se revisaron credenciales a alumnos Secundaria y Preparatoria	1	1	1	1	1	5	5	0
Qué días se revisaron credenciales alumnos Licenciatura	0	1	1	1	1	4	5	1

HOJA DE INSPECCIÓN No. 3

(Proceso 1 Control de Cobranza)
(ver anexo para las restantes semanas de medición)

INGRESO DE ALUMNOS CON ADEUDO

SEMANA 1 (semana de exámenes)

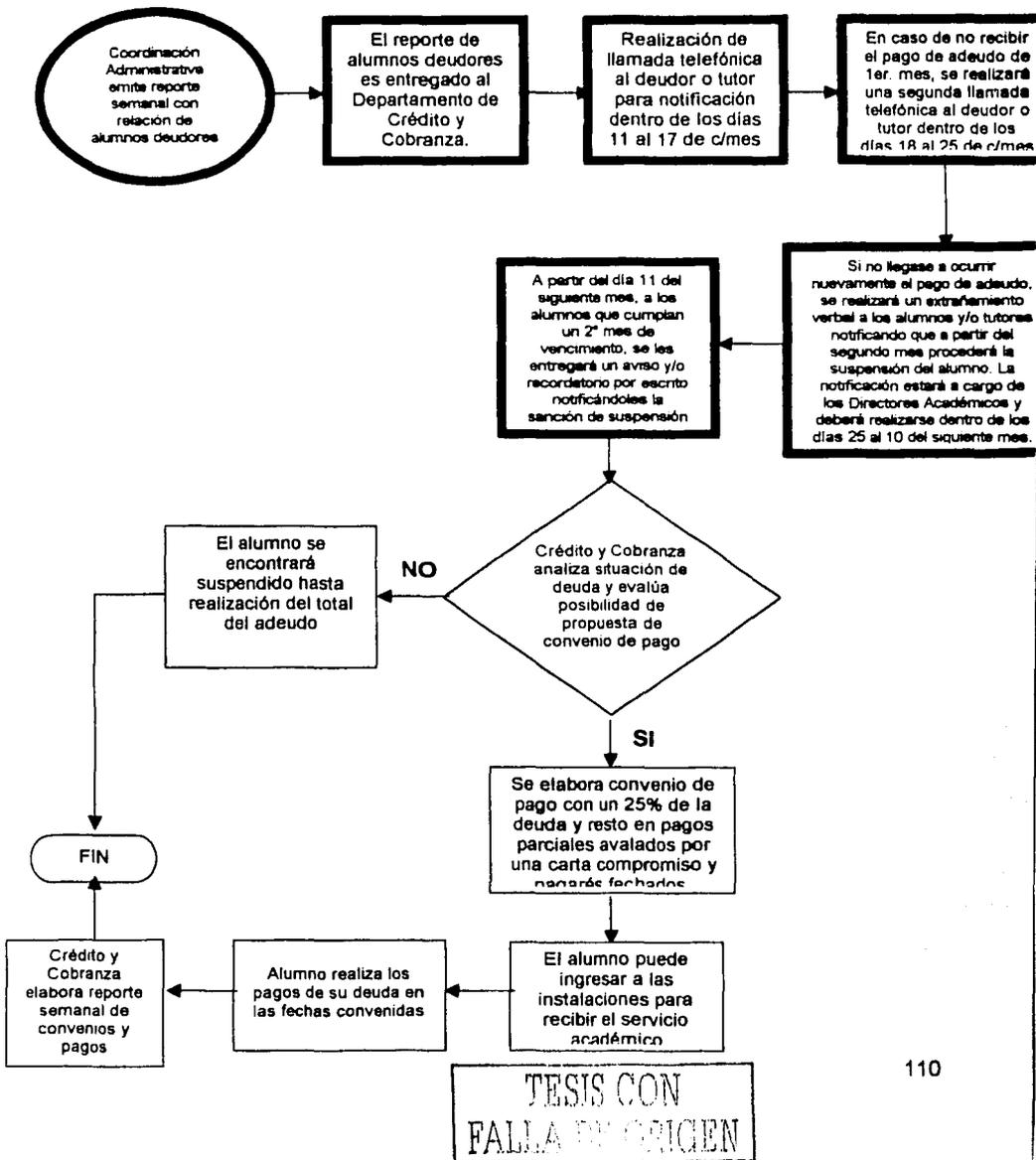
PROBLEMÁTICA/DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN-CIA REAL	AFECTACIÓN
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Secundaria y Preparatoria aun con adeudo					1	1	0 No se debe permitir acceso	1 día
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Licenciatura aun con adeudo	1	1	1	1	1	5	0 No se debe permitir acceso	5 días
Cantidad de alumnos a los que se les permitió el acceso	80	5	3	8	15	111	0	111 alumnos

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

PROCESO 2 : RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

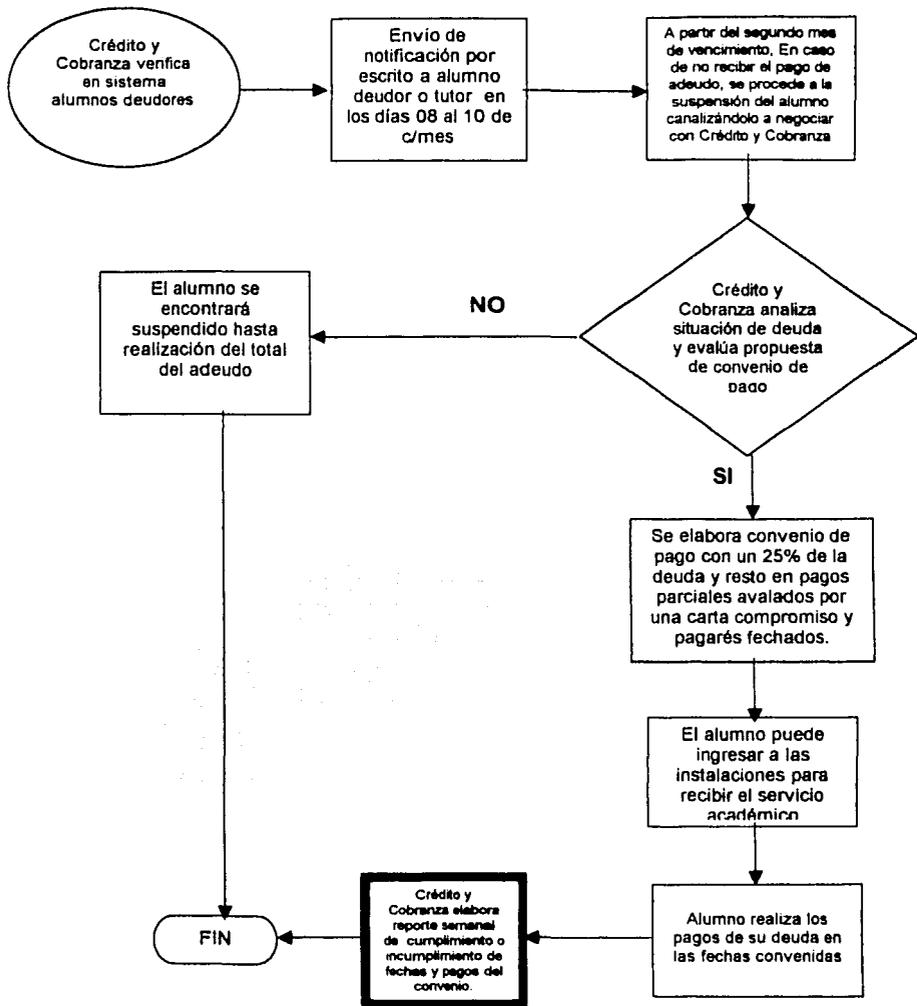
DEPTO. CRÉDITO Y COBRANZA

flujograma formal



PROCESO 2 : RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DEPTO. CRÉDITO Y COBRANZA

Flujograma real



En el segundo proceso analizado, los diagramas de flujo muestran las diferencias observables en lo referente a las llamadas telefónicas y escritos de notificación, esta parte se muestra en el flujograma real como notificación por escrito de los adeudos en una sola ocasión cada mes y a la escuela le ha dado buenos resultados puesto que se ha tomado como un ahorro de recursos dado el material utilizado (1 hoja por alumno y son aproximadamente 800 alumnos) y llamadas telefónicas (800 llamadas) que no se han realizado, por lo tanto, aunque se midió, no resultó ser una problemática de afectación para la organización sino todo lo contrario.

En este proceso únicamente varió la emisión de reportes semanales, los cuales, a observación del investigador no se realizaron debido a que el actor que realiza las actividades de crédito y cobranza (notificaciones, negociaciones y convenios, saldos aclaraciones de adeudo) muestra una duplicidad de funciones con una actividad de atención al público (informes vía telefónica y personalizada, atención del conmutador, control y distribución de correspondencia recibida y otras actividades de relaciones públicas). Por lo tanto, se denota una sobrecarga de trabajo provocando en este caso retraso en la emisión de reportes y otros consolidados, tanto de una función como de la otra.

Sin embargo, es importante hacer notar que este proceso se ve afectado principalmente por el proceso de Control de Cobranza dado que si el problema de éste se detecta en la falta de captura de pagos de colegiaturas (Proceso 1), provocando que la revisión de cumplimiento e incumplimiento de convenios no sea real, por lo tanto y gracias a esta observación se deduce que en cuestiones de informes de recuperación de cartera vencida, el Centro Universitario Patria no cuenta con información real ni actualizada teniendo como resultado una imagen de poca organización y control. Esto nos da pauta para establecer el costo que implican las desviaciones de los procesos analizados y de los cuales se hablará en un próximo apartado.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

En el anexo No. 2 de esta investigación se agrupan los datos y hojas de inspección donde fueron vaciados gracias a la observación, por lo pronto se describe nuevamente a manera de muestra la hoja de inspección que se utilizó para medir las desviaciones del Proceso No. 2:

HOJA DE INSPECCIÓN
(Proceso 2: Recuperación de cartera vencida)
(ver anexo para las restantes semanas de medición)

SEMANA 1

PROBLEMÁTICA/DÍA	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIER	TOTAL	REFERENCIA	AFECTACIÓN
Frecuencia en que Coordinación Admva. emite reporte de deudores para Crédito y Cobranza	0	0	0	0	0	0	1	0
Frecuencia de realización de llamadas de notificación a deudores	0	0	0	0	0	0	1	0
Cuántas veces se permitió a algún alumno ingresar a las instalaciones a pesar de ser deudor de ≥ 2 colegiaturas (Afectación del Proceso No. 1) *	80	5	3	8	15	111	0	111 alumnos
Emisión de reporte semanal de convenios y pagos*	-	-	-	-	0	0	1	1

* desviaciones con afectación a la organización

Como ya se planteó, en esta hoja de inspección se señalan en letras negritas solamente las desviaciones que afectan a la escuela y como se puede observar la principal afectación se da en las derivadas del proceso No. 1 (frecuencia de captura), dándole poca consistencia al proceso No. 2.

Para demostrar lo anterior, a continuación se describirá el consolidado de vaciado de datos e interpretación de los mismos correspondientes al Proceso 1 y 2.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.2 VACIADO E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE HOJAS DE INSPECCIÓN

FRECUENCIA DE CAPTURA DE PAGOS DE COLEGIATURAS

PROBLEMA / RETRASO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	RETRASO TOTAL OBSERVADO
Retraso ocasionado por días en que se capturaron pagos de coleg. alumnos Secundaria	3	3	2	8
Retraso ocasionado por días en que se capturaron pagos coleg. de alumnos Preparatoria	3	3	2	8
Retraso ocasionado por días en que se capturaron pagos coleg. de alumnos Licenciatura	2	3	2	7

El impacto de esta falta de captura radica en el hecho de que al ser un proceso del que se vale el área de Crédito y Cobranza en su propio proceso de Recuperación de Cartera Vencida, en un hecho que la misma cantidad de días que no se capture, equivale a días información desactualizada del otro proceso ocasionando una discordancia con lo que debe ser la operación al día de los pagos. Lo anterior, implicará una falta de organización en la escuela, lo cual no resulta benéfico en cuestiones de imagen, costo del que se hablará más adelante.

REVISIÓN DE CREDENCIALES

PROBLEMA / RETRASO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	AFECTACIÓN TOTAL OBSERVADA
Cuántos días no se revisaron credenciales a alumnos Secundaria y Preparatoria	0	0	0	0
Cuántos días no se revisaron credenciales a alumnos Licenciatura	1	1	5	7

La función de la revisión de credenciales, sirve para regular y controlar la realización de pagos puntuales de las colegiaturas por parte de los alumnos para la prestación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del servicio escolar. Es el mecanismo que utiliza la escuela para detectar a la entrada de la escuela al alumno que cuenta con adeudo. El acto es llevado a cabo por individuos, los cuales son sensibilizados por los propios alumnos a padres de familia para dejar pasar al escolar. La revisión se realiza diariamente en los horarios de Preparatoria y Secundaria, pero su fin, el de controlar el acceso no se logra: En Licenciatura se revisa sólo en época de exámenes y mientras eso no ocurre el alumno deudor hace desidia, y aún en época de exámenes la finalidad no se cumple, todo se reduce a un "dème chance" y el alumno puede tener los beneficios que otorga la escuela tanto para los que pagan, como para los que no pagan, es decir, los alumnos que cumplen con el pago de sus cuotas, financian el servicio que se les otorga a los que no cumplen con él.

El impacto se visualizará no precisamente en cuántos días se dejó pasar sino en cuántos alumnos tuvieron acceso pues no se tuvo el debido control, lo cual se refleja en la siguiente medición:

INGRESO DE ALUMNOS CON ADEUDO

PROBLEMA / RETRASO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	AFECTACION TOTAL OBSERVADA
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Secundaria y Preparatoria aún con adeudo	1 día	4 días	5 días	10 días
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Licenciatura aún con adeudo	5 días	5 días	5 días	15 días
Cantidad de alumnos con adeudo a los que se les permitió el acceso	111 alumnos	99 alumnos	434 (No se revisaron credenciales en Licenciatura)	644 alumnos

En tres semanas, hay 15 días hábiles escolarmente, de ellos 1º días se dejó pasar a alumnos deudores en Secundaria y Preparatoria; pero es el caso de Licenciatura en donde todos los días se dejó pasar a los alumnos, lo cual indica nada de control y organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los momentos en que el investigador dedicó para la observación de cuántos alumnos tienen acceso, se llegó a un total distinto en cada semana, el mayor número se dio cuando no se revisaron las credenciales en el nivel licenciatura, asciende incluso en una semana a 434 alumnos sumados conjuntamente con los de secundaria y prepa. Teniendo un resultado de acceso durante las tres semanas de 644 alumnos. Esto no beneficia en nada a la organización pues tiene que utilizar y desgastar sus recursos en toda esta cantidad de alumnos que no pagan el servicio.

INGRESO DE ALUMNOS CON ADEUDO

PROBLEMA / RETRASO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	AFECTACIÓN TOTAL OBSERVADA
Frecuencia en que Coordinación Admva. emite reporte de deudores para Crédito y Cobranza.	0	0	0	0
Frecuencia de realización de llamadas de notificación a deudores	0	0	0	0
Cuántas veces se permitió a algún alumno ingresar a las instalaciones a pesar de ser deudor de ≥ 2 colegiaturas (Afectación del Proceso No. 1) *	111 alumnos	99 alumnos	434 (No se revisaron credenciales en Licenciatura)	644 alumnos
Emisión de reporte semanal de convenios y pagos*	1	1	1	3 reportes semanales

Esta medición, en sus dos primeros puntos, obtenidos de las desviaciones de los flujogramas, no se encontró impacto real que se contraponga a los intereses de la organización, pues en lugar de causarle gastos, le causó ahorro, pues el hecho de llamar y notificar muchas veces a la gente no garantiza la realización de los pagos, el resultado viene siendo casi el mismo que el procedimiento que realmente lleva a cabo.

El siguiente punto es el que ocasiona la afectación del proceso No. 1 (Control de Cobranza), pues los medios con los que se cuenta para la recuperación de la cartera vencida son limitados y uno de ellos es precisamente el control de acceso a las instalaciones lo cual, si no es tomado con la debida seriedad y compromiso, no

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ayudará en la recuperación del capital. En lo que respecta al reporte de cartera vencida, el impacto es interno para plasmar los resultados de la recuperación y es ocasionado por la duplicidad de funciones que el actor lleva a cabo. Lo que también ocasiona una idea no muy clara del avance económico que proporciona el proceso.

3.5 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO CON RELACIÓN AL COSTO-BENEFICIO DE LOS PROCESOS MEDIDOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.

3.5.1 VARIABILIDAD Y CALIDAD Y SU RELACIÓN EN LOS PROCESOS MEDIDOS.

Las desviaciones de las que se han hablado hasta el momento, también reciben el nombre de: variabilidad, definiéndolas más propiamente como las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización, pueden ser elementos o situaciones que influyen en el proceso, entendiendo a éste como el conjunto de acciones o pasos que se dan con el fin de que determinados factores interactúen entre sí para obtener un resultado.

Del resultado obtenido puede determinarse si la empresa u organización produce con calidad o no, entendiendo a ésta como las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente. La calidad implica:

- La consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente tanto interno como externo.
- El total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- La participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
- La toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos, sobregestión basada en la intuición. Dominio del manejo de información (medición del mercado).

- **Eficacia**, que es la capacidad de la organización para determinar los **objetivos adecuados**, significa "hacer lo indicado".
- **Eficiencia**, definida como la capacidad para reducir al mínimo los **recursos usados** para alcanzar los objetivos de la organización, dicho de otra manera es "hacer las cosas bien".

El producto educacional del centro Universitario Patria, aún dista de que sea de calidad, aunque se encuentre en los objetivos de la escuela, los proceso medidos no son ejemplo de eficacia ni de eficiencia. La organización debe de tomar en cuenta que el resultado de producir con mayor calidad otorga a las empresas diversos beneficios entre los que según Robbins se encuentra: aumentar la satisfacción del cliente para hacer productos vendibles; la organización se vuelve competitiva; incrementa su participación en el mercado; obtiene un mayor ingreso por ventas, entre otras cosas.

3.5.2 COSTOS DE LA CALIDAD EN EL CUP.

Las desviaciones de los procesos, implican como ya se observó, un costo en la organización, los cuales pueden ser de varios tipos: económicos o materiales y Psicológicos o humanos. Dichos costos se derivan de la observación de la frecuencia de tales desviaciones (hojas de inspección). Dividiremos en dos apartados el precio de estas desviaciones de los procesos analizados en el Centro Universitario Patria.

3.5.2.1 COSTOS ECONÓMICOS O MATERIALES.

Este tipo de costos, se refiere a los insumos que proveen a la organización, en el caso del CUP, vendrían siendo todos aquellos gastos que la organización tiene para existir, es decir, pagos de servicios, salarios, etc., mismos que son pagados por los propios alumnos a través de las colegiaturas y cuotas de inscripción o papeleos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el momento en que los alumnos dejan de realizar sus pagos, comienzan las pérdidas económicas, sin embargo, el costo irá aún más allá, pues al contar con el mismo nivel de clases y derechos que los alumnos que sí cumplen con sus pagos, se estará "gastando" en ellos. Su manutención estará a cargo de los que sí pagan sus colegiaturas, pero utilizarán los recursos e instalaciones de la escuela como Internet, agua, luz, pagos de profesores, atención administrativa, entre otros conceptos. Todo esto a cambio de nada, del no pago de colegiaturas, situación que conlleva al deterioro material de la escuela y por lo tanto de prestigio, pues no puede crecer y desarrollar proyectos de mayor calidad.

Para que se tenga una idea más clara del costo económico que implican las desviaciones de los procesos analizados, se enlistarán los gastos promediados y aproximados que la organización debe atender mensualmente para poder dar el servicio de la educación, del total obtenido se dividirá entre el número de alumnos con los que cuenta la escuela, esto nos arrojará el costo por alumno que la organización tiene que cubrir y relacionándolo con los datos obtenidos de las hojas de inspección, se detectará el costo que, por ejemplo tiene, dejar pasar a un alumno deudor, lo que le cuesta a la organización por un día y luego por las tres semanas medidas de cada desviación. Se comenzará por los costos de pagos mensuales de la escuela:

CONCEPTO	COSTO MENSUAL (variable mes a mes)
Honorarios	13,000.00
Sueldos y salarios	607,500.00
Comisiones por viajes de despensa	820.00
Servicio Panamericano de resguardo de fondos	2,000.00
Servicios administrativos (supervisiones contables, etc.)	17,500.00
Impresiones	2,000.00
Publicidad y propaganda	46,960.00
Servicios de vigilancia	6,000.00
Papelaría	3,924.00
Teléfono	8,250.00
Internet	1,400.00
Comisiones bancarias	10,430.00
Asesorías legales	40,870.00
Derechos por suministro de agua	10,000.00
IMSS	58,350.00

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFONAVIT	27,000.00
Retiro de cesantía y vejez	30,850.00
Impuesto sobre nóminas	13,280.00
Servicio de fotocopiado	2,150.00
Cuotas sindicales	450.00
Mantenimiento	100,800.00
Luz	17,900.00
Gastos varios (combustibles, despensa, pasajes, etc.)	2,500.00
Seguros médicos, rda, accidentes y equipo de cómputo	11,100.00
IVA	41,800.00
TOTAL	1'076,634.00

En cada nivel académico se encuentran inscritos y activos la siguiente cantidad de alumnos:

Secundaria	163
Preparatoria	488
Derecho	140
Pedagogía	69
Contaduría	21
Administración	47
TOTAL	928 alumnos

Entonces, considerando que mensualmente, el Centro Universitario Patria gasta aproximadamente \$ 1'076,634.00 y si existen 928 alumnos cada uno tendrá que absorber este costo mensual, lo cual será el propio costo de cada alumno, así si dividimos el gasto entre el número de alumnos el resultado sería: en promedio, la educación para cada alumno cuesta en esta escuela \$ 1,160.00 mensualmente. Si se divide esta cantidad entre 30 (que son los días del mes) nos dará el costo diario de permanencia de un alumno en la escuela con la finalidad de que sea educado, el resultado es \$38.66, podría parecer que es poca la cantidad, pero si la multiplicamos por el resultado obtenido en las hojas de inspección al respecto de este rubro (644 alumnos a los que se les permitió el paso con adeudo) tendríamos un resultado por las tres semanas de \$ 24, 897.00, si se siguiera este mismo ritmo semanalmente durante un año escolar (10 meses = 40 semanas) nos daría un resultado anual de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

\$ 82,990.00 aproximadamente las pérdidas. Sólo por el hecho de un *'dème 'chance' de pasar'*.

Con ésto se ve, que el problema no es únicamente que el alumno pase a tomar clases, sin haber pagado, sino que cada vez que pasa le cuesta su día de educación a la escuela. Además este costo económico implicará otro aspecto más al no tener un buen control de pagos como el de tener una mala organización administrativa, asunto que en cuanto a imagen, la organización también pagará.

Al respecto del costo de imagen, lo anotamos en este apartado económico pues influirá en el hecho de la atracción y retención de los alumnos, puesto que también habla de la calidad de la organización en cuanto al servicio que otorga. Si no hay buen control de cobranza, se verá reflejada en la imagen que se le da al cliente y el resultado será inevitablemente el alejamiento de éste.

3.5.2.2 COSTOS HUMANOS O PSICOLÓGICOS.

Los costos humanos se ven reflejados en muchos aspectos de la organización, por un lado y el más claro en el problema analizado, es el de la repercusión de la no captura de pagos oportunamente y el acceso del alumno deudor en relación al proceso de recuperación de cartera vencida, pues según lo observado, el hecho de que exista una persona que se encargue de la negociación con las personas deudoras, donde cada una de éstas emite argumentos de problemas o conflictos por los cuales no ha realizado sus pagos, y teniendo que realizar con ellas un acuerdo de pago lo más accesible posible donde haya un equilibrio entre los intereses de la escuela y los de las personas, resulta animicamente desgastante pues se trata de alcanzar un compromiso por ambas partes. Aunado a esto aparece el retraso en la captura de pagos, entonces el reflejo del cumplimiento de pagos no se puede observar provocando una falta de secuencia administrativa y una posible frustración entre las partes comprometidas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El área de Crédito y Cobranza pierde credibilidad con estos hechos, pues no se podrá ver la diferencia entre un alumno que cumple con los pagos y el que no los cumple, pues la persona encargada del control de acceso por Crédito y Cobranza no podrá hacer ninguna distinción al no contar con los elementos necesarios, cosa que según lo observado ha provocado cierta desmotivación en este personal.

De igual forma, y en cuanto a lo referente a otras funciones que este mismo actor tiene, eleva aún más su estrés emocional, puesto que se le asigna más de una función, lo que también podría desencadenar una mala atención a los clientes, pues ellos son los que resultarán directamente afectados por los estados de ánimo que no pueda controlar el personal que labora en la organización.

Todo lo anterior, implica asimismo un **costo de imagen**, el cual se verá reflejado en la aceptación o rechazo que el alumno tenga para con el CUP, pues como cliente es su principal crítico. La escuela, entonces da una imagen de desorganización, la cual, como se analizó tiene mucho que ver los actores que se ven involucrados dentro del Centro Universitario Patria, los cuales se analizarán en el siguiente apartado y el cómo influyen en los procesos que se realizan.

3.6 LOS ACTORES.

3.6.1 LA IMPORTANCIA DEL ACTOR EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Como se dijo anteriormente, los integrantes de la organización, al tratarse de seres humanos le darán a ésta diversos matices influidos por factores como su edad, sexo, grado de estudios, experiencias personales y personalidad. Cada actor plasmará en sus actos y en el desarrollo de los procesos de la organización todas estas características a tal grado que se puede perder la diferencia entre el cuestionamiento de que si la organización hace parte de sí misma al individuo absorbiéndolo, o bien es el individuo el que absorbe a la organización haciéndola él mismo. El razonamiento es complejo como el individuo mismo, y es difícil

comprenderlo si no se analiza un poco más el fondo, la forma de pensar y sobre todo de actuar del individuo dentro de la organización.

Los procesos analizados del Centro Universitario Patria no escapan a ello, cada paso de éstos, independientemente de su descripción formal, en la realidad tienen nombre y apellidos, están marcados por la vida y personalidad de quienes los llevan a cabo y así se van transformando con el tiempo, de mano en mano hasta desviarse totalmente en muchas ocasiones de su formulación original. Las desviaciones pueden volverse vicios difíciles de arrancar, y es entonces cuando nos preguntamos, ¿por qué la organización existe y sobretodo, funciona? La respuesta es porque el Centro Universitario Patria es una organización que se autogenera a sí misma, es decir, es autopoietica, aunque esto le genere ciertos costos como ya se dijo.

Los procesos se llevan cabo de tal forma que el individuo que los realiza es capaz de transformarlos o mejor dicho ajustarlos a la realidad. Esto sucede porque el diseñador del modelo formal, no siempre es el que los ejecuta, luego entonces sólo el actor que realiza la actividad tendrá en sus manos la movilidad y maleabilidad de los procesos según las circunstancias que se le vayan presentando y de acuerdo también a las características del propio actor como sujeto o individuo. Al respecto Crozier menciona que el individuo, se encuentra "en un contexto de racionalidad limitada" (Crozier y Friedberg, 1990, p. 46), puesto que al momento de tratar de resolver algún problema, actuará conforme a una solución inmediata que cubra tan sólo un mínimo de satisfacción actuando para sí mismo y sus propias necesidades.

Entonces, todo aquello que la persona no puede cambiar como su edad, sexo, origen, etc., limitará al individuo en sus decisiones de acción y pensamiento, provocando diversos matices en sus actitudes, de lo cual partiremos para evaluar su desempeño en los procesos de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6.2 PUESTO Y ACTIVIDAD DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS MEDIDOS.

Para comprender la forma de actuar de los individuos dentro de la organización, se comenzará por describir sus datos básicos, los cuales lo caracterizan como sujeto, así como la forma en que se dio su reclutamiento e incorporación a la organización, más adelante utilizaremos estos datos con otros fines:

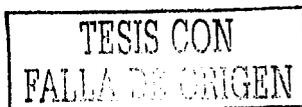
3.6.2.1 CARACTERÍSTICAS BASE.

ACTOR 1:

- Puesto: Coordinador Administrativo.
- Edad: 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado Civil: casado, (c/1 hijo).
- Nivel académico: Licenciado en Contaduría Pública
- Forma de reclutamiento: Miembro del equipo de contadores externos que la empresa contrató para realizar una auditoria contable a los registros de la Administración anterior (se recordará que en el capítulo I y II se ha hablado del cambio estructural que aconteció en el Centro Universitario Patria derivado precisamente de esta auditoría), posteriormente y dado el cambio de algunos directivos, se integra a la organización quedando al frente de la Coordinación Administrativa.

ACTOR 2:

- Puesto: Contador General.
- Edad: 30 años.
- Sexo: Masculino



- Estado Civil: casado, (s/hijos)
- Nivel académico: Técnico en Contabilidad.
- Forma de reclutamiento: recomendación del Coordinador Administrativo, sin embargo, fue sujeto a previas exámenes por parte de un despacho especializado en reclutamiento, mismo que fue contratado por el despacho de los contadores que aplicaron la auditoría en el CUP.

ACTOR 3

- Puesto: Auxiliar administrativo.
- Edad: 37 años
- Sexo: Femenino.
- Estado Civil: Soltera (c/ 3 hijos, separada conyugalmente).
- Nivel académico: primer año de nivel medio superior.
- Forma de reclutamiento: Recomendación de un profesor.

ACTOR 4

- Puesto: Auxiliar Administrativo
- Edad: 41 años
- Sexo: Femenino
- Estado Civil: Casada (c/2 hijas, separada conyugalmente).
- Nivel académico: Trunca (7° semestre de Licenciatura de Contaduría Pública).
- Forma de reclutamiento: Recomendación por parte de la secretaria del Director de Preparatoria.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ACTOR 5

- Puesto: Encargada de Crédito y Cobranza
- Edad: 31 años.
- Sexo: Femenino.
- Estado civil: casada (s/hijos).
- Nivel académico: pasante de Licenciatura Periodismo y Comunicación Colectiva.
- Forma de reclutamiento: Anuncio en el periódico y seleccionada por el entonces Director General.

3.6.2.2 PERSONALIDAD

Con los apartados anteriores, se entiende entonces que las acciones del actor están determinadas por tres aspectos: 1) por sus características como individuo, 2) por su percepción en cuanto a su realidad y, 3) por su entorno. Como individuo poseerá una determinada personalidad que lo conducirá en todas sus actividades. La personalidad entonces, estará conformada por dos aspectos: el temperamento y el carácter. El primero son las características con las que naces y no se pueden cambiar. Por su parte, el carácter es un estado de conciencia que nos permite controlar y moldear el temperamento, adecuando las necesidades y habilidades del individuo.

3.6.2.3 TIPOS DE PERSONALIDAD.

En cuanto a la personalidad de los integrantes de la organización como individuos, se puede hablar primeramente de cuatro tipos de personalidad según el grado de introversión-extroversión de la persona, así como su respuesta ante la ansiedad y se denomina y caracteriza de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Extrovertido con "locus" de control externo.- Es alegre, vive para afuera, voluble, visceral, es líder, ansioso, carismático, inseguro, inestable, depende de los demás. (Sanguíneo)
 - b) Extrovertido con "locus" de control interno.- No está basado en lo exterior, no es ansioso externo sino interno. Analítico, observa, habla poco pero lo que dice es contundente, seguro de sí mismo, oportuno, equilibrado, no es líder de inmediato, participa poco pero cuando lo hace es excelente, puede permanecer en la oscuridad reflexionando. (Flemático)
 - c) Introverso de "locus" de control externo.- Depende del exterior pero no lo expresa, no da a conocer lo que piensa ni lo que siente. Es explosivo y acumulativo. No retroalimenta, por lo que no se puede modificar las actitudes para con él. (Colérico).
 - d) Introverso de "locus" de control interno.- No lo mueves, tiene control interno, no tienen iniciativa. (Melancólico).
- (Robbins. 1999, p.56-66)

También es importante analizar a los integrantes de la organización en cuanto a su relación con los demás, dado que esto ayuda a definir las relaciones laborales y la forma en que estas características pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo. (Goldhaber en Ulloa, 1997, p. 34).

Las actitudes de colaboración, adecuación, competencia, compromiso y evitación, "revelan el papel que el integrante de la organización asume consciente o inconscientemente para el logro del trabajo en equipo. En las relaciones laborales no sólo se pone en juego la ética individual y el respeto por los derechos de los otros, también se expresan en el plano emocional, los sentimientos, la autoestima, seguridad, confianza, pertenencia e incluso de autoestima frente a un equipo" (Ulloa, 1997, p. 35). Todo esto es importante para la elaboración del trabajo y a obtención de resultados.

Al respecto, es posible ubicar como tímidos, reservados y metódicos, a las personas analíticas y organizadoras, y como atrevidas o relajientas a los persuasivos y controladores. Sin embargo, estas características se pueden asociar a cuatro habilidades que distinguen a los extrovertidos de los introvertidos. Así se puede formar la siguiente tabla de vinculación de estas características y habilidades, la cual nos arrojará ciertos perfiles de sociabilidad del individuo de acuerdo a su personalidad. Se presentan cuatro grupos "puros", los cuales pueden combinarse entre sí para dar otros tipos de características de personalidad del individuo en cuanto a sus relaciones con otros individuos.

PERSONALIDADES 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" ¿Quéin lo hace, qué siente, lo reconoce?
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo	Cauto, quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección	Toma decisiones rápidas
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que posprocedimientos	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.

Esta tabla nos ayudará a identificar las distintas personalidades de los individuos que intervienen en los procesos analizados en cuanto a sus relaciones y trabajo en equipo. Para distinguir las personalidades de los individuos como actores, es decir

en su relación con los demás, se requiere de la aplicación de técnicas cualitativas tales como la observación y el test psicológico.

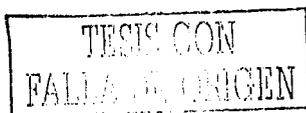
3.6.2.4 LA OBSERVACIÓN COMO TÉCNICA PARA CONOCER LA PERSONALIDAD.

La observación es la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos. Es un procedimiento de recolección de datos que se basa en lo percibido por los sentidos del propio investigador. Consiste en el estudio de fenómenos existentes naturalmente o producidos espontáneamente. Es un estudio de un hecho presente que cumple con los requisitos de la investigación sociológica científica.

Para que dicha observación se le considere como científica, es necesario que sirva a un estudio ya formulado de investigación, que sea planificada y que se realice sistemáticamente. Además, la observación debe estar relacionada con proposiciones científicas más generales y se deben utilizar técnicas objetivas para que, en caso de ser necesario, los hallazgos puedan ser verificados por otros investigadores.

La observación puede ser de dos tipos: participante, que es cuando el investigador se mezcla en el grupo observado y participa en sus actividades, y la no participante. En la presente investigación se utilizó la de tipo participante, pues el investigador forma parte de la organización y procesos analizados.

Sin embargo, para la detección de la personalidad en la presente investigación, no fue posible realizar las hojas de observación, puesto que los demás integrantes del proceso se encuentran ubicados físicamente en otra área de la escuela y no pudo ser observada por el investigador dado que el área no es perceptible a simple vista de éste. Únicamente se utilizó la técnica del test psicológico, del cual se hablará en el apartado siguiente. De igual forma, la experiencia del investigador para reforzar



las características de personalidad de los individuos, se consideró como insuficiente para únicamente basarse en ellos.

3.6.2.5 EL TEST PSICOLÓGICO.

La técnica del test psicológico, fue la técnica que se empleó para la detección de la habilidad para relacionarse de los actores involucrados en los procesos analizados de acuerdo a su personalidad. Dicho test es el propuesto por Adriana Ulloa y se elaboró enlistando las principales necesidades y habilidades que determinan la personalidad de los individuos en cuanto a su relación con otros. Del lado derecho de cada categoría se anotó la inicial de cada tipo de personalidad para poder así establecer a elección del individuo las características con las que cuenta.

Se le hizo saber al analizado, que debería contestar de manera rápida y sin anotar las características que admirara o que le gustaría tener, sino aquella con la que más se identificara o lo describiera. La contabilización se dio por la frecuencia con la que marcaba un mismo tipo de letra las cuales se designaron de la siguiente forma:

Organizador / sensible	O
Controlador / líder	C
Analítico / visionario	A
Persuasivo / clown	P

Como en la clasificación de los resultados las habilidades para relacionarse de acuerdo a su personalidades no resultaron puras, se decidió tomar la combinación de las mayores puntuaciones y establecer así una más cercana a su forma de actuar por lo que en la interpretación de los datos se describirá la combinación obtenida, por lo pronto incluimos el test que se aplicó a los actores (los tests contestados se incluyeron en el anexo de la presente investigación).

3.6.2.6 APLICACIÓN DEL TEST

NOMBRE:
PUESTO:

TEST

Marca con una "x" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. Noelijas aquellas características que admiras o que te gustaría tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente

TRANQUILO	O
METICULOSO, DETALLISTA	A
DE OPINIONES FUERTES	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

ESTABLE, TEMPLADO	O
PRECISO	A
NERVIOSO	C
ESPONTÁNEO	P

VALIENTE	C
CREATIVO CON INVENTIVA	P
ENTREGADO	O
INTROVERTIDO	A

COMPETITIVO	C
JOYAL, GOZOSO	P
CONSIDERADO	O
CONCILIADOR	A

RESPECTUOSO	A
EMPRENDEDOR	C
OPTIMISTA	P
SERVICIAL	O

ARRISGADO, TEMERARIO	C
DISPUESTO A AYUDAR	O
CÁLIDO Y SINCERO	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A

AGRESIVO	C
INFLUENCIBLE	O
INDECISO	A
IMPULSIVO	P

COMUNICATIVO	P
CONTROLADO	O
DECISIVO, FIRME	C
SISTEMÁTICO	A

CONTENTO	O
COMPLADO	P
PACÍFICO	A
POSITIVO	C

AFEGADO A PROPIAS DECISIONES	C
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	P
LISTO PARA HACER FAVORES	A
SOCIABLE, AMIGABLE	O

ANALÍTICO	A
LLANO, DIRECTO	C
ENCANTADOR	P
LEAL	O

CON DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	O
EVITO LA CONFRONTACIÓN	A
OBSTINADO, NECIO	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

OBSESIONADO	O
CAPRICHOOSO	A
TESTARUDO, REACIÓ A CONCEDER	C
JUQUETÓN	P

CONVINCENTE	P
GENTEL	O
HUMBLE, MODESTO	A
ORIGINAL	C

SEGURO DE SI MISMO	P
SIMPÁTICO	O
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	A

DE TRATO FÁCIL	O
ORGANIZADO, METÓDICO	A
ENERGICO	C
"CAMPECHANO", SOBRELLEVA LAS COSAS	P

DISCIPLINADO	A
GENEROSO	O
VIVAZ, LLAMATIVO	P
PERSISTENTE, NO ME RINDO	C

CAUTELOSO	A
DETENIDADO	C
ELOCUENTE	P
BONDADOSO	O

INQUIETO	C
POPULAR	P
COMPARTIDO, COLABORADOR	A
RÉGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	O

DIPLOMÁTICO	A
AUDAZ, ATREVIDO	C
SATISFECHO	O
EXPRESIVO	P

ANSIOSO	C
IMPACIENTE	O
DISPUESTO	A
CONSEQUENTE, FLEXIBLE	P

ADAPTABLE	A
TENDIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	C
PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
PACIENTE	O
FACILIDAD PARA HABLAR	A
INDEPENDIENTE	C

CARISMÁTICO, ADMIRADO	P
AMABLE, TRATABLE	O
VULNERABLE, SENSIBLE	A
SEGURO Y FUERTE	C

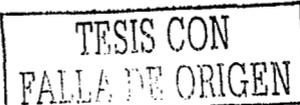
Fuente: Ulloa, 1997, p. 37

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6.2.7 RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DEL TEST

El objetivo de encontrar la personalidad del individuo, se basa en determinar si existe o no influencia de su personalidad en el desarrollo de los procesos que se analizan. Los resultados se vaciaron colocando una raya en la letra de la categorización elegida, posteriormente se procedió a la contabilización y así asignarle una de las tipologías de acuerdo a las dos mayores puntuaciones. Los actores se enumeraron según nuestro apartado de descripción de los datos básicos, como actor 1, actor 2, etc.:

<p>ACTOR 1</p> <p>O = 12</p> <p>A = 4</p> <p>C = 4</p> <p>P = 4</p> <p>Personalidad: Organizador</p> <p>Puesto: Coordinador Administrativo</p>	<p>ACTOR 2</p> <p>O = 6</p> <p>A = 8</p> <p>C = 7</p> <p>P = 3</p> <p>Personalidad: Analítico Controlador</p> <p>Puesto: Contador General</p>
<p>ACTOR 3</p> <p>O = 10</p> <p>A = 8</p> <p>C = 3</p> <p>P = 3</p> <p>Personalidad: Organizador Analítico</p> <p>Puesto: Auxiliar Administrativo</p>	<p>ACTOR 4</p> <p>O = 7</p> <p>A = 4</p> <p>C = 6</p> <p>P = 7</p> <p>Personalidad: Organizador Persuasivo</p> <p>Puesto: Auxiliar Administrativo (actor que no participa en los proceso medidos, pero se analizó por pertenecer a la Coordinación Administrativa)</p>
<p>ACTOR 5</p> <p>O = 5</p> <p>A = 6</p> <p>C = 10</p> <p>P = 3</p> <p>Personalidad: Controlador Analítico</p> <p>Puesto: Encargado de Crédito y Cobranza</p>	



En los cuadros de vaciado de datos, se volvió a anotar el puesto desempeñado para facilitar el cruce de la personalidad con el puesto desempeñado, así podemos derivar lo siguiente:

Actor 1

Personalidad: Organizador / sensible

La personalidad del Organizador, según el texto de Adriana Ulloa, se caracteriza por "organizar a la gente, interesado más por el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados. Hace preguntas, modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad. Es responsivo (sensible.), amigable, abierto y evita la confrontación". (Ulloa, Adriana, Pág. 36). Por los resultados del conteo de respuestas, se encuentra que este es el único actor que de alguna forma se le pudo enmarcar en una personalidad con tendencias "pura".

Se considera que este actor se encuentra en el puesto indicado, pues en la cabeza de la Coordinación Administrativa es necesario contar con una persona capaz de llevar una buena organización del personal y de los recursos financieros, así como la decisión de delegar actividades de los procesos que se llevan a cabo en esa área para obtener resultados óptimos. Cabe hacer mención que este actor lleva tan sólo cinco meses en el cargo y ha tratado de sanear la administración que se había llevado; se recordará que en el capítulo 1 y 2 se ha estado hablando del cambio estructural que arrojó la auditoría externa que se aplicó a los procedimientos administrativos de la escuela y hacemos mención que es precisamente este actor uno de los auditores de ese despacho externo. Por lo anterior, este actor muestra un gran interés por la mejora de los procesos en busca de obtener resultados positivos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actor 2

Personalidad: Analítico Controlador (visionario / controlador)

Adriana Ulloa, indica que esta personalidad se identifica con las preguntas "¿cómo aplicar, por qué, para qué, con qué elementos? Tienden a preferir el trabajo a solas. Desarrollan un alto nivel de especialización técnica. Cuando se les da un proyecto, el suficiente tiempo para su terminación y los recursos apropiados, los resultados son usualmente exitosos. Sin embargo, cuando hay cambios imprevistos, se les solicitan varios proyectos al mismo tiempo, o hay demasiada gente involucrada, la presión puede tomarse irresistible.

El método científico para resolver problemas y tomar decisiones es la característica principal de su estilo. A causa de que separan la emoción de la tarea a realizar, aún en sus relaciones personales, con frecuencia se les percibe como fríos, ásperos, y aún, arrogantes. Suelen ser buenos críticos de sí mismos como de los otros, e incluso, hirientes con sus comentarios. Una de sus mayores fortalezas es su respuesta a los estímulos que ofrece lo desconocido. Aunque suelen utilizar procedimientos tradicionales, pueden ser dogmáticos para arribar al por qué las cosas funcionan, cómo hacerlas trabajar, el camino "correcto" en que deben ser hechas, etc. tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado.

Además perciben los encuentros de grupo como pérdida de tiempo, por eso hallan razones para evitarlos. Pueden ser más efectivos si aceptan las emociones como naturales en sí mismos como en los otros y aprenden a expresar sus sentimientos, así como a distinguir cuando la tradición y la historia no se aplican para experimentar con ideas y técnicas nuevas. Errar no es fallar. Algunas veces se hacen las cosas sólo por diversión". (Ulloa, 1997, p. 40).

Dadas estas características y comparando el perfil del puesto del actor 2, (Contador General) y que es quien lleva toda la administración contable como nóminas, impuestos, declaraciones, etc., es necesario que cuente con un nivel especializado

TESIS CON
FALSA ORIGEN

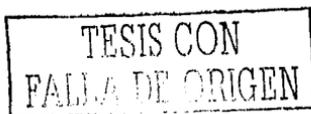
en el tema, a observación del investigador, el actor cuenta con características de total compromiso con la función desempeñada, gusta de hacer su trabajo y por lo tanto se considera óptimo para el puesto desempeñado, pues existen procedimientos que no pueden ser alterados por ninguna circunstancia, todo es rígido en la administración contable. El actor regularmente se le ha percibido trabajando en lo que se le ha asignado y no muestra interés por asistir a alguna reunión de grupo. El actor es en nivel jerárquico el "segundo de a bordo" del Coordinador Administrativo a quien de muchas formas le es útil pues, es digamos el responsable de lo práctico de la escuela a nivel administrativo.

Actor 3

Personalidad: Organizador Analítico (sensible / analítico).

Ulloa describe esta combinación de personalidad como la que responde a las preguntas "¿cómo se quiere y por qué? Son característicos su enfoque sistemático y su determinación para salir adelante. Les es importante poner atención a los detalles y al "modo correcto" de hacer las cosas. Prefieren desarrollar una o dos amistades cercanas, y están menos interesadas en el beneficio del grupo entero. Frecuentemente se les percibe como "secos" en su trato, lógicos y determinados a cumplir con sus metas. A causa de un alto nivel de sensibilidad, no siempre expresada tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos. Si se sienten ofendidos, jamás olvidan.

Prefieren trabajar solos porque temen que los otros "echen a perder" las cosas, aunque también gustan trabajar con una o dos personas en quien confían. Son objetivos y cuidadosos en su trabajo, siempre se puede contar con ellos, aun cuando la tarea sea muy difícil. Pueden ser más efectivos aprendiendo acerca de los estilos de los otros y aceptándolos. Necesitan desarrollar la habilidad para adaptarse más fácilmente a los cambios de ambiente y a las necesidades de los otros. Mostrar más entusiasmo y emoción podría ayudar a que los otros se relacionen más fácilmente con esta personalidad." (Ulloa, 1997, p. 39).



La personalidad del Actor No. 3, con respecto a su puesto indica que es una persona que es útil para realizar lo que se le encomiende, pues sus características indican que tratará de hacerlo lo mejor posible. Como Auxiliar Administrativo es buen elemento, sin embargo, tiene tendencia hacia el individualismo, por lo que no gusta de compartir sus tareas y cuestiona los hechos si no está este actor participando en ellos. La limitante es cuando se le asignan funciones que tengan que ver con la atención a clientes, entonces se le observó como con un trato "seco", de alguna forma no es la persona adecuada para funciones que tengan que ver con las relaciones públicas.

Actor 4

Personalidad: Organizador Persuasivo (sensible / persuasivo)

Para este caso, Adriana Ulloa indica que esta personalidad responde a las preguntas "¿cómo están los otros, quiénes son? En ellos son característicos la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, a pesar de que algunas veces resulten fallas. Aunque los vínculos afectivos les son de primera importancia, también se preocupan por cumplir con las metas. Frecuentemente hacen depender la autopercepción de su valor, de la aceptación o aprecio que les otorgan otros.

Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Pueden invertir sus energías en preocuparse de sus relaciones y de "sacar las cosas a tiempo", por esto cargan con los pendientes a casa. Consideran el aprecio y la calidez como motivantes, aunque su buen trato a los otros llega a ser percibido por los controladores y analíticos como una debilidad. Uno de sus mayores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta. Pueden mejorar su eficacia expresando sus desacuerdos más seguido en lugar de decir 'lo que tú decidas está bien para mí', aprendiendo a decir no y no aceptando las cargas de trabajo de los otros. También

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

pueden necesitar el desarrollo de la percepción de sus potencialidades y capacidades, en lugar de afirmarlas como debilidades". (Ulloa, 1997, p. 39).

Este actor denominado Actor 4, no participa en los procesos medidos, pero sí pertenece al área de la Coordinación Administrativa, que es la que se está analizando y se midió la personalidad de ésta porque de alguna manera puede tener influencia en las personas que si participan dentro del proceso. La personalidad de este actor, indica que se trata de un individuo que gusta de las relaciones sociales, pues como dice Adriana Ulloa, son personas amigables pero, esta facilidad para relacionarse puede trascender de diversas formas ya sea para la integración del grupo o bien para su desintegración pues al tener cierta identificación con algunas personas puede corllearla a pertenecer a algún grupo que no es precisamente el formal y al que pudiera tenerle la lealtad que posee dicha personalidad. Pero ésto se verá más adelante, en el momento de analizar a los grupos.

En cuanto al puesto desempeñado de auxiliar administrativo y el cruce de habilidades de esta personalidad nos indica que el trabajo que realice esta persona de proponérselo es de calidad y entregado en los tiempos requeridos

Actor 5

Personalidad: Controlador Analítico (líder / analítico)

Para definir esta personalidad, igualmente tomaremos los apuntes de Adriana Ulloa, quien la describe como la que responde a las preguntas ¿Qué hace, por qué? Su meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección. Esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad, porque la perfección raramente es obtenida. Tienden a estar llenos de ideas sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema. Entonces analizan y critican cada opción, encontrando todas las posibles causas por las que podrían no funcionar. Estos conflictos suelen ser internos. Sin embargo, una vez que han decidido algo, difícilmente lo cambian.

Con frecuencia son innovadores en su forma de pensar y generan ideas y soluciones únicas para cada situación. Tienden a ser sensibles, aún cuando tienen dificultades para expresar sus sentimientos y emociones. Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo y siendo menos críticos de sí mismos y de los otros. Ninguna idea es perfecta, como ningún plan está libre de fallas. Necesitan dejar a la gente experimentar y probar nuevas cosas, aprender a sentirse orgullosos con más facilidad". (Ulloa, 1997, p. 41)

Este actor, desempeña la función de encargado de Crédito y Cobranza, teniendo la responsabilidad de la recuperación de la cartera vencida a través de la negociación con los alumnos deudores, dado este perfil de puesto y las características de la personalidad, se puede observar que es benéfico en este sitio, sin embargo, es importante aclarar que en cuanto al tipo de escolaridad con la que cuenta este actor, no hay tanta relación, pues al ser un área contable en manos de un comunicólogo es muy probable que exista una discordancia.

Este actor posee una triplicidad de funciones, puesto que además de encargarse de la cobranza, el Director General, al estar su oficina junto a Cobranza le solicita actividades de asistente de Director, también es el encargado de la atención a clientes telefónicamente y de forma personal a los visitantes, tratándose de una actividad de relaciones públicas, al actor se le encuentra mayormente identificado con esta actividad profesionalmente, sin embargo, la organización no le da demasiado realce a esta posición y el actor busca ser reconocido.

3.6.2.8 EL PAPEL DE LAS CARACTERÍSTICAS BASE Y PERSONALIDAD EN LOS PROBLEMAS MEDIDOS.

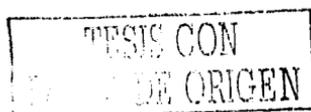
Todas las habilidades y características de los actores mencionadas en los apartados anteriores, tendrán como se ha dicho reiteradamente, influencia en el desarrollo de

los procesos que lleva a cabo la organización. En los procesos analizados y con base en las personalidades obtenidas en relación a los puestos que se desempeñan, se puede deducir que:

- a) El Actor 1, (Coordinador Administrativo, "organizador") se ha preocupado porque el proceso de Control de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida, sean llevados a cabo óptimamente, sin embargo en ocasiones las funciones delegadas no son realizadas como debe de ser, es decir, se hacen como el actor que las realiza entiende hacerlas o peor, cuando quiere hacerlas. Esto no quiere decir que sea un mal Coordinador, puesto que procura el bienestar para sus empleados y toma en cuenta sus opiniones. Es posible que al ser un tanto democrático en su liderazgo (de lo cual se hablará en el apartado del poder), las personalidades de los subordinados confundan su papel en la colaboración con él.

Sin embargo, como autoridad formal que es, ha cimentado una mayor confianza de acercamiento comunicativo con los empleados, teniendo una imagen diferente de lo que se había visto en otras autoridades. Su papel en los procesos medidos es la supervisión y obtención de resultados óptimos, aunque bien es cierto que en ocasiones el exceso de procesos y trámites a supervisar son muchos y variados no teniendo la oportunidad de hacer la supervisión de forma constante, lo que puede provocar las desviaciones del proceso, tales como el hecho de que, en el caso de Control de Cobranza se permitan los mismos beneficios de acceso a las clases tanto a los alumnos con adeudo, como a los que no lo tienen, yéndosele de las manos en ocasiones el control de los resultados del proceso.

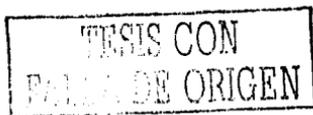
- b) El Actor 2 (Contador General, "analítico-controlador"), es el que se encarga de solicitar el reporte bancario de pagos de colegiaturas diariamente. A observación del investigador, el reporte efectivamente se



solicitó diariamente y se le hizo llegar al auxiliar administrativo que se encarga de la captura de estos datos. Las características del actor no variaron el proceso.

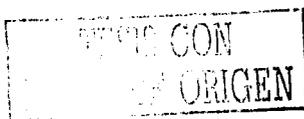
- c) El Actor 3 (Auxiliar Administrativo, "organizador-analítico"), es quien se encarga de la captura de los datos arrojados en el informe bancario, a pesar de que su personalidad indica que este tipo de personas ponen atención a los detalle y al modo correcto de hacer las cosas, no tiene la constancia necesaria en la captura de pagos y cuando la ubican en el lugar del acceso a la escuela para revisión de credenciales de alumnos, en ocasiones opta por dejarlos pasar aún con adeudo. En cuanto a la falta de captura, inferimos que se trata la prioridad que tienen entendida para con los procesos que realiza, es decir, no toma en cuenta los costos ni las repercusiones a otras áreas el hecho de no capturar a tiempo la información, sobre todo lo que esto implica en cuestión de imagen de la escuela para con sus "clientes" (alumnos y padres de familia), es decir, no está interesada en el beneficio del grupo entero.

En el entendido de dejar pasar a los alumnos a tomar clases a pesar de estar estipulado en el reglamento escolar que no debe permitirse el acceso con adeudo, se deduce que se relaciona también con esta falta de interés grupal que, aunado al hecho de ser un tanto "seca" en el trato con los demás prefiere no lidiar con la inconformidad de los alumnos que no se les permite el acceso, pues ellos se comportan a veces de manera agresiva o grosera y según el texto de Ulloa, esta personalidad tiende a tomar las cosas de manera personal, provocándole un conflicto que al parecer desea evitar. Es probable que no tenga la suficiente motivación para identificarse con los requerimientos de la escuela a nivel de funcionamiento.



- d) El Actor 4 (Auxiliar administrativo, "sensible-persuasivo"), como se dijo anteriormente este auxiliar no participa directamente en los procesos medidos, sin embargo de alguna forma pudiera tener influencia en el personal que pertenece a la Coordinación Administrativa. Esta persona aunque es sociable y tiene amistad con la mayoría del personal y alumnos de la escuela se denota cierta alternancia en cuanto a la lealtad de la que habla su personalidad, le es muy importante que se hable bien de ella y trata de "quedar bien con todos" para sentirse de alguna forma "aceptada" y querida. Esto puede resultarle una debilidad por el hecho de querer estar bien en todos los grupos puede mantener comunicación innecesaria con otros grupos que de alguna forma enteren de la forma en ocasiones confidencial del cómo se llevan a cabo los procesos en el área. De esto se ahondará posteriormente.
- e) El Actor 5 (Encargado de Crédito y Cobranza, "líder-analítico"), es la persona que se encarga de la recuperación de la cartera vencida (alumnos que no han pagado sus respectivas colegiaturas) a través de la negociación y convenios de pago. Como se dijo anteriormente, también se encarga de la atención a clientes para dar informes sobre la escuela vía telefónica y de manera personalizada, así como de la atención del conmutador. Principalmente, este actor se ve afectado por la duplicidad de funciones, pues precisamente porque pretende hacer bien las cosas, se ve interferido alguno de los procesos que realiza por el otro que también debe realizar.

El hecho de que esté tratando de resolver ciertas problemáticas o metas, le ayuda para tener una mayor injerencia en la colaboración y logro de metas de la organización, pero la distrae de otras actividades que debiera estar realizando propias de sus funciones, es decir, quiere abarcar demasiado sintiendo tener la capacidad de hacerlo, aunque a observación participativa del investigador, no siempre es así.



En el proceso medido de Recuperación de Cartera Vencida, el actor presenta fallas en la entrega de reportes de resultados, a observación del investigador, se debe a que no le dedica el suficiente tiempo a esa actividad, puesto que también realiza las demás funciones descritas. Sin embargo, en cuanto a lo referente al nivel de negociación y conciliación que requiere el puesto los resultados en cuanto a imagen han sido favorables, sin embargo esto regularmente no se plasma en ningún reporte y puede provocar que no se le consideren estos resultados.

En cuanto a la negociación previa que se realiza para llegar a un convenio de pago, hay mucha relación con el tipo de escolaridad, pero los clientes deudores identifican la persona que negocia con ellos como una "contadora" por lo que es muy probable que si ese cliente se enterara que no tiene esa profesión, perdería credibilidad o autoridad de decisión ante ellos, pues al estar acostumbrados a tratar este tipo de problemáticas con contadores es probable que solicitaran el trato directo con el Coordinador Administrativo, restando fuerza y presencia el área de Cobranza.

3.7 EL ACTOR Y EL GRUPO

3.7.1 DEFINICIÓN DE GRUPO Y TIPOS DE GRUPO

Toda organización, implica que para su existencia necesita de un trabajo colectivo, grupal, en donde se manejen distintas jerarquías y funciones, sí, pero todos sus integrantes pertenecerán a determinados grupos, ya sea formales o informales, es decir, grupos establecidos por la organización, o bien por los propios individuos.

Entendamos como grupo a "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" (Olmsted, 1966, p.17).



Como grupo formal se ubicará aquellos que se encuentran conformados por los individuos que integran un área de la organización, es decir, son los miembros que se encuentran interrelacionados por la situación formal laboral. Los grupos informales, serán entendidos como aquellos en que sus miembros se interrelacionan más allá de su situación formal laboral, o sea, grupos que pueden tener ciertas afinidades sentimentales o culturales y que conviven fuera del ámbito del trabajo.

En el Centro Universitario se ubican las áreas o grupos formales que ya se describieron en el organigrama de la escuela. En cuanto a los grupos informales se ubicaron 5 conformados de la siguiente forma:

Grupo 1: Director General (Propietario de la escuela); Directora de Formación (esposa del dueño); Jefe del Depto. de Servicios Escolares (hija del dueño); encargado del personal de vigilancia y Mto. (hijo del dueño); Coordinador de Licenciaturas (hijo del dueño).

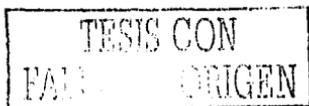
Grupo 2: Conformado por Director de Pregrado (Director. de Preparatoria), 2 titulares de Preparatoria, Coordinador de Preparatoria, Secretaria de director de Preparatoria, 2 secretarias de la Coordinación Administrativa y encargado de Sistemas y algunos docentes.

Grupo 3: Coordinador Administrativo, Encargado de Crédito y Cobranza; Contador General; Secretaria de Administración.

Grupo 4: Director de Secundaria; Subdirectora de Secundaria; Orientadora.

Grupo 5: 2 Secretarias de Servicios Escolares; 2 gestoras de Servicios Escolares; encargados de Biblioteca turno matutino y vespertino; Intendencia, vigilancia.

Grupo 6: grueso de docentes.



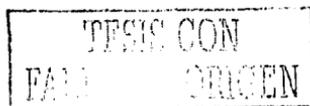
Para comprender mejor el comportamiento de los grupos hay dos líneas en la manera de distinguir a los grupos, a estas líneas se les ha denominado "tradición externa o sociológica" y "tradición interna o psicológica". (Olmsted, 1966, p.10).

Según la tradición externa o sociológica, existe una conciencia explícita de la presencia de ciertas cualidades de relación entre los miembros del grupo que se manifiesta a través de la división de grupos primarios y grupos secundarios.

- 1) Grupo Primario: Donde los miembros se hallan ligados los unos a los otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. Poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. (Olmsted, 1966, p.11), orientados hacia fines mutuos o comunes.

"La unidad del grupo primario descansa meramente en la armonía y en el amor. Constituye siempre una unidad diferenciada y generalmente competitiva, que admite la autoafirmación y las pasiones propias de tal diferenciación, pero estas pasiones se hallan socializadas por la simpatía, y se subordinan o tienden a subordinarse a un espíritu común ... Los grupos primarios son primarios en el sentido de que ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social, y también en el sentido de que no cambian en el mismo grado que relaciones más complicadas sino que constituyen una fuente permanente de la cual las otras surgen continuamente". (Cooley, en Olmsted, 1966, p.12).

- 2) Grupo Secundario. Sus características son opuestas y además complementarias al grupo primario. "Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino con relación a capacidades especiales y delimitadas. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines". (Olmsted, 1966, p.11).

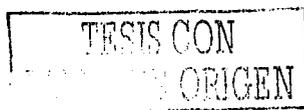


Por otro lado, siguiendo la "tradición interna o psicológica", la cual se halla orientada experimentalmente y deriva más de la psicología que de la sociología, indica que los grupos "son subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social, y la parte que le corresponde al individuo en esa interacción puede observarse y comprobarse por medios experimentales...en un extremo se hallan aquellos que conciben al grupo como 'los otros', como una suerte de respaldo social contra el cual el individuo se apoya. En el extremo opuesto se encuentran aquellos poco interesados en los problemas de la personalidad del individuo, salvo en la medida en que éste constituye una unidad o un actor en un sistema complejo de interacción. (Olmsted, 1966, p.11).

En esta investigación, únicamente nos basaremos en la línea o tradición externa y la división que de ésta se desprende de la existencia de grupo primario y secundario, pues es la que se acopla mayormente a las características de estudio de la organización.

El área de la Coordinación Administrativa del Centro Universitario Patria se le ubica en la clasificación de grupo formal de tipo secundario, pues sus relaciones son meramente laborales, aunque sí existen tendencias para la formación de grupos primarios dentro de este grupo, pues debido a que la mitad del personal que integra la organización lleva muy poco tiempo laborando ahí, aún no se han podido establecer lazos fuertes de amiguismo y lealtad.

Sólo podría considerarse como grupo primario el que forma el Coordinador Administrativo conjuntamente con su Contador General, que como ya se mencionó, éste último labora en la institución por recomendación del primero, por lo tanto su relación proviene de tiempo atrás, de acuerdo a la investigación de los datos básicos se investigó que son conocidos de un trabajo anterior y la confianza que se tuvieron fue la necesaria para que al entrar a laborar el ACTOR 1 a la cabeza de la Coordinación Administrativa requiriera de personal por él conocido para el apoyo de su función y le ofreció el trabajo.



3.7.2 LOS ACTORES Y SUS GRUPOS

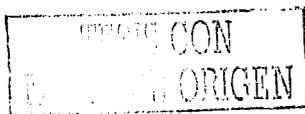
De forma general, podemos decir que a la Coordinación Administrativa puede considerársele como un grupo FORMAL Y SECUNDARIO, debido, a que las relaciones sólo están dadas por la mera interacción laboral. Aunque se detectan tendencias para formarse grupos primarios en algunos integrantes de esta área, sin que aún se hayan consolidado.

Como se mencionó anteriormente, sólo podría considerarse como grupo primario al que forma el Coordinador Administrativo conjuntamente con su Contador General, que como ya se mencionó, éste último labora en la institución por recomendación del primero, por lo tanto su relación proviene de tiempo atrás, de acuerdo a la investigación de los datos básicos se investigó que son conocidos de un trabajo anterior y la confianza que se tuvieron fue la necesaria para que al entrar a laborar el ACTOR 1 a la cabeza de la Coordinación Administrativa requiriera de personal por él conocido para el apoyo de su función y le ofreció el trabajo.

3.7.3 FUNCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS DE LOS GRUPOS

Las funciones del Grupo Primario pueden enmarcarse por, 1) ofrecer entrenamiento y sostén, es decir, el grupo favorece el desarrollo psicológico de los individuos proveyéndolos del contexto necesario dentro del cual tiene lugar el desenvolvimiento intelectual y emocional, Ej.: La familia, 2) es agente socializador fundamental y formador del carácter humano.

En cuanto a la relación con la organización, el grupo primario posee lazos de solidaridad entre sus integrantes, los cuales son necesarios para elevar la moral, siendo que ésta es un factor importante para la productividad. De igual forma, "el pertenecer a un grupo primario dentro de una organización formal fortalece al individuo en su concepto del deber, y a través de este mecanismo se fortalece a su



ves la **organización**" (Olmsted, 1966, p.36). Otro aspecto positivo es el que provee de **satisfacciones personales** fuera de la esfera de las actividades de la **organización**, lo que le permite al individuo reintegrarse a sus **tareas** con más energía.

Las disfunciones del Grupo Primario, se ubican en el "hecho de que puede restringir, inhibir o aún anular al individuo en su fuerza de cohesión. Esto es, el individuo se ve impedido a resistir, en cierta medida, la presión del grupo aún cuando se sienta satisfecho por las gratificaciones que recibe" (Olmsted, 1966, p. 34).

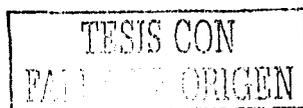
En cuanto a la relación con la organización, un grupo demasiado unido puede provocar la restricción de la productividad. Por último, las funciones del **grupo secundario**, están establecidas por la organización y atenderán precisamente sus objetivos.

Los grupos, siempre serán encabezados por un líder, mismo que no siempre es la autoridad formal del grupo formal, sino más bien el liderazgo tendrá que ver con aquellos individuos que ejerzan poder sobre otros individuos que conforman los grupos. En los apartados siguientes se describirán los diversos tipos de líderes de las organizaciones y el del problema medido.

3.7.4 EL LÍDER Y TIPOS DE LÍDER

El liderazgo es la "capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización". (Robbins, 1999, p. 346).

Por otro lado, se ubica también al liderazgo no formal, el cual es "la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización". (Robbins, 1999, p.346). Esta figura, puede incluso llegar a ser más importante que el líder formal dentro del grupo.



En los grupos, como ya se mencionó, siempre habrá líderes que mueven al grupo y que ostentan poder, pero también habrá un anti-líder que mostrará desacuerdo con lo dicho o hecho por el líder. Así el líder contará con seguidores pero también así el anti-líder formándose dentro de los grupos lo que se le puede llamar subgrupos, regularmente este antagonismo se presenta tanto en los grupos formales como en los informales.

Como ya se dijo, no hay organización sin líder. Olmsted indica que existen tres tipos de líderes:

- a) El autoritario, el cual es fuertemente directivo, tomando sobre sí las responsabilidades de asignar tareas y de elegir a sus compañeros de trabajo e indicando a medida que las necesidades aparecen los pasos que deben ser seguidos. Premia o rechaza arbitrariamente el trabajo y no da razón de por qué considera a algunos grupos como buenos y a otros como malos. Permanece alejado del grupo, demostrando más que participando. Da órdenes y direcciones frecuentemente.

Este tipo de liderazgo provoca dos tipos de reacciones, una agresiva y la otra apática. La reacción agresiva implica rebeldía y deseo de llamar la atención, y una amistad mutua entre los miembros que falta en el grupo apático.

- b) El democrático, es el líder que favorece las discusiones del grupo y las decisiones a las que se debe arribar son orientadas por él. Trata de marcar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y de sugerir otros medios posibles de lograr el mismo resultado. Deja que el personal trabaje de la manera que más le agrada y se mantienen objetivo y orientado por los hechos en su crítica y en su alabanza. Dispuesto a la discusión de actividades no pertenecientes

a la organización y a ponerse al mismo nivel que los demás encargados.

Las reacciones de los miembros que se encuentran bajo este tipo de liderazgo son de carácter más personal y amistoso. Aprecian mayores diferencias personales individuales y al mismo tiempo están más orientados a los intereses de grupo solicitándose mutuamente la aprobación.

- c) El *laissez-faire*, es el líder mucho más pasivo que los dos anteriores. Le da al grupo completa libertad de hacer lo que quiera hacer estando presente, a fin de ayudar en el caso de que alguien lo necesitara, pero haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles. Actúa amistosamente y se abstienen de valorar, ya sea en sentido positivo o negativo el trabajo de sus subordinados.

Los miembros bajo este tipo de liderazgo pueden tener falta de incentivo al trabajo.

El tipo de liderazgo se medirá a través de dos variables: la tarea y la relación con el grupo. El buen líder tendrá que ser sensible a las características del grupo, pues no todos los grupos son iguales, es decir, debe ajustar su liderazgo, lo que Hershey le ha llamado "el liderazgo situacional".

Al respecto se puede anotar que el Coordinador Administrativo se encuentra en un tipo de liderazgo democrático, pues a observación del investigador dio muestras de accesibilidad para escuchar opiniones, aunque también en ciertos temas que son de su dominio, es autoritario, pues él es quien dice qué y cómo hacer las cosas.

3.7.5 LOS ACTORES, EL GRUPO, EL LÍDER Y SU RELACIÓN CON EL PROBLEMA MEDIDO.

Como se ha planteado en esta investigación, en los procesos de Control de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida, participan directamente 3 actores en lo que respecta a su desarrollo; en cuanto a su supervisión, ésta correría a cargo del Coordinador Administrativo o el líder del grupo formal, el cual sería un cuarto actor. Sin embargo, existe un quinto actor que como se ha venido haciendo hincapié no participa en los procesos medidos, pero podría tener de alguna forma influencia sobre los actores para llevar a cabo sus funciones, por el hecho de pertenecer a la Coordinación Administrativa.

Hemos hablado también de que se trata de un grupo meramente formal y secundario puesto que las relaciones no han ido más allá de las relaciones que la misma situación laboral implica, sin ser absoluto. La constancia de convivencia laboral conlleva desde luego a cierta familiaridad con las personas con las que se comparten los lugares de trabajo y sí hay momentos en los que se convive dentro del departamento de manera un poco más afectiva, es por eso que el investigador detecta que se comienzan a formar grupos informales. El líder en este aspecto ha mostrado interés porque el grupo se convierta en primario, pero aún no se ha consolidado.

Todo esto, conjuntamente con las personalidades de los actores inciden en el problema medido, pues influirá su manera de ser, el cómo es dirigido y supervisado, así como las relaciones grupales e intergrupales que existan tanto en el subsistema de la Coordinación Administrativa como en los demás subsistemas y su relación con éstos.

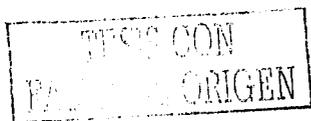
En cuanto al actor 1, líder del grupo formal, se le ha observado que se conduce como un líder democrático, en ocasiones ha caído innecesariamente en un líder

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

laissez-faire, pues el subordinado a veces abusa de la libertad que se le confiere para la realización de sus procesos. El exceso de confianza de pensar que las cosas se realizan como se han planeado, puede provocar desviaciones costosas inducidas por los actores del proceso. Aún se requiere que se supervise el trabajo realizado, lo cual ahorraría enormemente los costos. Sin embargo, en lo que se refiere a su especialización (Contador Público) se torna autoritario, lo cual denota que es su fuente de poder. El grupo formal lo ha descrito como un "buen jefe", dadas sus características de escucharlos siempre cuando existe alguna problemática de carácter laboral. Al no llevar mucho tiempo laborando sólo se le ha visto convivir de manera armónica pero en términos formales con sus subordinados.

El **actor 2** de alguna forma no altera el proceso, sin embargo, al ser "el segundo de abordo" del Coordinador Administrativo se le encuentran posibilidades de apoyarlo en el hecho de la supervisión de que se lleve a cabo la captura oportuna del reporte bancario de pagos de colegiaturas. Se observa que este actor es demasiado reservado y le cuesta a veces integrarse grupalmente por dos cosas, su personalidad y el tipo de trabajo que realiza, el cual es totalmente práctico y numérico además de ser en una gran cantidad, cuestión que también podría obstaculizarle la supervisión. Su relación con el líder es de carácter primario, pues son conocidos de antaño y precisamente el Coordinador Administrativo es el que lo recomendó para trabajar en esta escuela. Se le ha observado leal al líder y esto al líder le resulta conveniente pues, es la persona que está fuera de la oficina, y tiene contacto visual con los demás empleados de la Coordinación Admva.

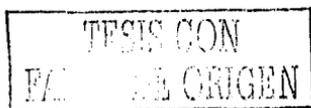
El **actor No. 3**, al no ser supervisado en cuanto al proceso de captura, se observó que establece prioridades a otros trabajos, ya sea por interés o criterio personal o bien por acatar algún otro ordenamiento. En cuanto a la revisión de credenciales tampoco existe una supervisión hacia él. Además a este actor se le debe encauzar apropiadamente para que en la mayor medida de lo posible no tenga que encargarse del trato al cliente para no errar con su personalidad puesto que se le ha observado un grado de hostilidad hacia ellos o un trato "seco". En cuanto al grupo,



es importante observar el hecho de que gusta de trabajar de forma independiente lo que dificulta la colaboración del trabajo en equipo y por lo tanto el compartimiento de objetivos comunes. Sin embargo tiene disposición de colaboración con el líder a lo que éste le encomiende.

El **actor No. 4**, al formar grupos informales con individuos que pertenecen a otros grupos formales diferentes a la Coordinación Administrativa provoca cierta reserva al tratar de formar el grupo primario en la Coordinación, puesto que existe incertidumbre si la información que se pueda compartir entre el grupo, tal vez llegue a manos u oídos de otros grupos formales, asunto que incomoda al líder formal. Si este actor se sintiera realmente integrado a la Coordinación Administrativa podría aprovecharse su actitud de trabajo y su lealtad, características que según el test de personalidad que se le aplicó, tiene. Sin embargo, su lealtad, es la que a este actor lo pone en conflicto, dado que como se describió en el apartado de los datos básicos de los actores, la persona que la recomendó para trabajar en la escuela pertenece a otro grupo formal, mismo a quien de alguna forma es a quien le debe lealtad. Ese otro grupo formal, en cuanto a líderes se refiere, tiene un cierto antagonismo en cuanto a poder con el líder de la Coordinación Administrativa, lo cual es tema de otro apartado. Como se ha mencionado en anteriores apartados, este actor no participa en los procesos medidos, sin embargo, de alguna forma tiene influencia sobre los demás integrantes del grupo formal.

Al **Actor 5** se le observó que trata de "estar bien" con los grupos existentes para apoyar a su propio líder, esto se da no en el traspaso de información confidencial, sino en hacerle saber a su líder las posturas de los otros líderes en cuanto determinadas decisiones o acciones de esta área, para de alguna forma retroalimentarlo en este sentido. A este actor en ocasiones el líder le es solicitado su apoyo o consejo en cuanto a determinadas situaciones, dándose esto en cuanto a temas en el que el líder sienta la necesidad y se encuentre abierto para escuchar opiniones. Asimismo, en cuanto al interior del grupo, se le ha observado un tanto distante en ocasiones con sus compañeros, todo indica que es por la ubicación física



que éste actor tiene dentro de las instalaciones de la escuela, pues se encuentra en el extremo opuesto al espacio asignado a la Coordinación Administrativa. Se encuentra en donde se ubica a la Dirección General, lo cual le impide establecer lazos de amistad más fuertes o de mayor confianza para con sus compañeros. La duplicidad de funciones (atención a clientes y conmutador) con las que este actor cuenta, en lo que respecta a las relaciones le ha resultado en ocasiones favorable, pues es la manera en que puede tener contacto con los demás integrantes de la organización.

En general, la Coordinación Administrativa se encuentra de alguna forma en un momento de transición, tanto estructuralmente como anímicamente. Estructuralmente por los cambios de personal que hubo, y anímicamente porque estos nuevos integrantes se han tomado a la tarea de direccionar hacia otro lado más cooperativo a los actores. Se ven tendencias como se ha dicho, a formar un grupo primario, la intención del líder es mejorar la productividad y cimentar la cooperación, sin embargo, las personalidades de cada integrante posiblemente dificulten este proceso, pues en cuanto al trabajo, se observó que prefieren trabajar solos, y en cuanto a las relaciones sociales, no todos han coincidido con la asistencia a reuniones, sobre todo porque al parecer hace falta algún integrante que logre la participación de la mayoría del grupo en este aspecto.

Por lo que se puede ver hasta aquí, es el actor el que, da la movilidad positiva o negativa a la organización, y para ello hace uso de todos sus recursos, conscientes e inconscientes, pero todos orientados hacia un mismo rumbo, su beneficio propio, así realizará ciertos mecanismos que pueden ayudarlo para conseguir sus propósitos conscientes, por lo que nos referiremos ahora al "poder" del actor.

3.8 EL PODER Y EL ACTOR.

3.8.1 EL ACTOR COMO PARTE CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Crozier, al hablar de los problemas de organización, indica que nuestros modos de acción colectiva no son circunstancias naturales que pudieran surgir de manera espontánea, sino que son "soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares" (Crozier y Friedberg, 1990, p. 13), para resolver este tipo de problemas y el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, aunque de orientación opuesta. Este tipo de soluciones son contingentes, es decir, indeterminadas, y por lo tanto arbitrarias, pero no por eso dejan de ser restrictivas. Apunta también que todas nuestras acciones tienen el riesgo de caer en lo contrario de lo que se buscaba realmente, lo que se le denomina efecto contraintuitivo y que está en el fondo de todo esfuerzo de acción colectiva.

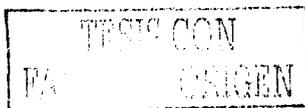
La "acción colectiva y organización son complementarias. Son las dos facetas indisolubles de un mismo problema: el de la estructuración de los campos dentro de los cuales se desarrolla la acción, toda la acción. No se puede concebir una determinada acción colectiva únicamente por las necesidades "intrínsecas" de los problemas por resolver, pues quedará atrapada en dilemas sin solución" (Crozier y Friedberg, 1990, p.17). Dentro de los problemas de acción colectiva se encuentra el de la cooperación pues toda empresa de tipo colectiva se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, es decir, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos diferentes y contradictorios.

Tal integración se puede realizar por dos formas 1) por la restricción y, 2) por la manipulación afectiva o ideológica (o ambas). La negociación y las relaciones contractuales no se da de forma natural, es un proceso en el que los actores no se comprometen si no se sienten protegidos, pues para ellos son doblemente

amenazadores. Estos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia con las consecuentes restricciones y su propia dinámica puede perjudicar a todas las partes involucradas. Entonces, los constructos de acción colectiva en sus diferentes modalidades constituyen la solución, pues mediante ellos los problemas se organizan de tal forma que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos no ponen en peligro los resultados de la empresa, incluso los mejoran. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 19).

Estos constructos operan indirectamente y no determinan los comportamientos de los actores. Instituyen lo que se le puede llamar "juegos estructurados" de una manera más o menos relajada, formalizada y más o menos consciente y cuyas reglas y naturaleza indican una serie de estrategias que pueden resultar ganadoras, entre las cuales podrán y deberán escoger los actores, y si sus recursos se lo permiten, pueden también jugar en contra o "estrategia perdedora" con la esperanza o propósito de que cambie posteriormente a su favor el juego. (Crozier y Friedberg, 1990, p.19).

Asimismo, la acción colectiva, en la medida en que no es natural, será una coalición de hombres contra la naturaleza con miras a resolver problemas materiales y cuanto más se desplace el análisis racional de su estructura lógica o natural, todo problema material llevará consigo una parte de incertidumbre o indeterminación, en cuanto a las modalidades concretas de solución. La incertidumbre en general son el recurso fundamental en toda negociación. Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos, pues lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde los actores: las relaciones de los actores –individuales o colectivos- entre ellos y con el problema que les atañe, se circunscriben en un campo desigual, estructurado por relaciones de poder y de dependencia. Los actores entonces son desiguales ante las incertidumbres pertinentes del problema. Aquellos que por su situación, sus recursos o sus capacidades, son capaces de controlarlas, harán uso de su poder para imponerse ante otros. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 20).



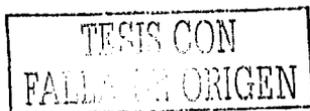
3.8.2 EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO. ESTRATEGIA Y PODER.

El poder, es el "resultado, siempre contingente de la movilización por los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego. Es una relación que en tanto mediación específica y autónoma de los objetivos divergentes de los actores, está siempre ligada a una estructura de juego. Esta estructura de hecho, define la pertinencia de las fuentes de incertidumbre "naturales" y "artificiales" que éstos pueden controlar".(Crozier y Friedberg, 1990, p.26).

El hombre, es más que una mano, más que una mano y un corazón, es antes que nada una cabeza, es decir, una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados. La estrategia del individuo en la organización es un fundamento inferido de las regularidades de comportamiento observadas por él de manera empírica. La estrategia no siempre es voluntaria ni consciente. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 38 y 48).

3.8.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO AL PODER.

En los procesos analizados del Centro Universitario Patria, se puede observar cómo los individuos que los llevan a cabo actúan de forma individual y poco cooperativa, se dirigen conforme a sus propios intereses y necesidades. Todas sus características las utilizará como poder dentro de la organización, ya sea a través de una estrategia ganadora o perdedora, pero con un fin: su beneficio.



Cada actor manifiesta su propio poder a través de su trabajo. Ya sea formales e informales, como parte del sistema, forma grupos para interactuar con otros integrantes de los distintos subsistemas y así ser parte de un grupo protagonista o antagonista. Los actores ven a la organización como un espacio en donde los actores entrelazan sus relaciones en busca de ser reconocidos y ejercer poder a su manera.

3.9 DIAGNÓSTICO

Con los datos obtenidos de esta investigación, podemos señalar lo siguiente: dentro de las organizaciones, son los actores los que le dan vida y movilidad a los procesos. éstos tienen la capacidad tanto de mejorar la organización, como de provocar su desaparición. Los procesos que se analizaron (Control de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida) se consideraron como medulares de la organización estudiada pues con su optimización se evitaría y eliminaría la mayor parte de los problemas que actualmente aquejan al Centro Universitario Patria ya que la Coordinación Administrativa es la que obtiene y controla sus recursos económicos a través de diversos procesos, de los cuales los dos mencionados fueron los más relevantes.

En las desviaciones encontradas de los procesos analizados, principalmente redundaron en tardanza en la realización de la actividad, inconstancia y decisiones arbitrarias en el control de acceso de los alumnos, mismas que como se demostró, implican un alto costo tanto económico para la organización como psicológico para sus integrantes. Estos costos, sobre todo los económicos, no son vistos en primera instancia y de forma tangible por los actores que realizan el proceso, en ocasiones ni siquiera son capaces de percibir que mucha de la problemática de la organización es provocada por ellos mismos. Los actores sólo ven el beneficio para sí, y en ocasiones pierden de vista que podrían incluso perder la fuente de trabajo en donde se desempeñan al desviar negativamente los procesos. Como este caso pudo

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

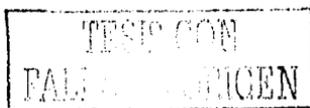
ubicarse al CUP en algún momento antes de dar inicio este capítulo, pues sus directivos llevaban un gran desorden en la organización administrativa y la escuela estuvo a punto de desaparecer por pérdidas económicas.

La causa de estos problemas se observa que radica en los actores, pero ¿por qué pierden de vista la subsistencia de la organización si es su propia subsistencia?, en esto influirá en los actores una carga cultural enorme, es decir, todo, su origen, su edad, su estado civil, sus estudios, en fin, todos sus datos que lo caracterizan como sujeto, pero también aquello que el individuo ha procesado a través de su vida y que ha sido lo que formó su personalidad, moldeó su temperamento y madurez como persona.

La causa de los problemas o desviaciones es que el actor vierte y plasma en los procesos que desarrolla todas sus características y necesidades, así podemos deducir que primero y con el propósito de cubrir sus necesidades básicas se integra a la organización, pero después pasa a otro orden y comienza con nuevas necesidades, de pertenencia, de poder, etc., el actor entonces toma rumbos que guíen sus propios intereses y utiliza a la organización como medio para lograrlo. Asimismo la organización utiliza sus recursos para retenerlo y también utilizarlo, como si toda esta relación fuera un juego de "toma y daca", ambas partes en ocasiones perversas y en otras inocentes, pero todas características de la organización y sus integrantes.

Los procesos analizados del CUP también tienen nombre y apellidos, sus desviaciones son dadas por los actores (como ya se dijo) que a través del tiempo van viciando los pasos del proceso según la solución primaria que den a los conflictos que se les van presentando, sin planear o distinguir que esta solución puede ser errónea para la existencia de la organización.

Sin embargo en estas desviaciones también tiene que ver la organización, pues en ocasiones no toma en cuenta las características del individuo para realizar



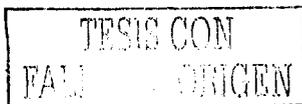
determinadas actividades o colocarlos en determinados puestos, no lo motiva o lo subestima. El actor entonces, utiliza su propia estrategia para sentirse lo mejor posible en su empleo y desarrolla esquemas de integración humana e incluso de cierta "venganza" formando grupos de aliados ya sea protagónicos o antagonicos siempre en su búsqueda de cubrir esas "nuevas necesidades". La organización, entonces se autogenera y subsiste.

El líder por su parte, tienen un papel importante dentro de la empresa, por un lado encausa sus esfuerzos para la dirección que debe tomar la escuela en materia de administración, no siempre lo logra, sobre todo cuando se necesita del grupo primario, pues como se observó, aún no existe consolidado.

El grupo en ocasiones llega a perder de vista los objetivos de productividad y calidad del producto, por lo que la eficiencia y eficacia no son logradas, debido a la falta de coordinación del trabajo en equipo y la individualidad que en cuanto al manejo de información se refiere.

Pero los informales o detentores de poder que se encuentran inmersos en los distintos grupos existentes en el CUP tratan de llevar a la organización y a sus integrantes por donde ellos desean y se contraponen a otros, antagonismo que en cierta medida ayuda a la organización a cambiar o renovarse como ha sucedido; sin embargo, si no logra esa renovación los actores pueden llevar a la organización a perderse en un cúmulo de intereses individuales sin salida, sin propuesta y por lo tanto directo a su posible destrucción. Esto conlleva a una imagen deteriorada ante los alumnos, sus clientes.

Entonces, la falta de percepción de la organización como un todo, donde los actos de uno pueden afectar los procesos del otro y el hecho de seguir viéndola como un ente disperso limitará su productividad y si vive del cliente, pasará al olvido, pues no será caracterizada por la competitividad, aspecto fundamental para el éxito de las organizaciones.



**CAPÍTULO
IV**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

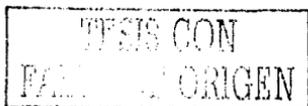
4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 EL COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN.

Para entender el concepto de "costo generalizado de la acción", es necesario abordar lo planteado por Wiener en 1947 en lo que llamó la ciencia Cibernética (*del griego kybernetes, piloto o timonel*), la cual estudia los mecanismos de control y de comunicación en los seres vivos y en las máquinas apoyándose de las matemáticas, la física, la sociología, la neurofisiología, la teoría de sistemas y la teoría de la información. De la teoría de sistemas, Wiener retoma el concepto de la reacción, la cual es originada por toda acción generando nuevas causas y nuevas condiciones. Del estudio del sistema nervioso tomó la idea del feed-back con lo que definió a la reacción como el elemento que permite la autocorrección de un motor mediante la información que le es enviada, utilizando parte de la energía producida por él mismo. Asimismo, de la teoría de la información, retoma el concepto de información, como orden que permite distinguir las variaciones que producen novedad.

La cibernética presenta una distinción entre dos clases de comportamiento, por un lado ubica al comportamiento ejecutivo, el cual interviene en su entorno y se caracteriza porque consume mucha energía y por otro el comportamiento expresivo, el cual es de baja intensidad energética, sin embargo previene y dirige las acciones ejecutivas.

Por lo anterior, desde la visión de la Cibernética, la comunicación es "una alternativa de comportamiento de bajo costo energético, que intervienen en los procesos de reacción de los sistemas sociales, porque tienen la capacidad de prevenir el comportamiento ejecutivo para ajustarlo en busca del equilibrio según las pautas del comportamiento del propio sistema y las exigencias del entorno". (Revilla, *s/f*, p. 53). Partiendo de esto la Cibernética sienta las bases para la Teoría de la Acción y la Teoría de la Acción Comunicativa desarrollada por Habermas posteriormente.



Retomar a **Abraham Moles** y a sus preceptos básicos del comportamiento humano, también resulta de gran importancia para el estudio de las acciones y su costo. Así, **Moles** indica que "el ser que actúa es necesariamente coherente con su acción". Son los estímulos que provienen del exterior, los que determinan la naturaleza del comportamiento, sin embargo, **Moles** indica que esto no es suficiente para determinar la acción, "si el estímulo es muy débil, muy poco contrastado con el medio ambiente y si no aporta un interés suficiente al sujeto actuante, entonces, este último no actuará, se quedará inerte... el ser no actúa sino cuando el beneficio que obtiene del acto es mayor que el costo que éste implica". (**Moles y Rohmer**, 1982, p.30).

Sin embargo, el comportamiento no solamente está en función de los estímulos, sino también de la personalidad y la situación en que se encuentra el individuo en un momento determinado. Los actos humanos responden a la reflexión "es bueno para mí", o "es malo para mí" La decisión de actuación se dará cuando el interés que el individuo obtiene del acto, es mayor que los recursos internos que debe dedicarle. "El costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas" (**Moles y Rohmer**, 1982, p. 40).

Osgood y Homans, precisan el papel de la recompensa o beneficio en un listado de preceptos que se pueden considerar según **Moles** como reglas de la acción:

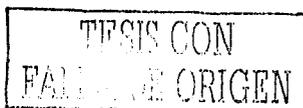
1. "Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona un beneficio.
2. "Si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo, para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido ya a estos mensajes (condicionamiento).

3. "Entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular (tabla de valores), más probable es que éste efectúe dicha acción.
4. "Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad (esta es la ley de Goossens en economía).
5. "Cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o, incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo." (Moles y Rohmer, 1982, p. 46).

Esto es, el individuo siempre tendrá una valoración de los hechos antes de actuar y esa valoración la llevará a cabo de manera inconsciente, y la toma de decisión se dará de una forma rápida. Estos preceptos, bien pueden ser utilizados para su aplicación en la problemática de cobranza que aqueja al Centro Universitario Patria en lo que respecta por ejemplo al acto de pago de cuotas por parte de los alumnos, acciones regidas por esta tabla de leyes.

Moles agrega que toda acción humana necesita hacer una "extracción" de lo que se puede llamar las reservas del ser que lo lleva a cabo, y esto representa un cierto costo, a lo que le llamó "costo generalizado", el cual es "una especie de 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... El costo generalizado es entonces, una noción que hace intervenir la idea de un potencial de reservas, del cual se extrae mayor o menor cantidad para su acción." (Moles y Rohmer, 1982, p. 48).

Moles distingue entonces cuatro componentes del costo generalizado:



- 1.- El precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra
 - 2.- La energía disipada por el individuo.
 - 3.- El tiempo consagrado a la acción.
 - 4.- El costo psicológico propiamente dicho (campo de valores).
- (Moles y Rohmer, 1982, p. 48).

Asimismo, el costo de las acciones se verá reflejado en cuatro aspectos: el económico o financiero, el temporal, el energético y el psicológico, los cuales se describirán en el siguiente apartado.

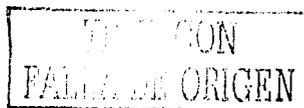
4.1.1 COSTO DEL PROBLEMA INVESTIGADO.

Todas las acciones que los individuos y su organización realizan, tienen un determinado costo, puede tratarse de un solo tipo de costo, o bien incluir varios tipos de él la misma acción, En este apartado describiremos los costos que tiene para la organización y sus integrantes el problema analizado:

4.1.1.1 Costo financiero o económico.

Este costo se refiere al que es traducido en dinero, es decir ¿cuánto le cuesta a la organización el problema detectado? En el capítulo anterior, se observó que la principal problemática se encuentra en el área de la Coordinación Administrativa, de la cual se analizó el proceso de Control de Cobranza al alumnado, puesto que es la forma en que la escuela obtiene sus recursos, asimismo, se analizó el proceso de Recuperación de Cartera Vencida y se determinó el costo que al Centro Universitario Patria le cuesta cada alumno, así como el hecho del que éstos gocen del servicio proporcionado sin haber pagado sus debidas cuotas de pago.

Numéricamente se investigó que la escuela gasta mensualmente para su propia manutención la cantidad un promedio de \$ 1' 076,634.00, los cuales dividiéndolos



entre el total de alumnos inscritos en la escuela, nos dará el costo que la escuela gasta por cada alumno mensualmente, el cual es de \$ 1,160 pesos por alumno. Por día la escuela gasta en cada alumno alrededor de \$ 38.66, la cantidad puede parecer poca, sin embargo si esta cantidad se multiplica por la cantidad de alumnos a los que se les permite el acceso sin haber pagado sus cuotas respectivas (los cuales fueron 644 alumnos según la observación llevada a cabo durante tres semanas por el investigador), el resultado es de \$ 24,897.00 de pérdidas en tan sólo tres semanas.

Ese es el precio que la organización tiene que pagar por la problemática de dar acceso a los alumnos que no pagan sus cuotas, pero el costo económico también afecta a los empleados, tanto integrantes de los procesos medidos, como a los demás empleados que no pertenecen a estos procesos, incluso a los mismos alumnos. Recordemos que el precio corresponde a una idea de cesión, de "algo" que podemos obtener a costa de "algo", es decir, aquello que daremos a cambio por la utilización u obtención de un objeto o servicio determinados.

En cuanto al proceso de Recuperación de Cartera Vencida el costo económico se encontraría en el hecho de resultar no ser necesario todo un plan estratégico de recuperación de cuotas, gastando en el salario de una persona (\$ 8,000.00 mensuales), además de recursos materiales como computadora, oficina y actualmente teniendo que contratar una persona más para su apoyo administrativo, lo cual implica un costo mensual adicional en cuanto al pago de otro salario (\$ 4,000.00), todo esto suma alrededor de 12 mil pesos mensuales para una estrategia que se ve disuelta al momento de que en la entrada se les permite el uso de instalaciones tanto al alumno que debe como al que no debe y que de igual forma pierde importancia la labor de esta área, lo que hace que el alumno no la perciba con la debida importancia ni los convenios de pago que se realizan con ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunado a lo anterior, también se debe tomar en cuenta el salario de la persona que se encarga de la captura del reporte bancario con los pagos recibidos por parte del alumnado, del cual el investigador no pudo obtener el dato preciso.

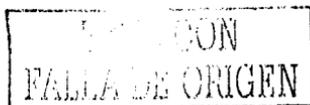
No obstante los costos económicos que representan los problemas detectados en el Centro Universitario Patria, también hay un costo económico que influye en el desarrollo de estos procesos: el costo que representa para los alumnos su estancia en la escuela.

Independientemente de las cuotas mensuales y anuales que debe cubrir, el alumno también incluye otros como: gastos de pasaje que si el alumno se transporta en transporte público es en promedio de \$ 10.00 diarios y si lo hace en automóvil en promedio gastará \$ 25.00 diarios, más los gastos de alimentación (tomando en cuenta que puede comer tan sólo un refrigerio entro de la escuela o una comida más fuerte fuera de ella. gastará en promedio \$25.00, asimismo se le sumarán los gastos extras en que pudiera incurrir como material didáctico y de apoyo para sus clases y tareas diariamente con un promedio de \$ 30.00 lo cual arroja un gasto que oscilará entre los \$ 65.00 y los \$ 80.00 aproximadamente por el mero hecho de asistir un día a la escuela.

Este costo económico en el alumno trascenderá sobretodo en los días en que por circunstancias de falta de sus pagos de colegiaturas o cualquier otra norma escolar como falta de uniforme, credencial, etc., no se le permita el acceso a la escuela, pues para él representará aún más costos: temporales, psicológicos y energéticos, mismos que describiremos más adelante y que terminarán deteriorando la imagen de la propia escuela.

4.1.1.2 Costo temporal.

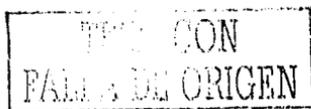
El costo temporal se refiere a que "todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un



tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda acción. El tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones... El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene, entonces, un costo temporal." (Moles y Rohmer, 1982, p. 49 y 50).

En la problemática analizada, el costo temporal radicará en el tiempo que le requiere a la organización llevar a cabo todos los movimientos necesarios para llevar a cabo los procesos de Control de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida, es decir, el tiempo en que se realiza la revisión de credenciales en los horarios de acceso de los alumnos del turno matutino (Secundaria y Preparatoria) y del turno vespertino (Licenciatura), el cual es de una hora por la mañana y dos horas y media por la tarde, esto implicará la ocupación del tiempo laboral de una persona administrativa que se encarguen de la revisión, el tiempo de la persona de Recuperación de Cartera Vencida para atender a los deudores así como el tiempo de una persona del cuerpo de seguridad de la escuela para velar por el orden de los alumnos durante el proceso de revisión. Se observó que las personas que se encargan de la revisión, tienen que dejar de realizar sus labores administrativas para un proceso de índole operativo, lo cual implica retrasos en esas otras actividades, las cuales también requieren de su atención y seguimiento para el desarrollo de la escuela.

La captura o vaciado de datos del reporte bancario de pagos, también involucra otra cantidad considerable de tiempo pues, la captura se realiza de forma manual en conciliación con lo enlistado por el banco. Esta acción es realizada por el actor en un promedio de 3 horas. Nuevamente la reflexión se encaminaría hacia la adición de todos estos tiempos, la revisión de credenciales y captura de pagos suman la cantidad de 6 horas y si la jornada de trabajo es de 8, se deduce que las horas efectivas de producción para otros encomiendas es de dos horas, lo cual se observó que en la mayor parte de las ocasiones es insuficiente.



4.1.1.3 Costo energético.

“Es el término de energía en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido del número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o conomizados , o incluso consumidos en vista de un ahorro posible” (Moles y Rohmer, 1982, p. 49 y 50). En la problemática analizada el Centro Universitario Patria el gasto de energía es observado en los recursos tecnológicos como la computadora y lectora de código de barras que la escuela utiliza para la revisión de credenciales y/o captura de pagos bancarios. y toda la infraestructura que en cuanto a energía eléctrica se refiere para el funcionamiento de la escuela como tal.

4.1.1.4 Costos humanos o psicológicos.

El costo psicológico es “la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan. Dispondrá de un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente de ciertos tipos de actos, en función de la naturaleza de éstos, según se los utilice poco o mucho. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus ‘reservas psíquicas’.” (Moles y Rohmer, 1982, p. 53).

“Los individuos deben encontrarse incitados por lo beneficios sustanciales, las motivaciones financieras, etc., en otras palabras, deben recibir beneficios considerables para encontrarse motivados a pasar al acto.

Sin embargo, "deberá ser posible algunas veces medir o por lo menos apreciar este costo en ciertas situaciones, aquéllas en que, por ejemplo, el ser va a reemplazar una acción A, que implica un débil gasto de energía física, por una acción B, que supone un gasto mucho mayor, pero en la que el término de costo psicológico, es mucho más débil y los otros dos términos 'objetivos', tiempo y dinero, quedan equivalentes" (Moles,y Rohmer, 1982, p. 54).

El costo psicológico tiene dos aspectos: el costo cognoscitivo y el costo de riesgo. El cognoscitivo es el "esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción (percepción con desciframiento del medio ambiente, digestión de datos valorizados, toma de decisiones parciales, programación de la acción de manera racional). Es un esfuerzo para pensar y requiere de un "trabajo": análogo a un costo de codificación y decodificación, cuya influencia en las operaciones mentales, en particular las lingüísticas han demostrado " El costo de riesgo "está ligado a la falibilidad del medio ambiente. Incluso si yo he preparado mi acción conforme a todas las reglas que proponen la razón y la sabiduría, queda todavía una posibilidad de que ésta fracase, y esta posibilidad es más o menos grande. Muy a menudo, el ser en esta situación deberá vencer una barrera psicológica antes de pasar al acto, relacionada directamente con la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, y esto es casi independientemente de los otros factores del costo." (Moles,y Rohmer, 1982, p. 56).

En el CUP, los costos humanos o psicológicos se ven reflejados en muchos aspectos, por un lado y el más claro, es el de la repercusión que implica en los integrantes del proceso de Control de Cobranza y Recuperación de Cartera Vencida, la no captura de pagos y nuevamente el acceso del alumno deudor, pues el hecho que exista una persona que se encargue de la negociación con las personas deudoras implica un gran desgaste psicológico dadas las características de tales personas, las cuales según se observó, optan por una posición ya sea de súplica mediante el relato de problemáticas personales o bien presentan una posición de agresión verbal, lo cual anímicamente es también desgastante pues, esta persona,

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

dadas las características de su puesto debe mantenerse en cierta forma cordial y amable con estas personas.

Bien es cierto que si la negociación de pagos fue llevada a cabo y no es respetada o tomada en consideración, el empleado sentirá que su trabajo no es importante y poco a poco dejará de actuar responsablemente en cuanto a las obligaciones que su puesto le marca, pues irá observando que a medida en que se involucre más con el proceso, mayor será el riesgo de resentir un desplante por parte de ella o más bien de sus integrantes al no respetar su trabajo, ni su tiempo, ni su esfuerzo para el logro del objetivo. Incluso, si ya realizó algún convenio de pago, mismo que no ha cumplido y se le deja seguir utilizando las instalaciones, el área de Crédito y Cobranza perderá credibilidad, llevando hacia cierta frustración al actor que la encabeza.

De igual forma la duplicidad de funciones que este mismo actor tiene, eleva aún más su estrés emocional, lo que también podría desencadenar una mala atención a los clientes que no son los culpables de las variabilidades de carácter negativo que se viven dentro de la organización. Sin embargo, las percibirá y repercutirá en su toma de decisiones.

Es importante abordar en esta parte también el costo psicológico que le implica a los alumnos por un lado el hecho de que no se les permita el acceso. Pues todo el esfuerzo que han hecho para llegar a la escuela y el tiempo invertido en esa acción se verán derrumbados al momento de la negativa de acceso, pues en ocasiones (como observó el investigador), el alumno ya había realizado los pagos de sus cuotas y por la falta de captura de éstos en el sistema, sus pagos no son detectados ocasionando que el alumno se frustre ante su deseo de estudiar y de obtener un buen servicio, peor aún si se da cuenta que algunos alumnos con verdadero adeudo se les ha permitido el paso y a ellos que ya pagaron, no.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todo lo anterior, conlleva a un costo de imagen, el cual se ve plasmado en la aceptación o rechazo que el alumno tenga para con la organización, pues como cliente es su principal crítico. La escuela mostrará entonces ante sus "clientes" una imagen de desorganización.

4.1.2 TIPOS DE CAUSAS DEL PROBLEMA.

En la problemática detectada dentro de los procesos analizados del Centro Universitario Patria, el investigador distingue causales distribuidas en tres niveles: infraestructurales, estructurales y supraestructurales y que se describen a continuación:

- **Infraestructurales (Recursos):** a) La inexistencia de un sistema informático interconectado directamente con el banco que pudiera suplir la captura manual de los pagos de cuotas recibidos, b) No existe la tecnología adecuada para detección de adeudos y permisión de acceso de los alumnos a las instalaciones del CUP, c) Asimismo, no se cuenta con el personal con las características idóneas para la función de revisión de credenciales y que sea específico para ese fin, d) La forma de manutención de la escuela se da a través de las cuotas de los alumnos y al no ser recibidas, la escuela carece de suficientes recursos monetarios para abastecerla.
- **Estructurales:** En lo que respecta al cómo está estructurado el trabajo y cómo se opera, se distinguen los siguientes aspectos: a) La observación y comparación del investigador con los perfiles de puestos, no existe una concordancia entre las características básicas del sujeto así como el puesto principal desempeñado, pues asignan a una secretaria para hacer la revisión de credenciales y dar la instrucción de acceso o no acceso a los alumnos, lo que origina

desviaciones en la operación de los procesos analizados, b) la duplicidad de funciones, que aunque la intención por parte de los directivos -según se ha observado- es ahorrar costos, ocasiona retrasos y una mala operación en las actividades que esos actores realizan, lo cual conlleva a un preciso 'no ahorro' para la institución, c) No existe un manual de procedimientos, capacitación específica o instrucciones precisas sobre lo que se debe hacer en cada puesto, derivando también sesgos en la realización de los procesos.

- **Supraestructurales** (ideologías, creencias, etc.): Este tipo de causas pueden ubicarse principalmente en, a) Las personalidades de los actores que llevan a cabo los procesos, puesto que cada uno realizará sus funciones dotando éstas de toda una gama de valores y características determinadas, adquiridas por el individuo a lo largo de su vida, b) La ausencia de un contrato psicológico, puesto que los integrantes no se sienten comprometidos e identificados con la empresa, reflejándose en el desinterés de hacer las cosas de manera responsable para el beneficio colectivo, como se pudo medir en las hojas de observación, en donde se demostró que los individuos que realizan los procesos analizados, no los llevan a cabo ni en tiempos ni en formas adecuadas, c) El individuo al no saber exactamente lo que su puesto señala, le crea por un lado cierta incertidumbre sobre el alcance y límites de sus actividades y por el otro hace que lleve a cabo sus tareas de forma muy personal. d) El liderazgo se encuentra definido en los procesos medidos por la persona que jerárquicamente ocupa la Coordinación del área de Administración, sin embargo no es el único individuo que tiene poder, cada integrante tiene un cierto poder en la institución y lo ejerce a su beneficio. E) El alumno, como proveedor de pago, detecta una falta de rigidez en el Control de Pagos lo que unido a también sus propias personalidades, ocasiona que le tome poca importancia al pago puntual de sus cuotas.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

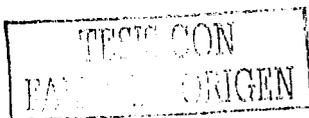
4.1.3 COSTO DE LAS CAUSAS.

La problemática detectada en el Centro Universitario Patria, tendrá ciertos costos para la organización como ya se describió en un apartado anterior, así se observó que existe un costo temporal, uno económico, uno energético y uno psicológico. Cada uno de éstos se plasma en algún tipo de causa, ya sea infraestructurales, estructurales o supraestructurales. Pero existe un costo más, el que precisamente acarrearán las causas del problema, esto es, la detección de las causas del problema analizadas desde un punto de vista global, serán provocadoras de un costo para la organización.

En el caso del CUP, este costo se observa en la disminución de la matrícula del alumnado, pues toda la problemática y sus causas, el alumno las detectará y al tener de la escuela una imagen deteriorada significará el que, por un lado el alumno no querrá permanecer más en ella o bien por otro lado, no la recomendará, lo cual como ya se dijo, induce a una disminución del alumnado, hecho que actualmente ya se observa en la institución, sobretodo en el nivel licenciatura, donde incluso se advierten tendencias encaminadas hacia la desaparición de 2 de las 4 carreras que se imparten, pues en ellas sólo quedan inscritos 20 alumnos en cada una, de los cuales dentro de cuatro meses más egresará la mitad de ellos y el resto dentro de ocho meses, siendo notorio que no se ha inscrito nadie más desde hace dos años y medio en esas carreras (Contaduría y Administración).

4.1.4 CAUSAS COMUNICATIVO-INFORMATIVAS.

Las causas comunicativo-informativas en el problema analizado son ubicadas por el investigador principalmente en las desviaciones del proceso de Recuperación de Cartera Vencida, donde el retraso se da por la falta de información oportuna acerca de los pagos de los alumnos. Asimismo, y en este mismo proceso se ha detectado que a pesar de que el encargado de la realización de los convenios de pago hace



hincapié con el personal que da acceso a los alumnos de que sea cumplido el reglamento en cuestiones de cuotas (acceso o no a las instalaciones), éste no se cumple a criterio de la persona que esté haciendo la revisión y no es informado el departamento de Crédito y Cobranza ni el hecho ni el motivo por el cual accedió el alumno deudor.

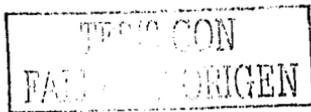
Tal departamento de Crédito y Cobranza, el cual es el encargado de la recuperación de la cartera vencida, como se ha mencionado, depende sobremanera del trabajo de la secretaria de Administración, tanto de su máquina PC como de sus funciones de captura, al grado de que si la persona no tiene prendida su computadora, el área de Crédito y Cobranza no puede tener acceso a la información contable vía red de cómputo

4.1.5 COSTO DE UNA INADECUADA INFORMACIÓN.

Con lo descrito en el apartado anterior, se puede deducir el costo de una inadecuada información, considerando como inadecuada el hecho de que no se cuente con ella de manera completa u oportuna, o inclusive, que ni siquiera se tenga por dada.

La insuficiencia de información ocasiona en los procesos medidos principalmente retrasos e ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del proceso. Es decir, si la pretensión del proceso de Control de Cobranza, es precisamente el de mantener un total y estricto registro del pago de cuotas de los alumnos para mantener organizada la economía de la escuela, con las desviaciones detectadas, no se logra.

Por otro lado, si el objetivo del proceso de Recuperación de Cartera Vencida, es el detectar a los alumnos morosos y lograr el pago de sus deudas, no se logra la eficacia ni la eficiencia, pues al no tener oportuna la información de los pagos, no se logra la detección veraz de los deudores, puesto que en el sistema pueden aparecer como pagos vencidos (deuda) y que en la realidad los alumnos ya lo hayan cubierto,



lo que trastorna el resultado del proceso. Todo esto culmina en que el 'cliente-alumno' sólo perciba desorganización y por lo tanto una mala imagen de la escuela en su globalidad como según encuestas lo han revelado.

4.2. PROBLEMAS INFORMATIVOS.

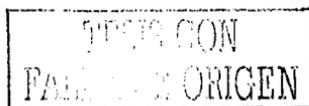
4.2.1. LA INFORMACIÓN COMO INSUMO PARA EL TRABAJO.

Como se ha indicado, la información es una fuente muy importante para la elaboración correcta del trabajo y complemento en el logro de los objetivos de la organización. Si el trabajador cuenta con la información necesaria, suficiente y oportunamente, y que esta información sea veraz, será más productivo.

En el Centro Universitario Patria, se ha observado y escuchado por parte de los empleados a través de entrevistas formales e informales, que no cuentan con la información necesaria de manera oportuna, lo que le ocasiona retrasos o pobreza en la calidad de sus productos laborales. Los empleados constantemente hablan de que nadie les ha informado tal o cual cosa que es necesaria para su trabajo, como por ejemplo, fechas de término de cuatrimestres en el grado de licenciatura, fechas de actividades extraescolares y otros aspectos que son importantes para el desarrollo de las actividades laborales, pues casi todas las áreas tienen contacto directo con los alumnos de alguna u otra forma, lo que hace necesario que exista una buena dote de información uniforme para proporcionar un servicio más completo y verídico a los alumnos.

4.2.2 FLUJOS INFORMATIVOS.

En el capítulo 2 de la presente investigación, se mencionó el cómo se da la comunicación de manera formal, es decir, conforme al organigrama, es importante mencionar lo que Mayntz describe al respecto: "Las comunicaciones en una



organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo, oralmente, por teléfono o por escrito. Aparte de la dirección y del medio de transmisión, hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones de contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas, que nada tiene que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización' (Mayntz, 1990, p. 117).

En el CUP, la estructura de comunicación en cuanto a órdenes, son transmitidas en forma vertical de arriba hacia abajo por parte de las autoridades de la escuela hacia el personal docente, auxiliares administrativos, intendencia y vigilancia; regularmente se dan de forma oral, casi nunca por escrito. La información al respecto de un tema en particular por parte de las autoridades hacia el demás personal fluye verticalmente dentro de cada área y a su respectivo personal asignado, pero entre autoridades, a pesar de que ellos han tratado de estar en contacto continuamente a través de juntas formales para mantenerse informados, no siempre la información es otorgada, pues se ha observado que en esta organización **la información es entendida como poder** y no como una herramienta para aumentar la productividad.

Esto es, en las juntas de directivos del CUP, se puede acordar que las áreas se deben notificar entre ellas y apoyar en lo que una requiera de la otra, pero en la práctica no sucede así, la información no fluye horizontalmente y por lo tanto cuando algo de esa información necesaria de otras áreas es requerida por el personal de apoyo administrativo, éste acude a su jefe para que le sea proporcionada pero, el directivo en ocasiones tampoco posee tal información.

Las notificaciones personales, en el CUP se dan en su mayoría de manera oral, en ocasiones en juntas de trabajo y otras simplemente por teléfono, eventualmente se

TESIS CON
FALSA ORIGEN

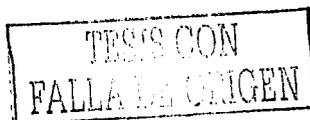
Este grafo representa la comunicación real del Centro Universitario Patria, es decir, aunque lo formal dicta que debe existir comunicación entre las áreas, esto no sucede en la práctica, ocasionando retrasos e incertidumbre en algunos aspectos, tales como el hecho de proporcionar alguna información oportuna que debe ser canalizada hacia los clientes inscritos o prospectos, o bien información útil para el desarrollo adecuado de las actividades que se llevan a cabo en los departamentos. Con las "equis" se representó la ineficaz comunicación horizontal, dando como resultado la formación de cuellos de botella, los cuales se explicarán en el siguiente apartado.

4.2.4 CUELLOS DE BOTELLA Y RETROALIMENTACIÓN.

Dentro de los flujos informativos, sobretodo en el que se da a nivel macro, es decir a nivel global en la organización, existen áreas que cuentan con una gran cantidad de información útil para el desarrollo de otras áreas y esa información no es fluida en el tiempo necesario o bien dirigido a las áreas que precisan saber de esa información. Se puede comentar aquí que el investigador observó que durante una Junta de Consejo (junta entre niveles directivos superiores y medios) la mayor parte de las áreas externaba inconformidad por no ser debidamente notificadas principalmente en tres aspectos: 1) calendarios y pasos a seguir de trámites escolares, 2) calendario de eventos y cursos internos y externos y, 3) información de cupos y admisiones en general.

La mayor parte de esta información, es manejada por un área específica dentro de la escuela y ésta es Servicios Escolares, la cual se detecta como un cuello de botella importante para la escuela.

Hay que recordar, que esta escuela después del quiebre administrativo que sufrió el año pasado, con el que se suscitaron cambios en los niveles directivos, se ha



tornado en una escuela de tipo familiar, donde ahora la mayor parte de los niveles superiores se trata de los padres y 3 hermanos, así que en ocasiones sólo entre ellos fluye la información, sin embargo, las disposiciones a las que llegan en conjunto, por una u otra razón algunas veces tampoco son llevadas a cabo ya sea porque operativamente las circunstancias provocan que cada uno de ellos cambie su criterio en particular, sin embargo, este cambio particular no es informado a los demás integrantes familiares ni a los demás directivos, lo cual afecta a otras áreas, como por ejemplo el otorgamiento de una beca afecta al área de Cobranza y si ésta no es informada repercute en el reporte y control de ingresos

Dentro de los procesos analizados en esta investigación, el principal cuello de botella se observa en la secretaria que captura los pagos de las cuotas de los alumnos, pues todo el proceso se mueve al ritmo en que ella realice su trabajo, como ya se ha descrito en apartados anteriores.

4.2.5 EL LIBRE FLUJO DE INFORMACIÓN.

El modelo de información que prevalece dentro del Centro Universitario Patria, es el modelo tradicional, donde la información es como ya se dijo, vista como poder y no como herramienta de productividad. Se observó que hay líderes que realizan menesteres para obtener la mayor información posible de las demás áreas y no ha sido utilizada para mejoras a la organización, sino simplemente como mero cúmulo de información o dicho de otra forma, como mero cúmulo de "poder".

Sin embargo, se realizó un sondeo verbal entre algunos de los líderes y los cuellos de botella que se han mencionado sobre el hecho de contemplar la posibilidad de tener libre acceso a la información, a lo que principalmente se respondió que "¿para qué? Si para eso estaban ellos, para que les preguntaran lo que los demás quisieran saber", a deducción del investigador ésto es una fuente de poder, puesto que el tratar de poseer la información es asimilado como el hecho de hacerse

indispensables para la empresa, cosa que se convierte en obstáculo para el libre flujo informativo.

A pesar de lo anterior, actualmente el dueño de la escuela está tratando de volver a concretar los manuales de organización del CUP, pues como se habló en el capítulo 2, la escuela está procurando recobrar su equilibrio al interior y al exterior como organización y aquél ha hablado de un flujo informativo de forma horizontal entre las áreas, mismas que a su consideración deben verse entre ellas como iguales. Acto que será difícil concretar, puesto como se describe en este apartado, la información en esta organización es vista como poder y el elemento humano gusta de poseerlo.

Hablando específicamente de los procesos medidos, se encuentran posibilidades de que pueda haber un mayor y libre flujo de información, pues el Coordinador Administrativo, está abierto a hacer los cambios pertinentes en cuanto a tecnología se refiere, cosa que podría solucionar en gran medida el cuello de botella de captura de datos, colaborando en la oportunidad y mejorando la eficacia de estos procesos.

4.3 LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS

4.3.1 CONFLICTO Y PROBLEMA.

Dentro de la organización aparece conjuntamente con el flujo de información problemas de tipo comunicativo, los cuales están dados principalmente por la ambigüedad, la cual regularmente se da en un mundo donde las relaciones interpersonales existen.

En todas las relaciones surgen diversos conflictos y no existen relaciones sin conflictos pues le es connatural, tales conflictos se transmiten a través del individuo o grupo disidente y aunque sea considerado por algunas personas como un problema, el grupo disidente es la principal fuente de feed back negativo, valioso

TEC CON
FALLA DE ORIGEN

para la institución pues significa retroalimentación. Es decir, el conflicto es la dinámica de la interacción.

Para que existan buenas relaciones dentro de una organización debe existir un balance entre el feed back negativo y el positivo, pues nadie puede vivir solamente con uno de ellos. tiene que haber un equilibrio.

En el CUP los conflictos que existen se dan principalmente por los retrasos de flujo de información, el cual como ya se mencionó está relacionado al ejercicio y utilización de ésta como poder

Los integrantes que principalmente son cuestionados en su forma de actuar por los empleados son los directivos, sus mayores jueces son los propios empleados, como se pudo constatar con las entrevistas realizadas donde se encontraron frases como:

“no son lo suficientemente líderes”.

Lo anterior, denota una falta de presencia en los aspectos de dirección, pues se indicó que no utilizan su liderazgo para unir al grupo de sus subordinados, lo cual también refleja un problema pues los empleados perciben desunión entre los integrantes del grupo formal.

A nivel global, se ha observado y comprobado por voces de algunos empleados, que los directivos no escuchan opiniones, y si lo hacen no les dan la debida importancia, tomándola y tornando los comentarios como simples “chismes”.

Por otro lado, los empleados que forman parte de los procesos analizados comentan que su directivo (Coordinador Administrativo), si permite el comentario de apoyo aunque si se trata del feed back negativo en ocasiones niega la posibilidad de que exista un acto erróneo en su proceder, sin embargo, escucha la opinión. En lo que respecta a los empleados administrativos del mismo nivel que intervienen en estos

TE CON
FALLA DE ORIGEN

procesos, el feed back negativo se da con mayor dificultad, pues no es aceptado como retroalimentación, tomando la crítica al trabajo como forma de "grilla" y no como posibilidad de evaluación.

Parte curiosa que se ha observado en los empleados, es que los datos o comentarios que poseen y que pueden servir como feed back negativo o retroalimentación para mejorar la actividad o actitud de esa persona, es comentada hacia otros miembros de la organización y no hacia la persona a la que realmente le podría ser útil, por lo que ante ésta se muestran totalmente amigables y le expresan total aprobación y apoyo a sus actos, lo cual muestra el manejo de dobles discursos en la organización, los que regularmente, como se planteó en las entrevistas, se dan para "evitar conflictos personales". Sin embargo el hecho de que se haga el comentario a otras personas lo que se logra es precisamente el conflicto pues regularmente esos comentarios llegan a la persona de la cual se habla mediante lo que comúnmente se le llama "chisme".

4.3.2 NEGOCIACIÓN, COINCIDENCIA, DISIDENCIA Y ACUERDO.

Como se explicó en el apartado anterior, el conflicto es que el hecho que le da dinámica a las interacciones, cuando no hay conflicto, las relaciones pierden sentido. Todo conflicto debe resolverse a través de la negociación, la cual no significa perder. Negociar es reconocer que existe un problema y acordar las acciones que se pueden llevar a cabo para mejorar esa condición.

Sin embargo, la negociación tampoco significa ganar, es más bien referida al hecho de que ambas partes cedan un poco y ganen un poco. Se trata de llegar a un acuerdo donde ambas partes concilien en la mejor medida de lo posible para cumplir un objetivo. El acuerdo mediante la negociación es entonces, la mejor táctica para la resolución de problemas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

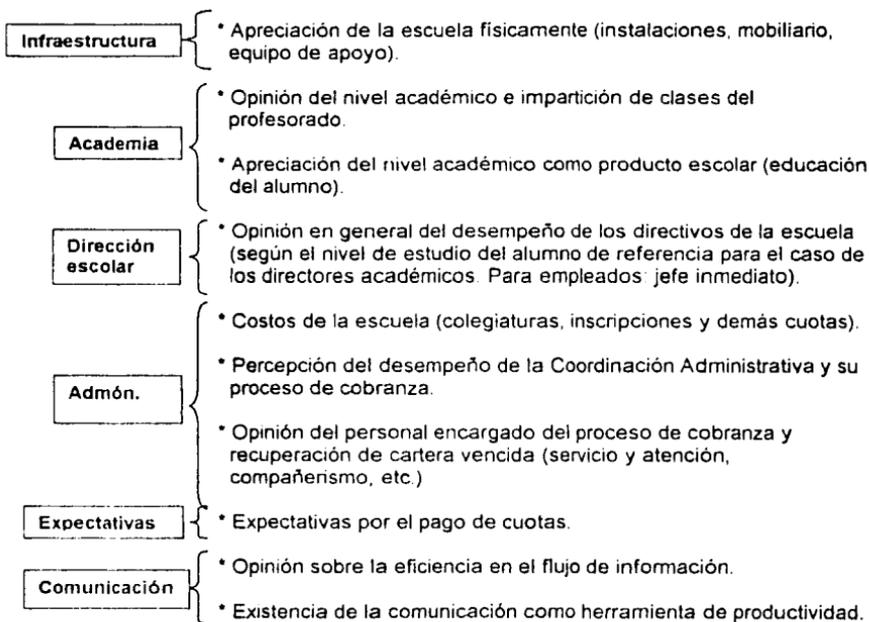
4.4. LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS.

4.4.1 MÉTODO Y TÉCNICA USADA.

El método que se utilizará para encontrar las diferencias entre los actores de los procesos medidos y de toda la organización en sí es el cualitativo, el cual nos permitirá adentrarnos en la subjetividad del actor, es decir, el cómo ve al "otro" en su desarrollo dentro de la organización y cómo le interfiere o le apoya para la elaboración de su trabajo

La técnica que se eligió para escudriñar a los actores fue la entrevista abierta, para lo cual se diseñó una guía de tópicos, donde se permitió que el entrevistado hablara todo lo que él quisiera pero que de alguna forma fuera medianamente guiado hacia ciertos temas. Los tópicos fueron los siguientes:

TÓPICOS:



Las entrevistas fueron realizadas en los momentos en que los entrevistados se encuentran con menos trabajo, se hicieron en su lugar de trabajo tratando de que esta situación afectara lo menos posible para el desarrollo de las entrevistas. Se consideraron útiles porque se pretende que a través de ciertas guías de temas (tópicos) el entrevistado comienza a hablar libremente de lo que al respecto opina, obteniendo así mayores y mejores datos que si se realizaran preguntas concretas o cerradas.

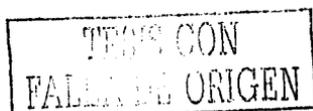
Entre cada tema, se entrecruzó la indagación de los problemas y referencias comunicativas que a su perspectiva, el individuo entrevistado se dan dentro de la organización.

Se realizaron cuatro entrevistas a diversos empleados del CUP así como 40 encuestas a los alumnos (clientes de la escuela) para saber su opinión acerca de los procesos de cobranza y su perspectiva de pago de cuotas así como de la importancia que se le da a sus opiniones como clientes.

4.4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

Durante las entrevistas se percibieron principalmente las siguientes visiones:

1. Del entorno
 - a) Los integrantes de la organización concuerdan en que no se le da la debida promoción a la escuela al exterior ni al interior
 - b) Algunos empleados, los cuales tienen a sus hijos inscritos en el CUP, y por lo tanto también se consideraron como padres de familia, indican que hay carencia de competencia con las demás escuelas Secundarias y Preparatorias de la zona que cuentan con talleres y actividades extra-

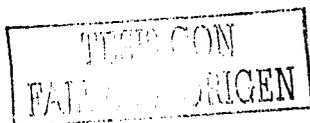


clases como danza, actividades deportivas, etc., lo cual la pone en desventaja con aquellas.

- c) En cuanto a costos de cuotas e infraestructura, todos coinciden que se trata de una escuela competitiva con las escuelas de la zona. A los alumnos se les hace cara para la calidad de servicio que presta, sobre todo los alumnos de nivel de licenciatura.

2. De la formalización.

- a) Los trabajadores concuerdan en que no existe nadie que les indique qué es lo que se tiene que hacer
- b) No se cuenta con el personal idóneo para ciertos puestos.
- c) Algunos profesores indican que el personal no se encuentra debidamente capacitado, las autoridades de la escuela argumentan que sí, por eso se llevó a cabo su contratación.
- d) El personal que tiene a su cargo el cuidado y acervo del material didáctico para apoyo de los profesores coinciden en que hace falta una mayor cantidad de este tipo de material para que puedan ser prestados a un mayor número de profesores a la vez así como un mejor nivel de equipo que pueda incluir equipo de cómputo para estos fines. El encargado del equipo de cómputo difiere al respecto, pues indica que es mejor conocer bien el material que hay para que sea utilizado
- e) En cuanto a la seguridad ofrecida por la escuela, se coincide en todos los grupos que hay una carencia de falta de escaleras de emergencia
- f) En cuanto al mobiliario e imagen de la escuela en este tipo de rubro, se coincide en que 1) el mobiliario del personal es muy viejo y da mal aspecto y, 2) el mobiliario del alumnado es incómodo (mesas de trabajo para demasiadas personas lo que no les permite



por un lado la concentración en las clases y por otro comodidad para escribir).

3. Del funcionamiento:

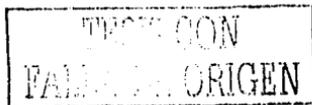
- a) Los empleados consideran que sus áreas son personales e independientes de las demás. Sin embargo, el investigador observó y detectó que dentro del desarrollo de sus actividades, se quejan constantemente de los retrasos que le ocasionan otras áreas en su trabajo.
- b) El dueño de la escuela y a la vez Director General indica que las jerarquías de la escuela deben darse a nivel horizontal y no piramidal, asimismo, argumenta que el personal se encuentra integrado y preparado para desarrollar su trabajo. A diferencia, los empleados reconocen la piramidalidad de la jerarquía y no se consideran ni integrados ni debidamente capacitados para el desarrollo y mejora de su trabajo.
- c) Los empleados coinciden en opinar que las autoridades no son lo suficientemente líderes para motivarlos y lograr una verdadera integración entre ellos y el centro de trabajo.
- d) Los empleados coinciden en indicar que las autoridades no se responsabilizan de las decisiones tomadas
- e) Algunos integrantes dicen que hacen su trabajo lo mejor posible, otros indican que la gente no está comprometida en hacer bien su trabajo y que no tiene interés para hacerlo lo mejor posible
- f) En cuanto a los profesores, alumnos como empleados coinciden en que necesitan una mayor supervisión dentro de sus clases para que éstas realmente sean de calidad porque en algunos de ellos no es así. Por su parte, los docentes indican que sus clases sí son de calidad.

TESIS CON
FALSA ORIGIN

- g) Los alumnos dicen que existe autoritarismo por parte de algunos profesores, lo que provoca en ocasiones la deserción sobre todo a nivel Secundaria y Preparatoria. Los profesores indican al respecto que es necesario marcar una línea de autoridad entre el alumno y el profesor, para que se distinga quién es la autoridad.
- h) El empleado indica que le es necesario un mayor número de computadoras para la realización de su trabajo. El área de cómputo indica que no son necesarios más equipos porque no hay justificación para que no se pueda realizar el trabajo con el equipo con el que se cuenta utilizándolo mejor, además de que para ciertas áreas no es necesario un equipo mayor porque no es aprovechado.
- i) En cuanto al control de cobranza, los empleados consideran que es adecuado que se tenga un mayor control en cuanto a los pagos de los alumnos. Los alumnos difieren e indican que es un proceso con rigor exagerado
- j) Se habla de que no existe un área que se encargue de indagar los motivos de las bajas de los alumnos
- k) En cuanto a la calidad de enseñanza se coincide entre los empleados, directivos y docentes en que existe un buen nivel académico en los alumnos y en los profesores. Los alumnos dicen que hay maestros que no se actualizan en los temas que éstos desarrollan y que por lo tanto su nivel no es competitivo con otras escuelas
- l) El foco de personal administrativo, coincide en la necesidad de una sistematización en el control de pagos y acceso a la escuela.

4. De la comunicación:

- a) En cuanto a la comunicación, entendida ésta como herramienta de productividad, los focos representativos observados y cuestionados

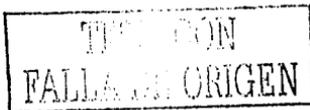


de los integrantes de la organización, coinciden en que la comunicación es nula o mala dentro del CUP, la cual no ha permitido una integración adecuada entre el personal. Sin embargo, se encontró un pequeño foco que indica que la comunicación es adecuada, pero este grupo la tiene entendida como sinónimo de cordialidad.

- b) Los empleados indican sus peticiones hacia las autoridades, son escuchadas y atendidas, aunque en ocasiones reciben respuestas en forma muy lenta.
- c) Algunos empleados opinan que los alumnos son escuchados en sus peticiones. Los alumnos indican totalmente lo contrario.
- d) A razón de las visiones de los empleados y alumnos, se detecta el área de Servicios Escolares como un "cuello de botella", es decir, un área de la que dependen muchas otras en cuanto información estudiantil y ésta no es obtenida oportunamente.
- e) A observación del investigador, la información es considerada como poder.
- f) Los empleados coinciden en que si se encontraran más integrados podrían trabajar con mayor armonía y cumplir el objetivo de ser una escuela integrada.
- g) Los empleados coinciden en que unos y otros no se apoyan para realizar su trabajo.
- h) Los alumnos coinciden en que no hay actividades extraescolares, con las cuales aumentaría su formación académica.

5. De la cultura:

- a) Algunos empleados dicen que es un vicio escolar de años la costumbre de no exigir el pago a los alumnos. Otros dicen es la cultura del mexicano el no pago a tiempo.



- b) Acerca del trabajo de las autoridades, se coincide en lo dicho por empleados y lo observado en los propios directivos de que cada uno de ellos cree tener la única razón posible y no aceptan otra opinión.

De estas diferencias y similitudes podemos obtener un agrupamiento de ideas, las cuales pueden ser consideradas como las subculturas que imperan en el Centro Universitario Patria, y que nos servirán para que en el siguiente capítulo referente a la cultura, puedan dirigirse las propuestas de intervención. Las subculturas que se pueden distinguir son las siguientes: Subcultura oficial, subcultura de líderes, subcultura de empleados; las cuales serán ahondadas posteriormente.

4.5 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA. UN PRIMER ACERCAMIENTO.

4.5.1 LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA Y EN LA ORGANIZACIÓN. PROPUESTAS.

En el capítulo siguiente se establecerán los planes y programas de acción para mejorar el funcionamiento del Centro Universitario patria. A manera de esbozo de solución a la problemática organizacional se sugiere:

- a) La implementación de un sistema de cómputo interconectado con el Banco (cosa que es posible) que supla la captura manual del auxiliar administrativo
- b) Implantación de un sistema de acceso operado a través de las credenciales de código de barras que poseen los alumnos, puede ser un torniquete

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Si no se pudiera llevar a cabo la acción anterior, se sugiere la asignación de personal adecuado, capacitado y exclusivo para la revisión y permisión de acceso de los alumnos.
- d) Elaboración de programas de integración humanas
- e) Capacitación en el servicio a clientes y calidad en el servicio.
- f) Evitar la duplicidad de funciones asignando al personal suficiente y capacitado
- g) Motivar al empleado con incentivos
- h) Abrir espacios de retroalimentación entre alumnos, empleados y directivos (juntas, correos electrónicos, grupos de discusión, etc.)

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

**CAPÍTULO
V**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. LA CULTURA DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.

5.1.1 PROBLEMÁTICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para comprender la problemática que encierra la cultura organizacional, retomaremos a tres autores, mismos a los que clasificaremos con sus conceptos para posteriormente ajustar una sola concepción de la importancia e influencia de la cultura en las organizaciones

Primero se hablará del campo de acción de la cultura organizacional, posteriormente de los orígenes de su estudio y luego se hablará del sentido e importancia que se le debe dar y que se ha ganado este ámbito en las organizaciones.

5.1.1.1 ORIGENES DE SU ESTUDIO EN LAS ORGANIZACIONES.

Ruiz	Abravanel	Pérez
"Existió una detonante de explosión bibliográfica de la cultura organizacional y ésta fue el cotejo que en la crisis de los años setenta enfrentó a los dos líderes de la productividad industrial mundial: USA y Japón. El primero, poseedor de todos los recursos imaginables y el segundo carente del recurso básico que provocaba la crisis y, sin embargo, este segundo (Japón), demostraba una capacidad de supervivencia y desarrollo industrial que el primero era incapaz de imitar. El desequilibrio puso en cuestión toda una historia de liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas obligando a pensar que lo anterior carecía de valor o carecía de aplicabilidad universal"	"Los problemas apremiantes de nuestra época –la productividad en decadencia, la competencia japonesa, la incertidumbre causada por una tecnología variable y el aumento del desempleo– exigen que las empresas desarrollen nuevos conocimientos, capacidades y prácticas" (Abravanel, 1992, p.44)	"La reflexión sobre la cultura organizacional es un trabajo reciente, se remonta ya en forma muy específica a la década de los 80 y a los antecedentes de los estudios sobre clima organizacional de los 60 y 70. Aunque si nos ponemos a rastrear sus primeros antecedentes éstos los podemos encontrar en la consideración de los factores humanos en la investigación organizacional de la década de los 30. Su precursor, mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones" (Pérez, 1998, p.6)

<p>La producción literaria subsiguiente a la que dio origen la experiencia americana japonesa queda reflejada en los autores W. Ouchi (Teoría Z), Pascale y Athos (El secreto de la técnica empresarial japonesa), T. Peters y R. Waterman (En busca de la excelencia), T. Deal y A. Kennedy (Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life), E. Schein (La cultura empresarial y el liderazgo), P. Smith y M. Paterson (Liderazgo, organizaciones y cultura) (Ruiz, 1999, p 212).</p>		
--	--	--

Con el condensado anterior, se puede observar que para Ruiz, los orígenes del estudio de la cultura en las organizaciones se dio a partir de los años setenta, donde por un lado, se comenzó a estudiar la productividad que poseían dos países altamente industrializados Estados Unidos y Japón. (Ruiz, 1999, p.212).

Abravanel, agrega que aunado a lo anterior, existía incertidumbre causada por una tecnología variable y un aumento de desempleo, lo cual exigió que se desarrollaran nuevos conocimientos y capacidades prácticas (Abravanel, 1992, p.44), esto es, se dio origen al estudio de las organizaciones y la cultura inmersa en ellas. Cabe aclarar el concepto de cultura proviene sobre la manera en cómo el hombre percibe, plantea y construye el mundo, incluido el organizacional (Pérez, 1998, p.54). Pérez atribuye su estudio recientemente, en las décadas de los 80, lo que se puede decir, que su estudio es joven y probablemente por eso desconocido por muchos.

5.1.1.2 CAMPO DE ACCIÓN E IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El estudio de la cultura organizacional, puede ser aplicado a las organizaciones públicas y privadas, a las instituciones de servicios y a cualquier otro tipo de organización (Ruiz, 1999, p.211), y no cabe duda de que su estudio y comprensión

dará la posibilidad de mejoramiento en las actividades esa organización. "La cultura se nos muestra así como un recurso fundamental en la optimización de la organización". (Pérez 1998, p.14).

Menciona Jaime Pérez que, "la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización" (Pérez, 1998, p 15), tales como los intereses, aspiraciones, valores, representaciones, opiniones, costumbres, tradiciones, modo de vida y hasta sus emociones. Toda esta gama de factores influirán sobre la efectividad de una organización de tal manera que será capaz de influir sobre la voluntad, compromiso, disponibilidad y el comportamiento de sus integrantes. También estos factores determinarán que el individuo actúe o no ante ciertas situaciones

La importancia de su consideración radicará entonces en que la cultura organizacional es "la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización" (Pérez, 1998, p. 18). Llamemos fines de la organización al cumplimiento de sus objetivos, que desde luego se entre ellos e encontrará el de lograr una gran productividad y aceptación de sus productos

La palabra cultura, no dice Abravanel, "es una metáfora que designa el estado de espíritu colectivo, o el 'así es como se hacen las cosas aquí' La cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo" (Abravanel, 1992, p 44), esto es, la cultura es tan determinante en la actuación del factor humano dentro de la organización, que dará a conocer el cómo es una organización determinada, la cual es guiada por sus líderes quienes son los que determinan las acciones a seguir e incluso deciden hasta las personas que han de entrar a laborar allí.

Dentro de la organización, a pesar de poseer una cultura representativa, se verán verdadas un gran ámbito de subculturas, las cuales proyectarán valores y creencias individuales de los integrantes de la organización, algunas compartidas, otras no, lo

cual nos conlleva a deducir que las organizaciones son "estructos simbólicos, productos culturales en sí mismos, precipitados sociales de la cultura de una sociedad más amplia. Como tales, son reflejos, refrendos, ecos o expresiones de una cultura más general

Pero también las organizaciones son creadoras de cultura, ya que en ellas las personas se reúnen para hablar y hacer cosas en común y unos dependen de otros para efectuar su trabajo, asimismo, comienzan a formarse grupos que realizan actividades sociales fuera de la organización. creándose intereses comunes y expectativas paralelas o contrarias, se crean vínculos y se crean mitos, ritos, historias y leyendas, se crean lealtades y diversos valores que antes de estar en esa organización en ocasiones no se tenían. Por eso, las organizaciones son creadoras de cultura (Ruiz, 1999, p 244).

Como se comentó en el capítulo 4, de las similitudes y diferencias que se obtuvieron mediante las entrevistas realizadas a algunos integrantes de la organización, se pudieron obtener las distintas subculturas que imperan en el Centro Universitario Patria, y que serán útiles para establecer propuestas de intervención. Las subculturas que se pueden distinguir son las siguientes

SUBCULTURA 1	OFICIAL - Dictada principalmente por los propietarios de la escuela (Director General y Directora de Formación). Recordándose que pertenecen a la organización religiosa del Opus Dei y que mientras más se adentran en el control de la escuela (resultado del cambio estructural que se había venido dando durante esta investigación) más se plasman los valores que ese organismo católico instituye.
--------------	---

<p>SUBCULTURA 2</p>	<p>LIDERES.- Compuesta por los líderes de los grupos informales de la escuela, pero también se consideran aquí a las autoridades formales de la escuela. Se les reconoce poca capacidad de llegar a un acuerdo entre sí el cual sea reconocido en la práctica por todos o al menos por la mayoría de ellos. Todos desean. La forma en que desean obtener calidad en el producto educativo es opuesta entre ellos mismos.</p>
<p>SUBCULTURA 3 y 4</p>	<p>Empleados 1 - Buscan obtener calidad en el producto educativo del alumno y de las funciones que realizan. Soportan salarios bajos y sienten compromiso hacia la escuela.</p> <p>Empleados 2 - No muestran interés por la calidad del producto educativo, ni la integración a la institución, se encuentran desmotivados y sólo acuden a su centro de trabajo para la satisfacción primaria.</p>

Para entender más estas subculturas y proceder posteriormente a propuestas de intervención, se describirán los elementos culturales que Intervienen dentro de la organización desembocando en beneficios o perjuicios para la misma.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.2 ÁMBITOS, ELEMENTOS Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA.

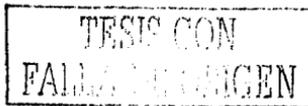
La forma de lograr que los integrantes de la organización se sientan integrados e identificados con la misma, se dará a través de los ámbitos, elementos y beneficios de la cultura organizacional. Si los rasgos de la cultura (intereses, valores, costumbres y emociones) son los que determinan la voluntad y compromiso y comportamiento, entonces se debe de actuar sobre esos rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas en este caso del Centro Universitario Patria.

Poco a poco se transformará la voluntad de los integrantes de la escuela para que actúen funcionalmente a favor de la organización. "De esta forma, los procesos de la cultura organizacional no son otra cosa que acciones de socialización/enculturación de los individuos, encaminados a depurar sus valores e intereses en función de los objetivos de una organización. De este modo, la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de la organización." (Pérez, 1998, p.18).

Pérez Dávila apunta que los instrumentos para lograr la modelación de la cultura de los integrantes de una organización a favor de los intereses de ésta, son: Los valores, cualidades y habilidades deseadas, misión o propósito, conocimiento, participación, liderazgo, consistencia, selección o reclutamiento, claridad organizacional, rituales, tótems corporativos, ideología, comunicación y negociación. Por lo que en los apartados siguientes se argumentarán los que conciernen al Centro Universitario Patria para lograr su integración.

5.2.1 RECURSOS CULTURALES

A la cultura, puede considerársele como un recurso fundamental para lograr la optimización de las organizaciones. Esta afirmación se deriva del hecho de lo



argumentado por Pérez Dávila, el cual indica que "si la unidad y la cohesión son valores/instrumentos importantes para cristalizar una organización, pero éstos no pueden ser implantados únicamente en alusión a una lógica mecanicista, por la intervención de factores humanos, entonces, la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización dependerá también, entre otros factores, de la comprensión y la intervención en los factores culturales" (Pérez, 1998, p 14).

El estudio de los recursos culturales dentro de la organización, ayudará entonces a éstas a encontrar en su médula la clave para la mejora de procesos y resultados, pues en ella radicarán toda una gama de valores e intereses que pueden ser de alguna forma modificados para lograr el cumplimiento de objetivos comunes, lo cual puede lograrse a través de una mejora y aumento en la supervisión, cosa que no siempre es conseguida, o bien, logrando obtener un compromiso y lealtad con la organización.

Esta segunda manera de lograr la unificación con la organización por parte de sus integrantes (la del compromiso y lealtad con la organización), se obtiene mediante la conscientización y responsabilización de las actividades y metas de cada empleado para con la organización. Aquí lo principal es la voluntad y la convicción con la que se hacen las cosas, lo cual llevará a la organización de una forma más rápida y económica al aumento de productividad. Comenzaremos con su atribución en el Centro Universitario Patria

5.2.1.1 PROPÓSITO O MISIÓN

El propósito de una organización consiste en "identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización". La importancia de éste radica en la "identificación de la relevancia o trascendencia del trabajo diario. Orientar el esfuerzo cotidiano en una misma dirección, lo cual evita trabajos innecesarios y multiplica la energía organizacional (sinergia)". (Pérez, 1998, p 24).

Si en una organización se carece de propósito, provocará la pérdida de la visión global del trabajo así como de su sentido. Si no existiera en la organización, sus integrantes no encontrarán ideales atractivos para motivar su vida y darle significado. Todo ello conllevará a la disminución de la efectividad de las organizaciones.

Como se mencionó en el capítulo 2 de esta investigación, en el Centro Universitario Patria, la misión sí es difundida a través de varios documentos de la escuela, tales como el "Reglamento General del Centro Universitario Patria" y el "Documento Básico 2002-2003", mismos que se les debe dar a los alumnos al inscribirse y que en efectivo se hace. Asimismo se encuentra más detallada en el Manual de Procedimientos, el cual se encuentra en poder de la Dirección General. Sin embargo, a este documento no tiene acceso de primera mano el personal que labora en la organización ni se da algún curso de inducción que le hable al empleado al respecto de este tema.

Por su parte, se ha observado que los alumnos raramente consultan los documentos que se les entregan pues se ha podido observar que recurren en dudas de información esencial que se explica en el contenido de este Documento Básico, y confirmado por los alumnos quienes indican que no han leído el texto o que no se habían fijado que ahí estaba escrita la información solicitada.

Recordemos entonces que en el capítulo 2 ya fue descrita la misión formalizada del CUP, la cual redundaba en mencionar que tiene como propósito la educación integral, impartir información verídica, despertar la capacidad de asombro, pero sobre todo hacen hincapié en la formación de hábitos y valores. Ya se dijo que estos valores se encuentran formalizados en el Documento Básico escolar, y no se aclara la procedencia o de dónde son tomados o inspirados, pero en realidad, estos principios o valores responden a la ideología familiar de los dueños de la escuela pues éstos, al estar ahora durante la realización de este capítulo más involucrados en su

negocio familiar, es decir, el CUP, procuran la propagación de su propia ideología altamente religiosa, pues la familia forma parte de la organización del *Opus Dei*, que en latín significa "Obra de Dios" y que centra su ideología en el valor santificador del trabajo ordinario" (Información disponible en <http://www.reforma.com/internacional/articulo/234146/>, González Tania, México, 4 de octubre de 2002).

Estos valores son difundidos a los maestros y alumnos desde el momento de inscribirse y se les hace hincapié en muchas ocasiones dentro del ciclo escolar, pero nunca les es indicado de forma clara que son los principios religiosos que profesan. Al empleado se le hace llegar de forma tácita o ni siquiera los conoce, pues no existe una inducción en este tipo de conceptos a manera de lo formal, para los empleados administrativos

Por otro lado, Jaime Pérez define el comportamiento efectivo como la "orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de organización" (Pérez, 1998, p. 21). Estos temas fueron tocados en el capítulo 3 de la investigación, donde se indica que la actitud de y comportamiento de los individuos, tenderá a verse afectado por los orígenes e historias de vida de los integrantes de la organización, así como su personalidad y carácter. Todo esto hará variar a un individuo en su proceso productivo.

De igual forma se habló al respecto en el capítulo 4, donde además se le atribuye a la comunicación como parte fundamental del proceso productivo

Lo que se requiere por lo tanto, es lograr el conocimiento por todos los integrantes de la organización de la misión que se persigue en la organización, pero no sólo eso sino pretender una integración real entre individuos para que cada uno utilizando su trabajo y formas de actuar, dote de una para lograr la calidad en el producto de la escuela

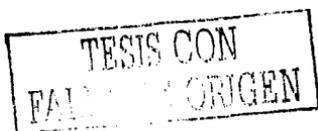
5.2.1.2 COMPORTAMIENTO, ACTITUD Y VALORES.

Para abordar estos recursos culturales, los cuales son útiles para lograr procesos de socialización y enculturación de los individuos en las organizaciones, es necesario apuntar primero el significado de lo que son los valores, los cuales "son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos". (Pérez, 1988, p. 20).

En el capítulo 2 de la investigación, se mencionó que el individuo posee una "constelación de valores" y que existen valores representativos que se erigieron como base para la creación de todas las escuelas y que fueron enunciados por personajes como Justo Sierra, creador de la Universidad Nacional quien hablaba de un "alma común", "dignificación" y "unidad de pensamiento", por su parte, Vasconcelos aportó a la educación valores como "libertad", "nacionalismo" "enriquecimiento de espíritu", "favorecimiento de la facultad creadora".

Todos estos conceptos, como se ha mencionado también en el capítulo 2, han sido punta de lanza para la creación tanto de escuelas públicas como privadas ya que son los principales valores que rigen a la SEP y UNAM, en donde el CUP se encuentra incorporado y no puede desprenderse de ellos. Estos valores, han sido transmitidos inherentemente a las clases impartidas, así lo dicen los directores de la docencia en esta escuela, que son implícitos.

En el CUP, formalmente son mencionados como "principios" y se establecen en el "Reglamento General del Centro Universitario Patria", Capítulo I, Art. 2º. Estos valores son difundidos a los maestros y alumnos desde el momento de inscribirse y se les hace hincapié en muchas ocasiones dentro del ciclo escolar, sin embargo al empleado se le hace llegar de forma tácita o ni siquiera los conozca, pues no existe una inducción en este tipo de conceptos.



En cuanto a la actitud del individuo, tiene que ver con la voluntad de lo individuos a realizar las cosas. La actitud posibilita la autonomía y la libertad de acción.

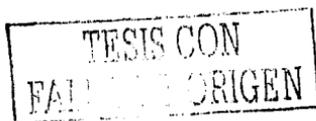
Por otro lado, Jaime Pérez define el comportamiento efectivo como la "orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de organización". (Pérez, 1998, p. 21).

Estos temas fueron tocados en el capítulo 3 de la investigación, donde se indica que la actitud de y comportamiento de los individuos, tenderá a verse afectado por los orígenes e historias de vida de los integrantes de la organización, así como su personalidad y carácter. Todo esto hará variar a un individuo en su proceso productivo. De igual forma se habló al respecto en el capítulo 4, donde además se le atribuye a la comunicación como parte fundamental del proceso productivo.

5.2.1.3 CONOCIMIENTO.

El conocimiento es el "conjunto de actividades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Los mecanismos del conocimiento en la organización son:

- a) Valorar el conocimiento.- Pensar que la promoción del conocimiento es otra de las funciones de la organización y no solamente de las instituciones educativas.
- b) Desarrollo.- Establecer programas de desarrollo del conocimiento.
- c) Reconocimiento.- Reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas. Impulsar y estimar la preparación de la gente.
- d) Reconocer lagunas de conocimiento.- Reconocer lo que no se sabe para poder subsanarlo.



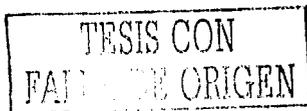
- e) **Recuperación de la experiencia y la creatividad.-** Generar las condiciones adecuadas, tanto estructurales como de confianza para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos". (Pérez, 1998, p. 33).

Es importante el tocar este punto, pues la consideración del conocimiento en las organizaciones puede conllevarla a reforzar la confianza en la intuición y experiencia del personal que integra la organización,, estimula la cultura como instrumento innovador, proporciona creatividad y desarrollo tanto en los individuos como en la empresa al contar con personal más capacitado, logrando con ello que el trabajo sea mejor realizado y por lo tanto mejore la productividad de la empresa.

Al respecto, en el CUP se ha observado que de algún modo el personal directivo trata de brindar cursos de capacitación a sus empleados en diferentes rubros, en ocasiones ha sido en el tema de la calidad en el servicio y atención a clientes, cursos de computación, facilidades para el estudio del idioma inglés, entre otros.

Sin embargo, el personal ha mostrado cierto disgusto, según comentarios escuchados por el investigador, en cuanto a la falta de promoción y motivación al respecto, pues consideran que de poco les ha servido capacitarse o continuar sus estudios si no reciben otra cosa a cambio, no ven principalmente mejoras económicas.

En el CUP, la mayor parte del personal administrativo lleva laborando más de tres años, casi no hay rotación de personal y algunas llevan en su mismo puesto más de 15 años, con mejoras mínimas en su salario, éstas personas aunque se quejan de la situación no abandonan la organización. Otras, en cambio, en cuanto han visto una mejor oportunidad de empleo se han cambiado, pero regularmente han sido las que poseen un mayor nivel de estudios, principalmente el nivel de licenciatura.



Por otro lado La capacitación que se imparte al personal del CUP, no se ha dado de una manera estructurada, sino más bien ha respondido a la situación y oportunidad que se les ha ido presentando, por ejemplo: recientemente han entrado algunos nuevos docentes para impartir clases y éstos no saben cómo realizar sus bitácoras de programas desglosados puesto que el formato se encuentra elaborado en "Excel", así que los docentes sugirieron un curso, mismo que les fue impartido aprovechando el periodo vacacional, pero además el día que iniciaba el curso, le notificaron también al personal administrativo que lo debía tomar así como el personal directivo. Fue un llamado de última hora ocasionando que el salón y herramientas de clase no fueran suficientes para la cantidad de personal que asistió, no alcanzaron los manuales ni las computadoras, teniendo como resultado la toma incompleta del curso en algunos casos y el bajo aprovechamiento de los que asistieron. Esto refleja poca estructuración y planeación en estos programas de desarrollo.

5.2.1.4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL O VISIÓN.

Este recurso cultural se refiere a la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc. que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. Es una especie de control de una complejidad que inhibe, angustia y desestructura (ordenar y sistematizar el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía y por el contrario lograr su óptimo aprovechamiento). O bien, un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización. Algunas dudas y confusiones que pueden estar obstaculizando este funcionamiento organizacional son:

- a) Información que posibilita el trabajo.
- b) Las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Las formas y los criterios de evaluación que al no ser claros desorienta y/o disperse el esfuerzo individual o grupal.
- d) Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización." (Pérez, 1998, p.28).

Al respecto de este recurso, es importante mencionar lo ya descrito en el capítulo 1 de la investigación, donde se diagnosticó que la organización no lee su entorno y por lo tanto le sobrevinieron grandes problemáticas en este rubro, las cuales casi llevan a la desaparición de la organización. Esto es, el CUP al no darle la debida importancia a lo que sucede con su entorno, sobretodo en lo que respecta a la competencia y diversos aspectos para mantener su servicio como el pago de impuestos y aportaciones de seguridad social, agua, predial, etc., y ésto aunado a un mal sistema de cobranza, la llevó casi a la quiebra y a un cambio estructural bastante fuerte que permeó total incertidumbre en el personal que laboraba en la institución. Algunos de sus integrantes tuvieron que renunciar a sus cargos, otros estuvieron en observación y en condicionamiento por los dueños y a su vez nuevos directivos de la organización.

El CUP, como se describió en el capítulo 2, entró en proceso homeostático, el cual lo ha llevado a retomar nuevamente su equilibrio, ahora con nuevas condiciones de desarrollo, expectativas y nueva estructura directiva que al parecer apunta hacia un mejoramiento productivo, pues la nueva estructura ha procurado subsanar lo antiguos errores y retomar la lectura de su entorno, experiencia que les ha resultado cuantiosa.

5.2.1.5 TÓTEM CORPORATIVO

Levi-Strauss define al tótem como un "símbolo racional universal, alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura". (Abravanel, 192, p.66). Abravanel agrega que las



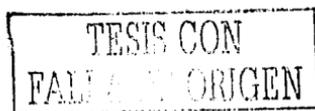
creencias, las ideas y los valores en materia de pertenencia, éxito, responsabilidad así como los rituales son elementos que constituyen un sistema totémico y con mucha frecuencia se les concede un respeto exagerado.

Un tótem corporativo "aunque sea muy respetado, se evoca solamente cuando hay que reivindicar algunas cosas o cuando se emprende la búsqueda de su significado más profundo". (Abravanel, 192, p.66), esos significados regularmente son emotivos y no racionales.

Este punto es muy importante tocarlo, pues a medida que ha avanzado esta investigación, también se han adentrado más y más los dueños de la escuela a la estructura formal de ésta. Se ha tocado también que de alguna forma la ideología religiosa se encuentra inmersa en algunos aspectos de la organización, sobretodo los dictados por la oficialidad, pero sólo eran matices. Actualmente y casi al término de este trabajo, se observó que la presencia religiosa va en aumento, pues el principal símbolo del Opus Dei en México es la virgen de Guadalupe, imagen que se ha colocado por doquier espacio disponible en la escuela, se ha colgado una imagen en cada salón, en cada oficina, anteponiéndose incluso al carácter laico que caracterizaba a, -o al menos aparentaba- la escuela.

Es un tótem muy fuerte, pues la ideología religiosa mexicana, deposita sus máximas celebraciones a las dedicadas a esta imagen en particular, por lo que casi nadie se atreve a discernir al respecto de la colocación de las imágenes, aunque estén conscientes de que la escuela se vende como "laica". Otros tótems tradicionales existen, pero están quedando disminuidos ante éste, tales como el escudo de la escuela, el uniforme y la bandera nacional.

El antagonismo entre estas situaciones ha conllevado a formarse algunas divisiones de opinión entre el personal y alumnado, provocando aún más la desestabilización que el fortalecimiento, pues no todos se identifican con este tótem como tal y lo consideran como impuesto por los dueños de la organización.



5.2.1.6 COMUNICACIÓN

La comunicación aquí, debe ser vista como "un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.

Las tareas de la comunicación organizacional son:

- a) Tareas de conducción-dirección de la organización.- Canalizar las acciones hacia el logro de objetivos.(eficiencia)
- b) Tarea de enculturización.- Cohesión-integración de la organización (cierta unidad de las aspiraciones/diminución de las tensiones).
- c) Tareas de adaptación (autoheteroregulación).- Sobrevivencia de la organización.
- d) Tareas de coordinación-articulación.- Organizar las acciones en función del logro de objetivos, (eficiencia)." (Pérez, 1998, p. 45).

Como se analizó en el capítulo 4 de este trabajo, la comunicación sirve en gran medida para las mejoras al proceso productivo de la organización. En nuestro caso, al Centro Universitario Patria, se le diagnosticaron problemas que en gran medida tienen que ver con la comunicación. El hecho es que, no basta con planear sólo meras soluciones al respecto, sino lograr que la comunicación forme parte de la cultura organizacional.

5.2.1.7 LIDERAZGO.

Para poder modelar la cultura organizacional, es importante considerar también el aspecto o recurso del liderazgo, el cual si se ve desde la óptica de una situación de participación, ayudará a despojar a los directivos de armadura de poder y los obliga a "convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus

actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles". (Pérez Dávila, Jaime, Pág. 36). Si se observa desde el punto de vista cultural, el liderazgo estará encargado de "interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto es porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo. Su objetivo es facilitar la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones y más concretamente, incluir, convencer, mejorar y negociar.

En nuestro objeto de estudio, el papel de los líderes, más que de dar una cohesión organizacional, se observan situaciones meramente de poder. La formación de grupos formales e informales ha creado en el CUP una situación de antagonismo entre algunas áreas. Asimismo, los líderes no toman ni aceptan responsabilidades, la mayor parte de las decisiones son tomadas ambiguamente e involucrando a otro de los líderes para "compartir" la responsabilidad de esas decisiones, situación que se vive desde el cambio estructural de la organización, donde todos los líderes han querido tomar decisiones para todo, involucrándose en las áreas de todos los demás, lo que ha ocasionado diversos disgustos entre ellos mismos y dispersión de autoridad.

5.3 SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS.

Partiendo de la idea de la existencia de las diferencias en las organizaciones, al Centro Universitario Patria le distingue un aspecto que lo hará diferente de otras organizaciones en algunos casos y, en otros, tan igual como la mexicanidad le dicte. Ese aspecto representativo, abarca y resume a la vez el todo de la organización y es su cultura.

Esa cultura de la que se habla, es el resultado de la conjunción de múltiples subculturas, las cuales se encuentran entretejidas por los intereses, valores,

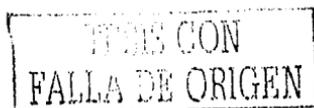
representaciones, costumbres, tradiciones, etc. de los integrantes del CUP, características que darán sentido a su funcionamiento y nivel a su productividad.

Asimismo, la comunicación es un factor importante para la organización, ya que servirá como herramienta para ganar la voluntad humana y lograr conformar una unidad en la que los integrantes de la organización y la organización misma sean una sola cosa, sostenidos y moldeados por las mismas vértebras. Es por eso que la comunicación juega un importante sitio, pues, además de tratar de conseguir un aumento en la productividad del CUP, lo hará con un ahorro de energía tanto para ese propósito como para las demás metas fijadas.

La sistematización u ordenamiento y clasificación de la información obtenida a través de la presente investigación, ayudará a proporcionarnos los datos necesarios para la consolidación de un diagnóstico en diversos rubros de la organización de forma global, dándonos la pauta para la creación de propuestas de soluciones que sean viables para ser aplicadas con la finalidad de entender y mejorar el funcionamiento de la organización objeto de estudio: el Centro Universitario Patria.

5.3.1 DIFERENCIACIÓN DE LAS SUBCULTURAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA Y SUS PROYECTOS DE EMPRESA.

A lo largo de esta investigación, se han podido presentar diagnósticos de problemáticas de diversa índole, algunas afectan o se encuentran en el ámbito infraestructural o estructural de la organización estudiada, otros en el nivel supraestructural. Todas estas problemáticas, de un modo u otro el personal que labora en el CUP y su alumnado las han detectado o incluso sufrido, ocasionando una representación determinada de la organización en cada uno de ellos; algunas de estas representaciones coinciden entre ciertos grupos, a lo que llamaremos similitudes y que se han detectado a partir de las entrevistas que le fueron aplicadas a algunos de los integrantes de la organización y a los grupos informales de la



organización que se describieron en el capítulo 3, las cuales nos ayudarán a entender a estos grupos como subculturas.

Asimismo, entre ellos se observan posiciones encontradas en cuanto a algunos aspectos, a lo que llamaremos diferencias, mismas que también nos servirán para encontrar posibilidades de actuación.

Así, podremos distinguir dentro de la visión de los trabajadores ya sea administrativos, apoyo técnico, bibliotecarios, docentes y alumnos, las fortalezas que sostienen a la organización tal como es y que logran que funcione, pero también describen debilidades, que abrirán oportunidades para las mejoras de su funcionamiento, con lo que se pretende un aumento de su productividad como empresa que proporciona el servicio educativo.

Así, podemos encontrar las siguientes subculturas, a las cuales se les puede distinguir según el tipo de servicio que deseen ofrecer como miembros de la organización para el logro de determinado producto ya sea de alta o baja calidad. Para especificar, es preciso recordar lo planteado en el capítulo 2 donde se mencionó la existencia básica de cinco grupos informales, en este apartado se les agrupó por identificación en opiniones, valores, visiones y proyectos de organización, es decir, lo que cada uno hace por y espera de la organización, por lo tanto hablaremos de las siguientes subculturas:

Subcultura 1 (Oficial): Ubicamos aquí a la cultura oficial proveniente de la familia que es propietaria de la escuela, quienes cuentan con una ideología costumbrista y en gran medida confesionaria pues como ya se dijo, la familia pertenece a la organización católica del "Opus Dei". Aunado a sus propios valores religiosos, se observa que a los propietarios, sí les importa la calidad del producto, es decir la calidad de la educación que imparte la escuela, pero no en el sentido de lo científico, sino el acrecentamiento de sus valores morales o "formación" como ellos le nombran. Según lo investigado a lo largo

de este trabajo, se ha podido plasmar que el Centro Universitario Patria, como escuela que imparte 3 niveles educativos (Secundaria, Preparatoria y Licenciatura), ha tratado de permanecer en mercado con el objetivo de este concepto de "formación integral" de alumnos.

Sin embargo, el proyecto de empresa que según lo observado por el investigador predomina entre los dueños de la escuela, es el no deseo de de la creación de más planteles, les basta tan sólo este plantel ya que según sus propias palabras "es preferible que tengamos sólo este plantel pero con alumnos selectos, no todos pueden ser alumnos del Centro Universitario Patria". El CUP, sólo tiene un reconocimiento local, lo cual aunado al tradicionalismo de ser una empresa familiar ha derivado a que entre sus objetivos de crecimiento se limiten únicamente a la manutención de este plantel. Su reconocimiento nacional, es de alguna manera el otorgado por las instituciones educativas que respaldan su enseñanza: la SEP y la UNAM.

Subcultura 2 (líderes): Aquí se ubica a los líderes de los grupos informales que existen dentro del CUP. Cada grupo está encabezado por un líder que tiene autoridad de decisión dentro de la organización. Todos ellos desean que la organización produzca una educación de buena calidad, pero la forma en que organizan a su personal para lograrlo es opuesta entre ellos, mientras unos desean una cosa a otros les parece erróneo esa acción y comienzan con otra alternativa. En las reuniones del personal directivo que existen para enmarcar las acciones a seguir ante algún tema o problemática pareciera que se llega a un acuerdo homogéneo, sin embargo en cuanto salen de esa junta cada quien da su real punto de vista al respecto y tratan de resolver esas situaciones al estilo propio de cada quien.

El proyecto propio de los líderes o autoridades de la escuela es el querer dar una mejor proyección hacia sus clientes (alumnos) y obtener una buena

calidad educativa, pero trabajan en proyectos individuales con el objetivo de sobresalir unos y otros sin que lleguen a un acuerdo preciso y concreto entre ellos, lo cual nos lleva a confirmar la desintegración entre el personal y caos en cuanto a la organización de la empresa.

Subcultura 3 (empleados): Se identifica aquí la posición de los empleados que, aunque persigan el mismo objetivo (lograr que la organización lleve a cabo su proceso de enseñanza a través de diversos procesos específicos para ello), la manera de funcionar ante las instrucciones emitidas por los líderes, se observó que se limitan a realizar su trabajo no importando el hecho si se produce con calidad o no, sino sólo como se haya podido, obteniendo como resultado un producto de regular calidad, es decir una educación en el alumnado deficiente, pues todos los procesos influirán de una manera u otra en la educación de los alumnos inscritos. Por lo tanto se distingue aquí un choque cultural entre lo que se dice y lo que se hace.

Dentro de las expectativas de los empleados con respecto su centro de trabajo, se infiere que es limitada al logro de su permanencia en él y que el Centro Universitario Patria siga siendo una escuela que posea la población necesaria para seguir subsistiendo. Se observa que al interior, su deseo es el logro de una integración colectiva para lograr una armonía laboral, sin embargo, son los propios sujetos los que se encargan de lo contrario.

Subcultura 4 (empleados bis): Se ubicará aquí a un subgrupo también de empleados, los cuales son los que se encargan de dar mantenimiento y limpieza a la institución, y a pesar de no tener una posición jerárquica elevada y no poseer autoridad formal de decisión sobre el rumbo de la escuela, son los empleados que de una forma u otra se encuentran enterados de todo lo

que sucede, comentando entre ellos y con otros empleados sus puntos de vista y críticas al respecto como se pudo observarse.

No son un grupo que participe por iniciativa propia en las mejoras de la escuela, sin embargo su trabajo es importante para mantener limpia y en condiciones la estructura de la misma. Su proyecto de empresa se limita a seguir laborando en ella sólo por mantener un trabajo necesario para su manutención.

Para entender más simplemente la estructura cultural del Centro Universitario Patria, se puede metaforizar. Para ello, tenemos que visualizar nuestra organización como un sistema, en donde se encuentran distintos tipos de grupos o subsistemas que dentro de su diversidad persiguen un fin, hasta cierto punto individual, sin embargo, todos ellos entrelazados por un mismo objetivo generalizado: el de proporcionar y/o recibir un servicio: el educativo.

Al estar hablando de un centro universitario, se está aludiendo a un lugar donde se concentra universalidad y diversidad de ideologías, costumbres, puntos de vista, actitudes y valores, que, aunque el propósito oficial es unificar un pensamiento rector, el hecho de conjuntar a personas (alumnos) en un cierto nivel de estudio el cual es impartido por determinados maestros con la finalidad de transmitir conocimientos y valores específicos, resulta difícil de cumplir.

Internamente, la organización también es reunida para que el objetivo principal de la institución se cumpla a través de sus trabajadores, quienes se encargarán de hacer lo necesario para el desarrollo de este fin. Dentro de este grupo, se encontrarán personas (autoridades o líderes) que sean las que decidan la dirección que tomarán las acciones de los empleados dentro o fuera del marco institucional, es decir incluso, coaccionar determinadas actitudes que trasciendan a los actos fuera de la institución.

Tomemos entonces, las siglas del nombre Centro Universitario Patria para metaforizar la escuela y lo que se vive dentro de ella. CUP son las siglas, palabra que si la llevamos a su terminología en inglés (cosa que también es característico de los mexicanos), "cup", significa **taza**, y en México, no hay mejor taza que una **taza de café**, la cual regularmente es utilizada para momentos de reunión, de conversación, misma donde se conjuntarán una gran diversidad de ideas y culturas como en la escuela estudiada.

En esas conversaciones regaladas por una taza de café, encontraremos líderes que determinen hacia dónde irá la conversación, la cual en ocasiones por esas decisiones se volverá caótica o beneplácita, al igual que la dirección que toma el CUP por las decisiones de sus autoridades.

El café, servicio otorgado por la taza y dueños de ella, puede ser de gran calidad o todo lo contrario. Así, retomando la categorización de la producción del café, encontraremos 2 tipos principales 1) el café de elaborado a base del fruto arábica, el cual es de gran calidad y requiere de gran esfuerzo y cuidado por parte de quien lo cosecha para que el producto se logre y, 2) el que se elabora a partir del fruto denominado robusta, que aunque también es café, es de mucho menor calidad y se requiere de menos cuidados para su producción, por lo tanto es también más barato.

Así entenderíamos a los grupos de empleados que se desenvuelven en el CUP, ambos producen café, pero el esfuerzo y empeño es el que hace la diferencia en el logro del producto. Es cierto también que mucho dependerá de la inversión que esté dispuesto a jugar el dueño de la taza de café, quien si no tiene la clara conciencia de que la calidad es la que puede vender mejor su producto, sólo comprará y tendrá que brindar el servicio de café proveniente de frutos del tipo robustas.

El que bebe de la taza (alumno), está dispuesto a saborearlo, por eso lo compra, pero espera una buena calidad de café y cubre un costo determinado, si no cubre sus expectativas, podrá exigirlos y si el que brinda la taza no tiene los suficientes

elementos para proporcionar una mejor calidad, su reunión o propósito será un caos y lo más probable es que se dé por terminado. Asimismo, a pesar de que el que otorga el servicio de café pueda vivir autoengañado pensando que el café que ofrece es bueno o suficiente para el que lo bebe, los resultados le demostrarán lo contrario, sólo falta que los pueda distinguir y aceptar como mensaje de retroalimentación para mejorar su producto.

Esto mismo se vive en el Centro Universitario Patria, en donde su servicio, el educativo tiene la finalidad de ser de calidad, cualidad que mencionan como estandarte las escuelas particulares, al menos en su oferta. Sin embargo, es el funcionamiento llevado por los integrantes de estas escuelas, incluidos sus propietarios, las que determinan si en verdad es o no un servicio de calidad.

Con respecto a la tercer palabra del nombre de la escuela: "Patria", ésta nos describirá casi de inmediato nuestra mexicanidad, desde luego inmersa en todo este cúmulo de conocimientos transmitidos y en la polaridad de pensamientos de los integrantes de la organización que es lo que los hace no perder su individualidad. Recordemos los 13 rasgos de las organizaciones mexicanas que Mario Revilla nos transmite a través de su análisis, de los cuales al menos cuatro coinciden o se dan en el Centro Universitario Patria (Centralismo, control de la información, comunicación descendente, cuellos de botella), características que la hacen ser entre otros, muy mexicana. Esos otros factores bien pueden ser los factores culturales que cada uno, como individuo, porta y que como hábilmente describe Luis González de Alba en las "Mentiras de mis Maestros" y dolorosamente nos identifica.

La diferenciación de estas subculturas, nos ayudarán a saber dirigir las propuestas de solución que se argumentarán más adelante, pues no todos los integrantes del CUP quieren lo mismo o necesitan lo mismo, por lo tanto las sugerencias serán propuestas y dirigidas según las diversas subculturas existentes hasta el momento en la organización y que aquí se describieron. Se procederá a ennumerar los diagnósticos encontrados en los diversos capítulos de esta investigación para ver con qué subcultura serán relacionados.

5.3.2 DIAGNÓSTICOS

Las problemáticas que se encontraron en el Centro Universitario Patria en la presente investigación son las siguientes, cada una ennumerada dentro del ámbito analizado en cada capítulo: Entorno, formalización, funcionamiento, comunicación y cultura:

ENTORNO	FORMALIZACIÓN	FUNCIONAMIENTO	COMUNICACIÓN	CULTURA
1.- No se le da la debida promoción a la escuela para la captación de alumnos	1.- No existe un manual de procedimientos actualizado que se conozca por todos donde se describa perfil de puestos y funciones para cada puesto.	1.- Existen retrasos en los procesos de trabajo de las áreas ocasionados por el personal de otras áreas con las que se tiene relación.	1.- No hay un buen flujo de información entre las áreas.	1.- Es un vicio de años la no exigencia de pagos a los alumnos.
2.- En cuanto al servicio otorgado, carece de talleres y actividades extra-escolares como danza, actividades deportivas, poniendo al CUP	2.- Se carece de un procedimiento objetivo para el reclutamiento y selección del personal	2.- Las autoridades no son lo suficientemente líderes para lograr un mejor funcionamiento e integración de la escuela.	2.- La respuesta de las autoridades en cuanto a las peticiones de su personal se da pero de forma lenta.	2.- Cada persona, según su ideología, cree tener la razón en lo que expone.

ENTORNO	FORMALIZACIÓN	FUNCIONAMIENTO	COMUNICACIÓN	CULTURA
en desventaja con respecto a otras escuelas de la zona que si cuentan con esas actividades.				
	3.- No hay un programa de capacitación para el personal en general	3.- las autoridades no se responsabilizan de las decisiones tomadas o a tomar.	3.- No existe un canal donde el alumno pueda expresar sus carencias y/o necesidades y ser escuchados.	
	4.- No hay un área que se encargue de indagar los motivos por los cuales los alumnos se dan de baja.	4.- No hay compromiso en los empleados para realizar su trabajo con calidad.	4.- El área de Servicios Escolares no proporciona información estudiantil de manera oportuna a las áreas que se involucran de determinada forma con ésta.	
	5.- El equipo de cómputo es insuficiente para las actividades que se realizan en los distintos departamentos y el personal que labora en ellos.	5.- No hay una supervisión constante a las clases de los profesores.	5.- No hay integración entre los empleados.	
	6.- Hace falta material de apoyo para profesores	6.- No contar con un control de cobranza estricto y sistematizado		
	7.- No existen			

TESIS CON
 FALLAS DE ORIGEN

ENTORNO	FORMALIZACIÓN	FUNCIONAMIENTO	COMUNICACIÓN	CULTURA
	escaleras de emergencia.			
	8.- El mobiliario se encuentra en mal estado.			
	9.- Las mesas de trabajo para los alumnos les resultan incómodas para la cantidad de alumnos que son ubicados en ellas (ocho).			

5.3.3 ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

Dado lo descrito en el apartado anterior, se puede decir que existen problemáticas contenidas en los 5 niveles estudiados de la organización. Los problemas que afectan a la organización y que son de razón infraestructural y estructural, el investigador únicamente se limitará a enumerarlos, sin embargo e tratará de incidir en aquellos que son de carácter supraestructural, es decir, aquellos que se refieren a las ideologías, creencias, etc. las cuales forman parte de la cultura organizacional del Centro Universitario Patria.

Como se planteó, primero se ennumeraron los diagnósticos obtenidos de cada capítulo, ahora se realizarán las propuestas dirigidas según la problemática a cada subcultura, todo esto enfocado hacia lo interno como a lo externo de la organización y de acuerdo a su prioridad de solución que irá de lo inmediato (corto plazo), mediato (mediano plazo), y largo plazo.

A razón de esto, se encontró que la principal problemática recae en el ámbito del funcionamiento y de la comunicación, todo ello fundamentado y en ocasiones propiciado por el aspecto cultural de sus integrantes. Del primero, se toma en cuenta la incidencia que tiene en él las características personales de los integrantes del CUP, incluyendo el alumnado, aspectos que incluso han derivado en una desatención al principal recurso que sostiene a la escuela: el económico.

En cuanto al ámbito de la comunicación, la preocupación principal es la poca integración que existe entre el personal y las áreas en que se desenvuelve, lo cual conlleva a que por un lado no se haga el trabajo con gusto y por lo tanto exista una baja productividad, y por el otro un bloqueo de flujo de información entre áreas, con el que la escuela da la imagen de ser un caos organizacional, en donde todo se encuentra desligado de todo.

Es importante mencionar, que todo esto ha derivado también en una cultura que es caracterizada por el desapego y poca identificación con la organización, tanto en el trabajador como en el alumno, lo cual es importante rescatar.

5.4 PLANES DE INTERVENCIÓN:

Se propondrán aquí acciones que hagan frente a las debilidades de la organización encontradas a través de los diagnósticos elaborados que han provocado la problemática de la organización, se agrupan enfocados a de acuerdo a la subcultura a la que vayan dirigidos. Esto se logrará a través del aprovechamiento de las fortalezas existentes dentro de la organización además de los recursos con los que cuenta la organización (Pérez, 1998, p.56). Por lo que a continuación se determinarán los planes y acciones a seguir.

Planes dirigidos a la SUBCULTURA OFICIAL:

CORTO PLAZO:

PLAN 1)

Diagnóstico: Falta de promoción y poca atracción de alumnos.

Plan: Promocionar la escuela.

Objetivo: Lograr que la escuela sea conocida y reconocida en los alrededores y a nivel Distrito Federal y zona metropolitana para la captación de un mayor número de alumnos

Política de comunicación:

- 1) Proporcionar la información necesaria de la escuela a sus clientes prospectos, exaltando sus logros como tal, para enaltecer su imagen.
- 2) Difusión a través de medios de comunicación masiva y colectiva.

Vocabulario rector:

- a) Pertenencia
- b) Integración.
- c) Información verídica.
- d) Asombro
- e) Taza de café
- f) Ganadores
- g) Orgullo
- h) Competencia
- i) Compromiso
- j) Servicio e importancia a los alumnos

Programas específicos: De comunicación externa

Productos comunicativos: anuncios publicitarios, folletos informativos, carteles

PLAN 2)

Diagnósticos: No existe un medio o canal donde el alumno pueda expresar sus peticiones, necesidades y carencias. Asimismo, no existe un mecanismo para saber los motivos que tiene el alumno para tramitar su baja académica del CUP.

Plan: Abrir un canal que permita saber a la escuela las necesidades de los alumnos.

Objetivo: Mantener comunicación con los alumnos para proporcionarle un mejor servicio.

Política de comunicación:

- 1) Abrir un canal de comunicación entre alumnos y escuela.
- 2) Difusión de este medio a los alumnos y padres de familia.
- 3) Sistematizar las peticiones para hacerlas llegar periódicamente a las autoridades y personal de incumbencia de la escuela.

Vocabulario rector:

- a) Comunicación
- b) Atención.
- c) Servicio
- d) Calidad
- e) Taza de café.

Programas específicos: De comunicación interna

Productos comunicativos: periódicos murales, sondeos periódicos entre alumnos y padres de familia, formatos para sugerencias y opiniones generales, reuniones con ese motivo.

PLAN 3)

Diagnóstico: No se cuenta con un control de cobranza comprometido, estricto y/o sistematizado.

Plan: Llevar a cabo un control de cobranza en donde el compromiso de cobro y pago sean su distinción.
Crear una cultura de pronto pago entre los alumnos.

Objetivo:

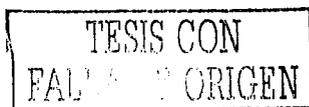
1. Lograr un mayor control en la cobranza mediante la concientización del trabajador en cuanto a la importancia del cobro para la existencia de la escuela.
2. Conscientizar al alumno que mediante sus pagos obtendrá mayores beneficios educativos.
3. Sistematizar el control de pagos.

Política de comunicación:

- 1) Difusión interna de la importancia del control de pagos como recurso económico primordial para la existencia y funcionamiento de la escuela.
- 2) Enfatizar la importancia y fortaleza de contar con un trabajo digno que cubra las necesidades primordiales del trabajador.
- 3) Despertar la conciencia de que si existe un mejor control de pagos, se pueden obtener mejores condiciones laborales al percibir la escuela un mayor ingreso económico.
- 4) Incentivar al alumno por su pronto pago.

Vocabulario rector:

- | | |
|-----------------|---------------|
| a) Compromiso | e) Servicio |
| b) Integración. | f) Beneficios |
| c) Orgullo | g) Mejoras |
| d) Competencia | |



Programas específicos: De comunicación interna.

Productos comunicativos: comunicados personalizados, carteles, incentivos a los alumnos.

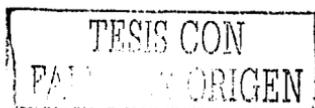
PLAN 4)

Además de lo anterior, existen algunos requerimientos de carácter estructural, dirigidos a la subcultura oficial que es necesario que sean resueltos a corto y mediano plazo, pertenecen al ámbito formal de la institución y radican principalmente en problemas de tipo infraestructural y algunos estructurales o de funcionamiento. Como profesionales de la comunicación no podemos intervenir en la solución de ellos, pero se procederá a enunciarlos para su conocimiento y que sea generada la solución por las áreas involucradas. Es importante que se solucionen a corto plazo pues son parte de la imagen que dará la escuela hacia sus clientes y las expectativas de éstos para el otorgamiento de un buen servicio:

- a) No hay un programa de capacitación para el personal en general
- b) Se carece de un procedimiento objetivo para el reclutamiento y selección del personal

MEDIANO PLAZO:

- c) Se requiere mayor material de apoyo para los profesores, tales como cañones de luz para computadora, proyectores de cuerpos opacos y rotafolios.
- d) Es necesaria la instalación de escaleras de emergencia puesto que la peligrosidad que implican las contingencias naturales como sismos o accidentales como incendios, resultan indispensables para



una rápida evacuación para evitar así daños mayores que puedan ocasionar costos de pérdidas invaluable tanto físicas como humanas.

- e) El equipo de cómputo es insuficiente para las actividades que se realizan en los distintos departamentos y el personal que labora en ellos.
- f) El mobiliario del personal se encuentra en mal estado y las mesas de trabajo del alumno resultan incómodas e insuficientes para la cantidad de alumnos que son ubicados en ellas.

LARGO PLAZO

PLAN 5)

Diagnóstico: Carencia de actividades y talleres extraescolares que ponen en desventaja de competencia al CUP con otras escuelas de la zona.

Plan: Integrar actividades deportivas, musicales y artísticas adicionales a las que se llevan como materias, en las que participen la comunidad estudiantil y público en general, (danza, torneos, presentaciones musicales y artísticas, etc.)

Objetivo: Lograr una mayor satisfacción y competencia del servicio otorgado por la escuela donde se trabaje con la mente y cuerpo de los alumnos y personas en general, las cuales podrían ser o recomendar posteriormente clientes/alumnos de la escuela en alguno de sus tres niveles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Política de comunicación:

- 1) Promocionar los talleres y actividades de la escuela al alumnado y público en general.
- 2) Difusión a través de medios de comunicación masiva y colectiva.

Vocabulario rector:

- a) Pertenencia
- b) Integración.
- c) Asombro
- d) Ganadores
- e) Orgullo
- f) Competencia
- g) Calidad
- h) Reunión

Programas específicos: De comunicación externa e interna.

Productos comunicativos: Carteles, Folletos informativos, actividades fuera de la escuela en donde se puede asimismo promocionar la escuela.

Planes dirigidos a la SUBCULTURA DE LOS LÍDERES:

CORTO PLAZO:

PLAN 1)

Diagnósticos: No hay un buen flujo de información entre las áreas. Depto. de Servicios Escolares: cuello de botella.

Plan: Mejorar el flujo informativo entre las áreas.

Objetivo: Optimizar la oportunidad en el flujo de información para el logro de una mayor productividad entre las áreas, mejorando así el funcionamiento de la organización.

Política de comunicación:

- 1) Difundir entre las áreas la importancia de contar con la información oportuna que le es requerida.
- 2) Difundir la utilización adecuada de la información obtenida.

Vocabulario rector:

- a) Información verídica.
- b) Competencia
- c) Compromiso
- d) Servicio
- e) Oportunidad
- f) Cumplimiento

Programas específicos: De comunicación interna

Productos comunicativos: Comunicados, carteles, evaluaciones de servicio interno, reuniones de trabajo especiales para dudas y comunicados.

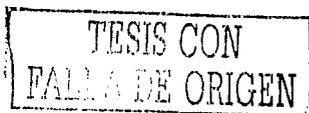
MEDIANO PLAZO:

PLAN 2)

Diagnósticos: Las autoridades no han logrado que el personal de la escuela se integre entre sí. Las autoridades no se responsabilizan de las decisiones que se toman o que se deben tomar.

Plan: Incentivar a las autoridades para un mejor desempeño como líderes y conscientizarlos de la importancia de la oportunidad de sus decisiones sin llegar a la centralización.

Objetivo: Alcanzar un nivel de integración mayor a través de los líderes, logrando una mayor productividad escolar y laboral



Política de comunicación:

- 1) Organizar programas de capacitación en liderazgo y relaciones humanas dirigidos a las autoridades.
- 2) Programar posteriormente actividades de integración con los empleados utilizando las herramientas otorgadas en estos cursos.

Vocabulario rector:

- a) Compromiso
- b) Pertenencia
- c) Integración.
- d) Asombro
- e) Ganadores
- f) Competencia
- g) Servicio
- h) Importancia
- i) Taza de café

Programas específicos: De comunicación interna.

Productos comunicativos: Actividades de integración y desarrollo.

PLAN 3)

Diagnóstico: No hay una supervisión constante de las clases de los profesores.

Plan: Evaluar las clases de los profesores

Objetivo: Elevar el nivel de clases de los profesores para obtener un mejor producto educativo.

Política de comunicación:

- 1) Dinámicas de evaluación de los profesores
- 2) Difusión curricular de los profesores entre los alumnos, padres de familia y el personal del CUP para que sean conocidos y reconocidos como buenos profesores.
- 3) Lograr el compromiso del profesor en cuanto a la calidad de sus clases, proporcionándole las herramientas necesarias para su función.

Vocabulario rector:

- a) Pertenencia
- b) Integración.
- c) Información verídica.
- d) Asombro
- e) Orgullo
- f) Competencia
- g) Compromiso
- h) Servicio e importancia a los alumnos
- i) Evaluación
- j) Reconocimiento

Programas específicos: De comunicación interna

Productos comunicativos: folletos informativos, carteles, cuadros informativos, visitas a las aulas en horas de clase, evaluaciones escritas por parte del alumno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Planes dirigidos a la SUBCULTURA DE LOS EMPLEADOS:

CORTO PLAZO:

PLAN 1)

Diagnóstico: Existencia de retrasos en los procesos de trabajo de las áreas ocasionados por el personal de otras áreas con las que se tiene relación.

Plan: Evitar retrasos entre las áreas y los procesos que éstas realizan

Objetivo: Aumentar la productividad de la escuela mediante la concientización de la importancia de las funciones de cada persona y área en relación con las demás.

Política de comunicación:

- 1) Integrar al personal mediante actividades laborales y extra-laborales.
- 2) Proporcionar al trabajador de las demás áreas información donde se especifique el por qué es importante su labor para el área que emite el comunicado.
- 2) Lograr la concientización del personal con respecto el punto anterior.
- 3) Lograr que mediante las autoridades esto no sea utilizado como técnicas de poder.

Vocabulario rector:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Integración | f) Orgullo |
| b) Información verídica. | g) Competencia |
| c) Taza de café | h) Importancia de funciones |
| d) Ganadores | i) Mejora del servicio |
| e) Compromiso | j) productividad |

Programas específicos: De comunicación interna

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Productos comunicativos: Comunicados entre áreas, carteles, reuniones de trabajo que ayuden a que el otro conozca en qué puede ayudar a las áreas para la mejor realización de su trabajo.

PLAN 2)

Diagnóstico: No hay compromiso en los empleados para realizar su trabajo con calidad.

Plan: Realización de trabajos con calidad y compromiso.

Objetivo: Conseguir que los empleados realicen su trabajo con entusiasmo y compromiso alcanzando así una mayor calidad en su trabajo y mejoras en el servicio de la escuela.

Política de comunicación:

- 1) Incentivar y reconocer al empleado con el alcance de objetivos.
- 2) Iniciar una dinámica de competencia cordial en cuanto al servicio, la cual puede ser evaluada por los clientes/alumnos y/o autoridades según las características de cada área.

Vocabulario rector:

- a) Incentivo
- b) Pertenencia
- b) Integración.
- c) Taza de café
- d) Ganadores
- e) Competencia
- f) Cordialidad
- g) Compromiso
- h) Servicio
- i) Calidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Programas específicos: De comunicación interna.

Productos comunicativos: carteles nominativos, incentivos.

MEDIANO PLAZO:

PLAN 3)

Diagnóstico: No hay integración entre los empleados. Las autoridades no han mostrado el suficiente liderazgo para lograrlo ni han tomado los recursos necesarios para hacerlo

Plan: Lograr la integración de los empleados.

Objetivo: Armonizar las relaciones existentes entre los empleados para elevar la productividad e imagen de la escuela.

Política de comunicación:

- 1) Realizar actividades extra-laborales entre los empleados, ya sea deportivas o de recreación.
- 2) Elaborar un programa de identificación de los empleados para con los objetivos de la escuela.
- 3) Elaborar un programa de identificación y respeto entre alumnos, profesores y demás empleados del CUP.
- 4) Creación de un símbolo o tótem de identificación.

Vocabulario rector:

- a) Integración.
- b) Ganadores
- c) Orgullo
- d) Competencia
- e) Servicio
- f) Unión
- g) Cordialidad
- h) Taza de café

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Programas específicos: De comunicación interna y externa.

Productos comunicativos: folletos informativos, carteles, símbolo de identificación.

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

232

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se han manejado aspectos diversos del Centro Universitario Patria, todas ellas, siendo sus diferentes caras y cartas de presentación. Así, se pudo ver que el grado de formalización de la organización es elevado como se fundamentó en el capítulo 2; sin embargo, a pesar de que exista por escrito o dictado a manera de norma el "deber ser" de la institución, se observa que el factor humano interviene con su sello particular para el desenvolvimiento de la misma, guiándola hacia un lado o hacia otro según sus propios intereses y los intereses del grupo que informalmente forme, situación que se argumentó en el capítulo 3.

Al respecto, los grupos y sus agremiados, establecen subculturas diversas dentro de la organización, las cuales son diferenciables entre sí, oscilando desde la subcultura oficial, pasando por la de los propios líderes de los grupos y llegando hasta la subcultura de los empleados, la cual se encontró dividida en dos. Todas ellas, forman una sola cultura, una cultura solamente característica del Centro Universitario Patria, pero a su vez muy característica de nuestra esencia de mexicanos, la cual en mayor o menor medida se puede decir que distingue a todas las organizaciones de este país.

Del mismo modo, la problemática que al respecto de la comunicación se planteó en el capítulo 4, nos indica que es precisamente el papel del ámbito comunicativo de las organizaciones lo que puede agilizar o retrasar aspectos esenciales en los procesos que se llevan a cabo para su funcionamiento. Así, se pudo distinguir entre lo meramente informativo y lo comunicativo, donde es precisamente esto último lo que reduce la posibilidad de interpretación del receptor, pues mientras más completo y preciso sea el mensaje que se quiere comunicar, más aseguramos que será comprensible y en su caso ejecutable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es por eso que en las organizaciones debe existir una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que de no ser así, se puede llegar a una crisis de credibilidad, tanto para los integrantes de la organización, es decir al interior, como para los "clientes" de la misma o con quien tenga relación en su entorno, es decir, al exterior.

Con respecto al control de la información, se pudo constatar que el manejarla como poder o control de poder, es un error para la organización pues sólo conduce a que se formen cuellos de botella y por lo tanto demoras o nulidades en el flujo informativo y por consiguiente en el desarrollo de los procesos productivos. Todo esto se verá reflejado en la calidad del producto de la escuela: la educación impartida.

Dentro del ámbito comunicativo, es importante resaltar el papel que ocupa dentro de la organización la retroalimentación, que bien puede ser recibida desde el interior o desde el exterior de la misma. La retroalimentación puede ser positiva o bien negativa; de ambas, será de la negativa de la que se puede sacar un mayor beneficio, pues al poder identificar por esta vía las carencias y fallas de la institución ya sea en el aspecto infraestructural, estructural o supraestructural, se podrán planear estrategias de mejoras para poder así llegar a un grado de calidad, eficacia y eficiencia en las labores que se desarrollan en lo que con ellos se produce como se sugirió en el capítulo 5.

Es necesario que la organización genere un mecanismo de retroalimentación y de negociación para dar solución a los problemas que se puedan detectar, por lo que de todas las diferencias que distinga debe mediar para el beneficio común de las partes que se pueden encontrar en conflicto a través de una negociación. Esto en el entendido de que tanto las organizaciones como sus integrantes deben comprender que no siempre se puede obtener todo lo que se desea, es decir, no siempre se obtiene o funciona la fórmula de ganar-ganar, se debe aceptar que en ocasiones también se debe "perder" para poder ganar en otros aspectos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es por eso que prestarle la debida importancia a la comunicación en las organizaciones es preponderante, pues la comunicación debe considerarse como una herramienta útil para aumentar la productividad. En caso contrario, la merma de ésta se verá reflejada en diversos aspectos de la organización, pero sobretodo, podría ser un motivo para que la organización entrara en una actividad caótica que la llevara inclusive a su desaparición.

De igual forma, el estudio de la cultura organizacional, es un recurso fundamental en la optimización de la organización pues esta incluye los aspectos de carácter humano que también influyen en el funcionamiento y desempeño de la organización se encontró que la organización posee una cultura básica, de la cual, como ya se dijo se desprenden ciertas subculturas, pero en sí todas ellas determinan la característica cultural del Centro Universitario Patria. Organización a la que se le encontró con poca integración de sus miembros y sin una identidad bien aceptada para lo que también se desarrollaron propuestas de solución en esta investigación.

Así, es importante contar en las organizaciones con un espíritu de trabajo colectivo y reforzar la identificación entre sus miembros para lograr la lealtad de éstos hacia la organización, una cultura fuerte funcional, que los lleve al cumplimiento de la misma meta y por los mismos medios: el lograr un producto de calidad con mayor ahorro de energía y dar frente así a los retos que el entorno le plantea.

Pero, por qué entonces si no se cuenta con todos estos elementos, la organización funciona, la respuesta sería: funciona, sí, pero ésta tiene que pagar un costo muy elevado por ese motivo, costo que lleva a la organización a fuertes crisis tanto económicas como humanas. Salir de ellas es un proceso que puede durar mucho tiempo, y sólo si se interviene apropiadamente para solucionarlas, de no ser así, lo único que se observará y reflejará será la decadencia y desaparición de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Abravanel, Allaire, et-al
"Cultura organizacional. Aspectos teóricos.
prácticos y metodológicos".
Legis editores, Bogotá, 1992

Andrade, Horacio.
"La comunicación positiva y el entorno
organizacional: El papel de la cultura y la
comunicación en las crisis organizacionales"
Revista Razón y Palabra, Sept.-Nov. 1996, No. 4

Ávila Guzmán, Xavier.
"De la Cibernética a la organización comunicante"
Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación
México, Octubre 1997, No. 1

Centro Universitario Patria
Documento Básico 2002-2003
pp 10

Centro Universitario Patria
Manual de Organización
México, 2002.

Centro Universitario Patria
Manual de Procedimientos
México, 2002

Centro Universitario Patria
Reglamento General
s/a

Crozier y Friedberg.
"El actor y el sistema"
Alianza Editorial Mexicana, México, 1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D'Aprix
"La comunicación, clave de la productividad"
Limusa Noriega, México, 1992

Etzioni, Amitai y Eva (comps)
"Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias".
Trad. Florentino M. Torner
1ª. Ed., 3ª. Reimp.,
México, FCE, 1984
pp. 455

Fernández Collado, Carlos et-al
"Organización, información y cultura.
La comunicación de las organizaciones"
Ed. Trillas, México, 1991

García Ibáñez y Alvira
"Análisis de la realidad social:
Métodos y técnicas de investigación".
Alianza Universidad Textos
Madrid, 1992

Giral Barnes, José
"Cultura de efectividad".
Iberoamericana, México, 1993

González de Alba, Luis
"Mentiras de mis maestros"
Revista Nexos, Diciembre 1996, No. 228

Hernández Fernández Carlos y
Martínez Catarino, Alfonso.
"Evaluación curricular de la licenciatura en Pedagogía del
Centro Universitario Patria".
Tesis
México, 2002, pp.249

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Johansen B, Óscar, et-al
"La comunicación y la conducta organizacional".
Ed. Diana, México, 1979.

Martín Serrano, Manuel
"Teoría de la comunicación".
México, ENEP Acatlán, 1992

Martínez, Emilio
"Herramientas estadísticas básicas"
Versión mimeo
Gráficas La Prensa, Junio, 1995

Marx, Carlos.
"El Capital. Crítica de la Economía Política".
Trad. Wenceslao Roces, vol. I
2ª Ed., 7a. Reimpresión,
México, FCE, 1975
pp 771

Mayntz, Renate
"Sociología de la Organización".
Trad. José Díaz García
1ª Ed.
Madrid, Alianza Universidad, 1990
pp188

Méndez, Jos S. et-al
"Dinámica social en las organizaciones"
Ed. McGraw Hill, México, 1990

Moles A, Rohmer E.
"Teoría de los actos"
México, trillas, 1982

Morgan, Gareth
"Imágenes de la Organización".
México, Alfaomega/RA-MA, 1991
pp.411

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Olmsted, M.S.
"El pequeño grupo"
Paidós, Buenos Aires, 1966

Pérez Correa, Fernando.
"La negociación, hechos y simulacros"
Revista Vuelta, Febrero 1995, No. 219

Pérez Dávila, Jaime
"13 rasgos organizacionales de algunas
empresas e instituciones mexicanas"
s/a

Pérez Dávila, Jaime.
Recursos culturales de la organización.
ENEP Acatlán, México, 1998

Pérez, Jorge
El trabajo y la Organización Social
Documento sin publicar
s/a

Pérez, Jorge
Observación y Entrevista
Documento sin publicar
s/a

Robins, Stephen
Comportamiento Organizacional. Conceptos controversiales y aplicaciones.
Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez
3ª. Ed.
México, Prentice may, 1991
pp 568

Robles, Martha
"Educación y sociedad en la historia de México"
Siglo XXI, 14ª edición en español
México, 1996, pp.262

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ruiz Olabuenaga, Ignacio.
"Sociología de las organizaciones"
Bilbao, Deuto, 1999

Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth.
Control e Ideología en las organizaciones.
Trad. Martha Merodio
México, FCE, 1984
pp-367

Schein, Edgar,
Psicología de la Organización
Trad. Víctor E. Cruz Cardona
México, Prentice may, 1982
pp 252

Torres Septián Valentina et-al
"Aspectos de las escuelas particulares en el siglo XX.
La educación en la historia de México".
Lecturas de historia mexicana.
Volumen 7
El colegio de México, 1ª edición
(México. 1992, pp.311)

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Ávila G., Xavier I.
10 herramientas de auditoría comunicativa en las organizaciones
En Timm, P. The finger on the pulse.
Prentice Hall, 1990

Ávila G., Xavier I. et-al
La organización habitable
Media Comunicación, México, 2000

Batten, Joe
Cómo construir una cultura de calidad total.
Guía para su implantación en la empresa.
Iberoamericana, México, 1993

Dennis R. Arter
Auditorías de calidad
Díaz de Santos, Madrid, 1989

Denison, Daniel R.
La cultura corporativa y productividad organizacional
Legis, Bogotá, 1991

Flores F., Carlos
Inventando la empresa del siglo XXI
Hachete, Santiago, 1989

Huse, Edgar, et-al
"El comportamiento humano en la organización"
Ed. SITESA, México, 1980.

Kras, Eva S. de
Cultura gerencial.
Iberoamericana, México, 1990

Martín Serrano, Manuel
Métodos actuales de investigación social
Akal, Madrid, 1978

Winkin, Y. et-al
La nueva comunicación
Kairós, Barcelona, 1987

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: TITULAR CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS. (COORDINADORES DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA).

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ACADÉMICO DE GRADO.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Personal docente.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 16:00 a 22:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL

- *Administrar los recursos humanos y materiales para formar alumnos capacitados en el área de Administración y Contaduría Pública para que puedan desenvolverse de manera competitiva en el campo laboral.*
- *Participar en los trámites administrativos (maestros / alumnos) para dar el cumplimiento de los planes académicos y el desarrollo de los alumnos.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.

- ✓ Responsable del diseño del plan de trabajo de las licenciaturas en Administración y Contaduría Pública.
- ✓ Realizar trámites de tipo escolar ante las diferentes instancias.
- ✓ Revisar kardex, avance programático y elaborar documentación oficial.
- ✓ Supervisar y evaluar el desempeño del personal docente.
- ✓ Atención y servicio a personal docente y alumnos.
- ✓ Seguimiento a los proyectos: seminarios, encuentros, mesas redondas.
- ✓ Coordinación de campañas de donación de libros a la Biblioteca.
- ✓ Supervisar avances de los planes de trabajo del personal docente.
- ✓ Supervisar el pago de colegiaturas y aplicar reglamento.
- ✓ Elaborar boletas de calificaciones.
- ✓ Comunicación con el personal de las diferentes áreas.
- ✓ Diseño de especialidades.
- ✓ Organizar "desayuno de egresados".
- ✓ Contratación de personal docente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: *SUB -TITULAR DE SECUNDARIA (SUBDIRECTOR TÉCNICO DE SECUNDARIA / RESPONSABLE DE ESCUELA PARA PADRES).*

JEFE INMEDIATO: TITULAR DE SECUNDARIA.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Ninguno.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 07:30 a 15:00 hrs.

Dos sábados al mes.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Apoyar al Titular de Secundaria en todo lo relacionado a planeación y organización de la institución.*
- *Encargado de realizar y llevar a buen término todos y cada uno de los trámites administrativos ante la SEP.*
- *Atender y dar solución a las necesidades de padres de familia y alumnos.*
- *Contribuir a la formación integral de los alumnos y buscar impactar a la sociedad a partir de la influencia familiar con mayor coincidencia de su responsabilidad en el cumplimiento de su misión educativa.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Recepción de alumnos.
- ✓ Vigilar que el personal docente cumpla el horario e imparta clases.
- ✓ Supervisar el buen estado de los salones de clases.
- ✓ Revisión de avances programáticos.
- ✓ Entregar y recoger concentrado de calificaciones.
- ✓ Revisar entrega de bitácoras.
- ✓ Supervisar clases de cada uno de los profesores.
- ✓ Entrevistas de nuevo ingreso.
- ✓ Reportes de asistencia de personal docente a la dirección administrativa.
- ✓ Presidir las juntas de Consejo Técnico.
- ✓ Reinscripción de alumnos.
- ✓ Supervisar concursos SEP.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- ✓ Selección y evaluación de profesores.
- ✓ Atención a jefes de enseñanza.
- ✓ Llevar rol de guardias.
- ✓ Entregar calificaciones a padres de familia.
- ✓ Acudir a juntas con la inspección.
- ✓ Responsable del diseño del plan anual de la Escuela de Padres.
- ✓ Elaboración de notas técnicas.
- ✓ Elaborar encuestas para identificar intereses de tipo educativo de los padres de familia.
- ✓ Evaluación de las sesiones con padres de familia.
- ✓ Coordinación de logística para las actividades de Escuela para Padres.
- ✓ Elaborar comunicados a padres de familia.
- ✓ Dar seguimiento de los comunicados a padres de familia que confirman su asistencia a las sesiones de trabajo.
- ✓ Elaboración de material didáctico.
- ✓ Impartir clases de orientación vocacional.
- ✓ Aplicar tests psicopedagógicos.
- ✓ Aplicar tests a prospectos de preparatoria.
- ✓ Apoyar a la institución en los diferentes eventos.
- ✓ Comunicación con el personal de las diferentes áreas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- **GENERALES.**

NOMBRE DEL PUESTO: TITULAR DE PREPARATORIA. (DIRECTOR DE PREPARATORIA).

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ACADÉMICO DE PRE-GRADO.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Titulares 4º, 5º y 6º de Preparatoria.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 07:30 a 14:10 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Contribuir a la formación de jóvenes capaces de transformación a la sociedad.*
- *Cumplir con los programas educativos vigentes, aportando a los educandos acciones y actitudes de la transformación creativa que les permite interactuar en el desarrollo de la sociedad.*
- *Creer como institución, sostenidos con un buen control de calidad y servicio.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Accionar para conservar la incorporación UNAM y SEP.
- ✓ Atención personal a alumnos y personal docente.
- ✓ Supervisión de clases.
- ✓ Revisión de bitácoras.
- ✓ Recepción de alumnos.
- ✓ Entrega de calificaciones.
- ✓ Entrega de estadísticas a la UNAM.
- ✓ Entrevistas de nuevo ingreso.
- ✓ Reportes de asistencia de personal docente a la dirección administrativa.
- ✓ Participación en las juntas de Consejo Directivo.
- ✓ Reinscripción de alumnos.
- ✓ Selección y evaluación de profesores.
- ✓ Comunicación interna y con el personal docente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: TITULAR DERECHO. (COORDINADOR DE DERECHO).

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ACADÉMICO DE GRADO.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Personal docente.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 08:00 a 20:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Atender al crecimiento de la parte humana y profesional de los alumnos y personal docente.*
- *Administrar los recursos humanos y materiales para propiciar la enseñanza del Derecho*
- *Realizar todas las acciones necesarias para lograr que la licenciatura en Derecho del CUP sea una de las mejores opciones de la Ciudad de México.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Actualización de concentrados de calificaciones.
- ✓ Atención personal a alumnos y personal docente.
- ✓ Supervisión de clases.
- ✓ Revisión de programas de la licenciatura.
- ✓ Elaboración de historias académicas y constancias de estudio.
- ✓ Entrevistas de nuevo ingreso.
- ✓ Reportes de asistencia de personal docente a la Dirección Administrativa.
- ✓ Revisión de promedios mensuales.
- ✓ Reinscripción de alumnos.
- ✓ Asignación de becas.
- ✓ Selección de profesores.
- ✓ Comunicación interna y con el personal docente.
- ✓ Seguimiento a los proyectos: seminarios, encuentros, mesas redondas.
- ✓ Coordinación de campañas de donación de libros a la Biblioteca.
- ✓ Supervisar el pago de colegiaturas y aplicar el reglamento.
- ✓ Supervisión de avances de planes de trabajo del personal docente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE SERVICIOS ESCOLARES
(RESPONSABLE DE SERVICIOS ESCOLARES).

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Secretaria / gestora UNAM
Secretaria / gestora SEP

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 09:00 a 19:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Proporcionar atención y servicio a alumnos, padres de familia y personal docente; realizando gestorias de calidad ante instituciones.*
- *Custodiar la documentación oficial de alumnos y profesores, incrementando la calidad de los trámites, optimizando los procedimientos indicados por las autoridades de SEP / UNAM.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Supervisar calendarios de entrega de documentación.
- ✓ Autonzar la elaboración de constancia de estudios.
- ✓ Iniciar trámites de Servicio Social.
- ✓ Supervisar trámites de actas de exámenes profesionales.
- ✓ Elaboración de listados de funciones de gestoría.
- ✓ Archivar documentación.
- ✓ Registrar alumnos.
- ✓ Preparar impresión de Titulos profesionales.
- ✓ Emisión de documentación oficial.
- ✓ Colaboración con cada una de las áreas que conforma el CUP.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- **GENERALES.**

NOMBRE DEL PUESTO: TITULAR PEDAGOGÍA. (COORDINADOR DE PEDAGOGÍA).

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ACADÉMICO DE GRADO.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Personal docente.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 16:00 a 22:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Administrar los recursos humanos y materiales para propiciar la enseñanza de la Pedagogía.*
- *Participar en los trámites administrativos escolares (maestros / alumnos) para dar el cumplimiento de los planes académicos y el desarrollo de los alumnos.*
- *Representar al Centro Universitario Patria interna y externamente.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Responsable del diseño del plan de trabajo de la licenciaturas en Pedagogía.
- ✓ Realizar trámites de tipo escolar ante las diferentes instancias.
- ✓ Elaborar documentación oficial.
- ✓ Evaluación del desempeño del personal docente.
- ✓ Coordinar reuniones con el personal docente.
- ✓ Control y captura de proyectos de investigación.
- ✓ Atención y servicio a personal docente y alumnos.
- ✓ Seguimiento a los proyectos: seminarios, encuentros, mesas redondas.
- ✓ Coordinación de campañas de donación de libros a la Biblioteca.
- ✓ Supervisar avances de los planes de trabajo del personal docente.
- ✓ Supervisar el pago de colegiaturas y aplicar reglamento.
- ✓ Elaborar boletas de calificaciones.
- ✓ Comunicación con el personal de las diferentes áreas.
- ✓ Organizar "desayuno de egresados".
- ✓ Contratación de personal docente

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: NÓMINA Y CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)

JEFE INMEDIATO: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Caja

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 09:00 a 19:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Elaborar información contable, nóminas, impuestos y supervisar la situación que guarda la cobranza.*
- *Suministrar lo relacionado a trabajos de mantenimiento (aseo) y papelería a las diversas áreas.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Revisar saldos bancarios.
- ✓ Revisar cobranza.
- ✓ Realizar pagos a proveedores.
- ✓ Pagar nómina.
- ✓ Reclutamiento de personal.
- ✓ Declaración de impuestos.
- ✓ Depuración de cuentas.
- ✓ Entregar informes financieros.
- ✓ Revisar catálogos de cuenta.
- ✓ Control de personal.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS. (COORDINADORA DE PROMOCIÓN Y REL. PÚBLICAS)

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Ninguno.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 08:00 a 14:30 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Asistir a la Dirección General.*
- *Estructurar un programa de comercialización de los servicios que ofrece el CUP.*
- *Dar a conocer la imagen del CUP a través de diferentes actividades.*
- *Establecer vínculos efectivos del CUP ante las diferentes dependencias de Gobierno.*
- *Organizar eventos internos durante el ciclo escolar: clausuras, competencias deportivas, convivios, concursos, congresos, etc.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Acudir a diferentes oficinas de Gobierno a realizar gestiones.
- ✓ Atención personal a padres de familia.
- ✓ Coordinar reuniones con el personal.
- ✓ Representar al CUP en diferentes eventos.
- ✓ Atención a la agenda de Dirección General.
- ✓ Seguimiento de becaños.
- ✓ Supervisar anuncios de periódicos y medios publicitarios.
- ✓ Filtrar entrevistas para las diferentes áreas.
- ✓ Dar seguimiento a prospectos.
- ✓ Apoyar a la Dirección General en el programa de promoción.
- ✓ Asistir a ferias y preparar documentos y materiales.
- ✓ Acudir a escuelas a realizar promoción.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: TITULAR 6° DE PREPARATORIA. (PREFECTA DE PREPARATORIA)

JEFE INMEDIATO: TITULAR PADRES DE FAMILIA SECUNDARIA / PREPARATORIA.

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Ninguno.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 07:30 a 14:10 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 88, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Contribuir a que los alumnos desde su ingreso al plantel, cumplan con el reglamento, lineamientos y actividades programadas con el propósito de que obtengan una educación integral.*
- *Proporcionar información objetiva a los padres de familia, para que se integren a las actividades académicas de su hijo.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Supervisar la presentación personal de los alumnos.
- ✓ Supervisión del aseo de instalaciones.
- ✓ Supervisión de la asistencia de los profesores.
- ✓ Control de alumnos en horarios de receso.
- ✓ Reportar alumnos indisciplinados.
- ✓ Control de alumnos en horas de salida.
- ✓ Revisar libretas de reportes.
- ✓ Elaborar citatorios a padres de familia.
- ✓ Comunicar fecha y hora de entrevistas a padres de familia.
- ✓ Entregar boletas de calificaciones.
- ✓ Apoyo en la cobranza a la Dirección Administrativa.
- ✓ Apoyar a la institución en los diferentes eventos organizados por el CUP.
- ✓ Apoyar a servicios escolares en diversos procedimientos.
- ✓ Comunicación interna y con el personal docente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE DE GESTORÍA (SECRETARIA GESTORA SERVICIOS ESCOLARES)

JEFE INMEDIATO: RESPONSABLE DE SERVICIOS ESCOLARES

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Ninguno.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 09:00 a 19:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Realizar las gestiones de incorporación, registro de profesores, transmisión de información de la SEP y UNAM hacia el CUP, atendiendo además las situación económica de los alumnos; apegados a la normatividad y tiempos indicados por la autoridad SEP / UNAM.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Revisar expedientes del personal docente y alumnos.
- ✓ Elaborar certificados de estudios.
- ✓ Comprobar expedientes para programar fecha de exámenes profesionales.
- ✓ Actualizar expedientes del personal docente.
- ✓ Fomar expedientes para la elaboración de Titulos.
- ✓ Legalizar títulos ante la SEP
- ✓ Acudir ante la SEP para realizar trámites diversos.
- ✓ Registrar exámenes extraordinarios ante la UNAM.
- ✓ Registrar expedientes de alumnos de nuevo ingreso.
- ✓ Recabar autonzación para exámenes profesionales.
- ✓ Elaborar documentación de tipo oficial.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: *DIRECTOR GENERAL*

JEFE INMEDIATO: CONSEJO SUPERIOR

SUBORDINADOS INMEDIATOS: Directores de Pre-grado y Grado.

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 07:30 a 20:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

- *Guiar el cumplimiento de la Filosofía e Ideario Institucional.*
- *Hacer cumplir la misión del CUP.*
- *Hacer cumplir la meta establecida en la visión institucional.*

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

- ✓ Representar al CUP ante las autoridades de la SEP y UNAM.
- ✓ Hacer cumplir al área de Servicios Escolares con lo establecido en los acuerdos y manuales de procedimientos de la SEP y UNAM, para mantener vigentes las incorporaciones de Pre-grado y los Acuerdos de Reconocimiento de Validez de Estudios de las áreas de Grado.
- ✓ Vigilar y mantener la salud financiera del CUP, a través de la adecuada administración de recursos financieros, humanos y materiales.
- ✓ Elaborar, dar seguimiento y evaluar el Plan Estratégico para el desarrollo académico, humano y administrativo del CUP.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas académicas de las áreas de Pre-grado y Grado.
- ✓ Garantizar la formación integral de alumnos, maestros, personal directivo y administrativo.
- ✓ Integrar a la filosofía el CUP a los padres de familia.
- ✓ Elaborar u entregar al Consejo Superior el Informe de Dirección cada 2 meses.
- ✓ Hacer que se lleven a cabo los acuerdos tomados por el "Consejo Superior"

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2. ORGANIZACIÓN DE CUATRIMESTRE

- ✓ Solicitar al personal docente su disponibilidad de horario, previo inicio de cuatrimestre.
- ✓ Elaboración de horarios, tanto de grupos como para cada profesor.
- ✓ Elaboración de programa de exámenes ordinarios, finales y extraordinarios.
- ✓ Elaborar calendario académico-administrativo anual.

3. SEGUIMIENTO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO DE ALUMNOS.

- ✓ Verificar Asistencia quincenal de alumnos
- ✓ Entrevistar alumnos faltistas.
- ✓ Cuidar la realización oportuna de exámenes parciales
- ✓ Recabar las calificaciones de E. P., tres días después de su aplicación
- ✓ Elaborar concentrados de calificaciones
- ✓ Publicación y entrega de calificaciones
- ✓ Diagnosticar alumnos irregulares
- ✓ Seguimiento mensual y cuatrimestral de alumnos irregulares
- ✓ Verificar listado de alumnos no reinscritos vs situación académica
- ✓ Seguimiento de alumnos con situación académica regular y no reinscritos
- ✓ Entrevista de alumnos con problemas administrativos
- ✓ Dictaminar con el Comité de Becas, las solicitudes y renovaciones de becas
- ✓ Girar aviso de renovaciones, cancelaciones o disminuciones de becas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3. SEGUIMIENTO ACADEMICO Y ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL DOCENTE

- ✓ Programar y realizar junta de inicio de cuatrimestre
- ✓ Elaborar formatos de registro de firmas de maestros
- ✓ Revisar diariamente registro de firmas de maestros
- ✓ Elaborar reporte semanal de inasistencias de docentes a la Dirección de Grado y Dirección Administrativa
- ✓ Entrevistarse con maestros faltistas y acordar compromisos para resolver problema
- ✓ Aplicar cuestionario de evaluación docente la última semana de clases

4. PROMOCIÓN

- ✓ Atender personalmente las solicitudes de información
- ✓ Elaborar concentrados de solicitudes de información
- ✓ Dar seguimiento a las solicitudes de información
- ✓ Apoyarse del área de promoción y relaciones públicas para mandar material promocional a las empresas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1.- GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE SERVICIOS DE PEDAGOGÍA Y DIDÁCTICA

JEFE INMEDIATO: Director de Grado

SUBALTERNOS INMEDIATOS: Personal Docente

JORNADA DE TRABAJO: De lunes a viernes de 16:00 a 22:00 hrs.

LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlota No. 68, Col. Guadalupe Tepeyac., G.A.M.

OBJETIVO GENERAL:

Garantizar la calidad académica a través de la programación y ejecución de los servicios académicos relacionados con el desarrollo curricular, formación docente, supervisión y evaluación docente, y vinculación de la academia con el sector productivo

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

1. DESARROLLO CURRICULAR

- ✓ Planear y organizar el proyecto de desarrollo curricular, determinando las metodologías para el diseño y estructuración de planes de estudio y elaboración de programas desglosados
- ✓ Elaborar los lineamientos técnico normativo y pedagógicos para el diseño o estructuración de planes de estudio y elaboración de programas desglosados
- ✓ Verificar la implantación de los lineamientos técnico normativo y pedagógicos en la práctica educativa
- ✓ Realizar los informes sobre los avances en materia de desarrollo curricular
- ✓ Evaluar los proyectos internos para su permanente evaluación, actualización e implantación
- ✓ Realizar las demás funciones que se le confieran

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2. FORMACIÓN DOCENTE

- ✓ Planear y organizar programas y cursos de formación y capacitación docente, con base en los lineamientos normativos y pedagógicos del área de Desarrollo Curricular
- ✓ Realizar la selección de personal académico a través de procesos e instrumentos objetivos para conformar una planta docente de prestigio institucional
- ✓ Elaborar e implantar un Modelo de Formación Docente que guíe la vida académica
- ✓ Proponer el Programa de Promoción y Reconocimiento de la experiencia docente
- ✓ Verificar la realización de programas y cursos de formación y capacitación docente
- ✓ Evaluar la vigencia de los programas y cursos de formación y capacitación docente
- ✓ Evaluar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje, derivado de un curso de formación y capacitación docente
- ✓ Informar sobre los avances en materia de formación y capacitación docente

3. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN ACADÉMICA

- ✓ Planear, organizar y controlar el programa de Supervisión y Evaluación Académica
- ✓ Elaborar los instrumentos adecuados para la supervisión y evaluación académica y del proceso enseñanza – aprendizaje , promoviendo su corrección y actualización constante
- ✓ Elaborar el Programa de Titulación mediante las distintas modalidades establecidas por la Dirección General
- ✓ Difundir los lineamientos técnico, normativos y pedagógicos para la evaluación académica y del proceso enseñanza – aprendizaje
- ✓ Realizar las supervisiones y evaluaciones académicas en compañía del Coordinador de Administración de la Docencia
- ✓ Realizar los informes en materia de supervisión académica y del proceso de enseñanza – aprendizaje, para conocer los avances de la calidad educativa del CUP

4. VINCULACIÓN ACADÉMICA

- ✓ Elaborar e implantar un Programa de Capacitación para el desarrollo profesional técnico en la disciplina científica de nuestros docentes
- ✓ Proponer a la Dirección General el Programa de Vinculación Académica para su autorización
- ✓ Promover cursos de capacitación fuera de las instalaciones del CUP
- ✓ Proponer mecanismos de evaluación de la certificación de la capacitación técnica derivada de los programas de vinculación académica
- ✓ Programar actividades y cursos para la multiplicación de los conocimientos obtenidos en cursos de capacitación técnica para promover el desarrollo de otros docentes y de la institución
- ✓ Elaborar los informes en materia de vinculación académica
- ✓ Realizar eventos académicos que favorezcan la articulación de la realidad con los procesos de enseñanza, tales como: prácticas profesionales, conferencias, mesas redondas, jornadas académicas y encuentros institucionales.

ANEXO No. 2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN No. 1

(Proceso 1: Control de Cobranza)

FRECUENCIA DE CAPTURA

SEMANA 1

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN- CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE RETRASO
Días en que se capturaron pagos de coleg. alumnos Secundaria		1		1		2	5	3
Qué días se capturaron pagos coleg. de alumnos Preparatoria	1	1				2	5	3
Qué días se capturaron pagos coleg. de alumnos Licenciatura		1	1	1		3	5	2

SEMANA 2

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN- CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE RETRASO
Días en que se capturaron pagos de coleg. alumnos Secundaria				1	1	2	5	3
Qué días se capturaron pagos coleg. de alumnos Preparatoria				1	1	2	5	3
Qué días se capturaron pagos coleg. de alumnos Licenciatura					1	1	5	3

SEMANA 3

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN- CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE RETRASO
Días en que se capturaron pagos de coleg. alumnos Secundaria	1	1			1	3	5	2
Qué días se capturaron pagos coleg. de alumnos Preparatoria	1	1			1	3	5	2
Qué días se capturaron pagos coleg. de alumnos Licenciatura	1	1			1	3	5	2

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HOJA DE INSPECCIÓN No. 2
(Proceso 1: Control de Cobranza)

REVISIÓN DE CREDENCIALES

SEMANA 1 (semana de exámenes)

PROBLEMÁTICA/ DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN- CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE AFECTACIÓN
Qué días se revisaron credenciales a alumnos Secundaria y Preparatoria	1	1	1	1	1	5	5	0
Qué días se revisaron credenciales alumnos Licenciatura	0	1	1	1	1	4	5	1

SEMANA 2 (semana de exámenes)

PROBLEMÁTICA/ DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN- CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE AFECTACIÓN
Qué días se revisaron credenciales a alumnos Secundaria y Preparatoria	1	1	1	1	1	5	5	0
Qué días se revisaron credenciales alumnos Licenciatura	1	1	1	1	1	4	5	1

SEMANA 3

PROBLEMÁTICA/ DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN- CIA REAL EN DÍAS	DÍAS DE AFECTACIÓN
Qué días se revisaron credenciales a alumnos Secundaria y Preparatoria	1	1	1	1	1	5	5	0
Qué días se revisaron credenciales alumnos Licenciatura						0	5	5

HOJA DE INSPECCIÓN No. 3
(Proceso 1: Control de Cobranza)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INGRESO DE ALUMNOS CON ADEUDO

SEMANA 1 (semana de exámenes)

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN-CIA REAL	APECTACIÓN
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Secundaria y Preparatoria aun con adeudo					1	1	0 (No se debe permitir acceso)	1 día
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Licenciatura aun con adeudo	1	1	1	1	1	5	0 (No se debe permitir acceso)	5 días
Cantidad de alumnos con adeudo a los que se les permitió el acceso	80	5	3	8	15	111	0	111 alumnos

SEMANA 2 (semana de exámenes)

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN-CIA REAL	APECTACIÓN
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Secundaria y Preparatoria aun con adeudo	1	1	1		1	4	0	4 días
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Licenciatura aun con adeudo	1	1	1	1	1	5	0	5 días
Cantidad de alumnos con adeudo a los que se les permitió el acceso	7	4	5	3	80	99	0	99 alumnos

SEMANA 3

PROBLEMÁTICA / DÍA	LUN.	MAR	MIÉRC	JUE.	VIER	TOTAL	REFEREN-CIA REAL	APECTACIÓN
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Secundaria y Preparatoria aun con adeudo	1	1	1	1	1	5	0	5 días
Cuántos días se permitió el acceso a los alumnos de Licenciatura aun con adeudo	1	1	1	1	1	5	0	5 días
Cantidad de alumnos con adeudo a los que se les permitió el acceso	85	83	86	88	92	434 (No se revisaron credenciales en Licenciatura)	0	434 (No se revisaron credenciales en Licenciatura)

HOJA DE INSPECCIÓN No. 4 (Proceso 2: Recuperación de cartera vencida)

SEMANA 1

PROBLEMÁTICA/DÍA	LUN	MAR	MIÉR	JUE	VIER	TOTAL	REFERENCIA	AFECCIÓN
Frecuencia en que Coordinación Admva. emite reporte de deudores para Crédito y Cobranza.	0	0	0	0	0	0	1	0
Frecuencia de realización de llamadas de notificación a deudores	0	0	0	0	0	0	1	0
Cuántas veces se permitió a algún alumno ingresar a las instalaciones a pesar de ser deudor de >= 2 colegiaturas (Afectación del Proceso No. 1) *	80	5	3	8	15	111	0	111 alumnos
Emisión de reporte semanal de convenios y pagos*	-	-	-	-	8	8	1	1

* desviaciones con afectación a la organización

SEMANA 2

PROBLEMÁTICA/DÍA	LUN	MAR	MIÉR	JUE	VIER	TOTAL	REFERENCIA	AFECCIÓN
Frecuencia en que Coordinación Admva. emite reporte de deudores para Crédito y Cobranza.	0	0	0	0	0	0	1	0
Frecuencia de realización de llamadas de notificación a deudores	0	0	0	0	0	0	1	0
Cuántas veces se permitió a algún alumno ingresar a las instalaciones a pesar de ser deudor de >= 2 colegiaturas (Afectación del Proceso No. 1) *	7	4	5	3	80	99	0	99 alumnos
Emisión de reporte semanal de convenios y pagos*	-	-	-	-	8	8	1	1

* desviaciones con afectación a la organización

SEMANA 3

PROBLEMÁTICA/DÍA	LUN	MAR	MIÉR	JUE	VIER	TOTAL	REFERENCIA	AFECCIÓN
Frecuencia en que Coordinación Admva. emite reporte de deudores para Crédito y Cobranza.	0	0	0	0	0	0	1	0
Frecuencia de realización de llamadas de notificación a deudores	0	0	0	0	0	0	1	0
Cuántas veces se permitió a algún alumno ingresar a las instalaciones a pesar de ser deudor de >= 2 colegiaturas (Afectación del Proceso No. 1) *	85	83	88	88	92	434 (No se revisaron credenciales las en Licenciatura)	0	434 (No se revisaron credenciales en Licenciatura)
Emisión de reporte semanal de convenios y pagos*	-	-	-	-	8	8	1	1

* desviaciones con afectación a la organización

NOMBRE: Juan Luis
 PUESTO: CONTADOR

33 25 35
 Casado
 Cantador (Trécula)

TEST

Marca con una "x" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras o que te gustaría tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

TRANQUILO	O	OBEDIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
METICULOSO, DETALLISTA	<input checked="" type="checkbox"/>	CAPPICHOSO	A
DE OPINIONES FUERTES	C	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P	JUGUETON	P
ESTABLE, TEMPLADO	O	CONVINCENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
PRECISO	<input checked="" type="checkbox"/>	GENTIL	O
NERVIOSO	C	HUMILDE, MODESTO	A
ESPONTANEO	P	ORIGINAL	C
VALIENTE	C	SEGURO DE SI MISMO	P
CREATIVO, CON INVENTIVA	P	SIMPATICO	O
ENTREGADO	<input checked="" type="checkbox"/>	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
INTROVERTIDO	A	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input checked="" type="checkbox"/>
COMPETITIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	DE TRATO FACIL	O
JOVIAL, GOZOSO	P	ORGANIZADO, METODICO	<input checked="" type="checkbox"/>
CONSIDERADO	O	ENERGICO	C
CONCILIADOR	A	"CAMPECHIA" NO SOBRELLEVA LAS COSAS	P
RESPECTUOSO	A	DISCIPLINADO	A
EMPRENDEDOR	C	GENEROSO	O
OPTIMISTA	P	VIVAZ, LLAMATIVO	P
SERVICIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input checked="" type="checkbox"/>
ARRIESGADO, TEMERARIO	C	CAUTELOSO	A
DISPUERTO A AYUDAR	<input checked="" type="checkbox"/>	DETERMINADO	<input checked="" type="checkbox"/>
CALIDO Y SINCERO	P	ELOCUENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
CENTRADO, NO EXTREMO	A	BONDADOSO	C
AGRESIVO	C	INQUIETO	C
INFLUENCIABLE	O	POPULAR	P
INDECISO	<input checked="" type="checkbox"/>	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input checked="" type="checkbox"/>
IMPULSIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	A
COMUNICATIVO	P	DIPLOMATICO	A
CONTROLADO	O	AUDAZ, ATREVIDO	C
DECISIVO, FIRME	C	SATISFECHO	<input checked="" type="checkbox"/>
SISTEMATICO	<input checked="" type="checkbox"/>	EXPRESIVO	<input checked="" type="checkbox"/>
CONTENTO	O	ANSIOSO	C
CONFIADO	P	IMPACIENTE	O
PACIFICO	A	DISPUERTO	<input checked="" type="checkbox"/>
POSITIVO	<input checked="" type="checkbox"/>	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	P
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	<input checked="" type="checkbox"/>	ADAPTABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	P	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	C
LISTO PARA HACER FAVORES	A	PREOCUPADO Y INTERESADO POR LOS OTROS	O
SOCIABLE, AMIGABLE	O	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P
ANALITICO	<input checked="" type="checkbox"/>	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
LLANO, DIRECTO	C	PACIENTE	O
ENCANTADOR	P	FACILIDAD PARA HABLAR	A
LEAL	O	INDEPENDIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
CON DETERMINACION PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	<input checked="" type="checkbox"/>	CARISMATICO, ADMIRADO	P
EVITO LA CONFRONTACION	A	AMABLE, TRATABLE	O
OBSTINADO, NECIO	C	VULNERABLE, SENSIBLE	A
SOCIABLE, AMIGABLE	P	SEGURO Y FUERTE	<input checked="" type="checkbox"/>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

264

NOMBRE: Alejandra Ramirez
 PUESTO: Auxiliar Administrativa
 TEST

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Marca con una "x" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras o que te gustaría tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

TRANQUILO	<input checked="" type="checkbox"/>
METICULOSO, DETALLISTA	A
DE OPINIONES FUERTES	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

ESTABLE, TEMPLADO	<input checked="" type="checkbox"/>
PRECISO	A
NERVIOSO	C
ESPONTANEO	P

VALIENTE	C
CREATIVO, CON INVENTIVA	P
ENTREGADO	O
INTROVERTIDO	<input checked="" type="checkbox"/>

COMPETITIVO	C
JOVIAL, GOZOSO	P
CONSIDERADO	<input checked="" type="checkbox"/>
CONCILIADOR	A

RESPECTUOSO	<input checked="" type="checkbox"/>
EMPRENDEDOR	C
OPTIMISTA	P
SERVICIAL	O

ARRIESGADO, TEMERARIO	C
DISPUUESTO A AYUDAR	<input checked="" type="checkbox"/>
CALIDO Y SINCERO	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A

AGRESIVO	C
INFLUENCIABLE	O
INDECISO	A
IMPULSIVO	<input checked="" type="checkbox"/>

COMUNICATIVO	P
CONTROLADO	<input checked="" type="checkbox"/>
DECISIVO, FIRME	C
SISTEMATICO	A

CONTENTO	O
CONFIADO	<input checked="" type="checkbox"/>
PACIFICO	A
POSITIVO	C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES	C
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<input checked="" type="checkbox"/>
LISTO PARA HACER FAVORES	A
SOCIABLE, AMIGABLE	O

ANALITICO	<input checked="" type="checkbox"/>
LLANO, DIRECTO	C
ENCANTADOR	P
LEAL	O

CON DETERMINACION PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	O
EVITO LA CONFRONTACION	<input checked="" type="checkbox"/>
OBSTINADO, NECIO	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

OBEDIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
CAPRICHOSO	A
TESTARUDO, REACCIO A CONCEDER	C
JUGUETON	P

CONVINCENTE	P
GENTIL	O
HUMILDE, MODESTO	A
ORIGINAL	<input checked="" type="checkbox"/>

SEGURO DE SI MISMO	P
SIMPATICO	O
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input checked="" type="checkbox"/>

DE TRATO FACIL	<input checked="" type="checkbox"/>
ORGANIZADO, METODICO	A
ENERGICO	C
"CAMPECHANO", SOBRELLEVA LAS COSAS	P

DISCIPLINADO	A
GENEROSO	O
VIVAZ, LLAMATIVO	P
PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input checked="" type="checkbox"/>

CAUTELOSO	<input checked="" type="checkbox"/>
DETERMINADO	C
ELOCUENTE	P
BONDADOSO	O

INQUIETO	<input checked="" type="checkbox"/>
POPULAR	P
COMPARTIDO, COLABORADOR	O
REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	A

DIPLOMATICO	A
AUDAZ, ATREVIDO	<input checked="" type="checkbox"/>
SATISFECHO	O
EXPRESIVO	P

ANSIOSO	C
IMPACIENTE	O
DISPUUESTO	<input checked="" type="checkbox"/>
CONSECUENTE, FLEXIBLE	P

ADAPTABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	C
PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
EMOTIVO, IMPRISIONABLE	P

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
PACIENTE	<input checked="" type="checkbox"/>
FACILIDAD PARA HABLAR	A
INDEPENDIENTE	C

CARISMATICO, ADMIRADO	P
AMABLE, TRATABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
VULNERABLE, SENSIBLE	A
SEGURO Y FUERTE	C

NOMBRE: Norma Rangel
 PUESTO: Auxiliar Administrativo
 TEST

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Marca con una "x" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras o que te gustaría tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

TRANQUILO O
 METICULOSO, DETALLISTA A
 DE OPINIONES FUERTES C
 SOCIABLE, AMIGABLE X

ESTABLE, TEMPLADO O
 PRECISO A
 NERVIOSO C
 ESPONTÁNEO X

VALIENTE X
 CREATIVO, CON INVENTIVA P
 ENTREGADO O
 INTROVERTIDO A

COMPETITIVO X
 JOYAL, GOZOSO P
 CONSIDERADO O
 CONCILIADOR A

RESPECTUOSO A
 EMPRENDEDOR C
 OPTIMISTA P
 SERVICIAL X

ARRIESGADO, TEMERARIO C
 DISPUESTO A AYUDAR X
 CALIDO Y SINCERO P
 CENTRADO, NO EXTREMO A

AGRESIVO C
 INFLUENCIABLE O
 INDECISO A
 IMPULSIVO X

COMUNICATIVO X
 CONTROLADO O
 DECISIVO, FIRME C
 SISTEMÁTICO A

CONTENTO O
 CONFIADO X
 PACIFICO A
 POSITIVO C

APEGADO A PROPIAS DECISIONES C
 A FAVOR DE NUEVAS IDEAS P
 LISTO PARA HACER FAVORES X
 SOCIABLE, AMIGABLE O

ANALÍTICO A
 LLANO, DIRECTO C
 ENCANTADOR P
 LEAL X

CON DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORAL MENTE O
 EVITÓ LA CONFRONTACIÓN A
 OBSTINADO, NECIO C
 SOCIABLE AMIGABLE X

OBEOIENTE X
 CAPRICHOSO A
 TESTARUDO, REACIO A CONCEDER C
 JUGUETON P

CONVINCENTE X
 GENTIL O
 HUMILDE, MODESTO A
 ORIGINAL X

SEGURO DE SI MISMO P
 SIMPÁTICO X
 ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES C
 ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES A

DE TRATO FÁCIL O
 ORGANIZADO, METÓDICO X
 ENERGICO C
 "CAMPECHANO" SOBRELLEVA LAS COSAS P

DISCIPLINADO A
 GENEROSO O
 VIVAZ, LLAMATIVO P
 PERSISTENTE, NO ME RINDO X

CZUTELOSO A
 DETERMINADO C
 ELOCUENTE P
 BONDADOSO X

INQUIETO C
 POPULAR P
 COMPARTIDO, COLABORADOR X
 REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS A

DIPLOMÁTICO X
 AUJAZ, ATREVIDO C
 SATISFECHO O
 EXPRESSIVO P

ANSIOSO C
 IMPACIENTE O
 DISPUESTO X
 CONSECUENTE, FLEXIBLE P

ADAPTABLE A
 TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO C
 PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS U
 EMOTIVO, IMPRESIONABLE X

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO P
 PACIENTE O
 FACILIDAD PARA HABLAR A
 INDEPENDIENTE X

CARISMÁTICO, ADMIRADO P
 AMABLE, TRATABLE O
 VULNERABLE SENSIBLE A
 SEGURO Y FUERTE X

NOMBRE: Araceli Nivarrek Vazquez
 PUESTO: Encargada Crédito y Cobranza y Atención a clientes
 TEST

Marca con una "x" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras o que te gustaría tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

TRANQUILO	O
METICULOSO, DETALLISTA	X
DE OPINIONES FUERTES	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

OBEDIENTE	O
CAPRICHOSO	A
TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	X
JUGUETON	P

ESTABLE, TEMPLADO	O
PRECISO	A
NERVIOSO	X
ESPONTANEO	P

CONVINCENTE	X
GENTIL	O
HUMILDE, MODESTO	A
ORIGINAL	C

VALIENTE	C
CREATIVO, CON INVENTIVA	P
ENTREGADO	X
INTROVERTIDO	A

SEGURO DE SI MISMO	P
SIMPATICO	O
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	X

COMPETITIVO	C
JOVIAL, GOZOSO	P
CONSIDERADO	O
CONCILIADOR	X

DE TRATO FACIL	O
ORGANIZADO, METODICO	A
ENERGICO	X
"CAMPECHANO", SOBRELLEVA LAS COSAS	P

RESPECTUOSO	X
EMPRENDEDOR	C
OPTIMISTA	P
SERVICIAL	O

DISCIPLINADO	A
GENEROSO	O
VIVAZ, LAMATIVO	P
PERSISTENTE, NO ME RINDO	X

ARRIESGADO, TEMERARIO	C
DISPUERTO A AYUDAR	X
CALIDO Y SINCERO	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A

CAUTELOSO	A
DETERMINADO	X
ELOCUENTE	P
BONDADOSO	O

AGRESIVO	C
INFLUENCIABLE	X
INDECISO	A
IMPULSIVO	P

INQUIETO	C
POPULAR	P
COMPARTIDO, COLABORADOR	X
REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	A

COMUNICATIVO	P
CONTROLADO	O
DECISIVO, FIRME	X
SISTEMATICO	A

DIPLOMATICO	A
AUDAZ, ATREVIDO	C
SATISFECHO	O
EXPRESIVO	X

CONTENTO	O
CONFADO	P
PACIFICO	A
POSITIVO	X

ANSIOSO	C
IMPACIENTE	O
DISPUERTO	X
CONSEQUENTE, FLEXIBLE	P

APEGADO A PROPIAS DECISIONES	C
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X
LISTO PARA HACER FAVORES	A
SOCIABLE, AMIGABLE	O

ADAPTABLE	A
TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	X
PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P

ANALITICO	X
LLANO, DIRECTO	C
ENCANTADOR	P
LEAL	O

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
PACIENTE	O
FACILIDAD PARA HABLAR	A
INDEPENDIENTE	X

CON DETERMINACION PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	O
EVITO LA CONFRONTACION	A
OBSTINADO, NECIO	X
SOCIABLE, AMIGABLE	P

CARISMATICO, ADMIRADO	P
AMABLE, TRAZABLE	X
VULNERABLE, GENSIBLE	A
SEGURO Y FUERTE	C

TEST CON FALLA DE ORIGEN

NOMBRE: Miguel Hernández Zúñiga.
 PUESTO: Director Administrativo
 TEST

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Marca con una "x" aquella palabra o frase que mejor te describe o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras o que te gustaría tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente.

TRANQUILO	O
METICULOSO, DETALLISTA	X
DE OPINIONES FUERTES	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

OBEDIENTE	X
CAPRICHOSO	A
TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	C
JUGUETÓN	P

ESTABLE, TEMPLADO	X
PRECISO	A
NERVIOSO	C
ESPONTÁNEO	P

CONVINCENTE	X
GENTIL	O
HUMILDE, MODESTO	A
ORIGINAL	C

VALIENTE	C
CREATIVO, CON INVÉNTIVA	P
ENTREGADO	X
INTROVERTIDO	A

SEGURO DE SÍ MISMO	X
SIMPÁTICO	O
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	C
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	A

COMPETITIVO	X
JOVIAL, GOZOSO	P
CONSIDERADO	O
CONCILIADOR	A

DE TRATO FACIL	X
ORGANIZADO, METÓDICO	A
ENERGICO	C
"CAMPECHANO", SOBRELLEVA LAS COSAS	P

RESPECTUOSO	A
EMPRENDEDOR	C
OPTIMISTA	X
SERVICIAL	O

DISCIPLINADO	A
GENEROSO	O
VIVAZ, LLAMATIVO	P
PERSISTENTE, NO ME RINDO	X

ARRIESGADO, TEMERARIO	C
DISPUERTO A AYUDAR	X
CÁLIDO Y SINCERO	P
CENTRADO, NO EXTREMO	A

CAUTELOSO	A
DETERMINADO	X
ELOCUENTE	P
BONDADOSO	O

AGRESIVO	C
INFLUENCIABLE	X
INDECISO	A
IMPULSIVO	P

INQUIETO	C
POPULAR	P
COMPARTIDO, COLABORADOR	X
REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	A

COMUNICATIVO	P
CONTROLADO	X
DECISIVO, FIRME	C
SISTEMÁTICO	A

DIPLOMÁTICO	A
AUDAZ, ATREVIDO	C
SATISFECHO	X
EXPRESIVO	P

CONTENTO	O
CONFIADO	P
PACIFICO	A
POSITIVO	X

ANSIOSO	C
IMPACIENTE	O
DISPUERTO	X
CONSEQUENTE, FLEXIBLE	P

APEGADO A PROPIAS DECISIONES	C
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	X
LISTO PARA HACER FAVORES	A
SOCIABLE, AMIGABLE	O

ADAPTABLE	X
TIFUNDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	C
PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	O
EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P

ANALÍTICO	A
LLANO, DIRECTO	C
ENCANTADOR	P
LEAL	X

GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
PACIENTE	O
FACILIDAD PARA HABLAR	X
INDEPENDIENTE	C

CON DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	X
EVITO LA CONFRONTACIÓN	A
OBSTINADO, NECIO	C
SOCIABLE, AMIGABLE	P

CARISMÁTICO, ADMIRADO	O
AMABLE, TRATABLE	O
VULNERABLE, SENSIBLE	A
SEGURO Y FUERTE	X