

INTRODUCCIÓN

Ante las limitaciones que como individuo ha enfrentado el hombre, desde su origen, se ha visto impelido a integrarse en grupos¹, para lograr la satisfacción plena de sus necesidades, organizándose a distintos niveles, ha conseguido complementar las capacidades y habilidades de los miembros que forman una sociedad. El resultado ha sido, aprender a utilizar el trabajo de grupo como una herramienta, donde los esfuerzos armonizados de sus integrantes, aumentan las posibilidades de alcanzar sus objetivos particulares; por otro lado, fortaleciendo al grupo mediante la aplicación repetida de acciones y procedimientos experimentados, –de comprobado éxito en el pasado-, progresan positivamente mediante la aplicación de mejoras sensibles que resultan benéficas tanto en lo individual, como en lo colectivo.

La serie de formas de comportamientos aceptadas, como las normas que rigen las actitudes colectivas e individuales de los miembros de los distintos grupos organizados de la sociedad, recibe el nombre de **Cultura**². Siendo ésta, lo que en buena medida diferencia a un grupo de otro, por ser parte medular en la formación y el fortalecimiento de su identidad; lo que beneficia para un proceso de refuerzo y cohesión de los integrantes, para lograr juntos satisfacer sus necesidades de pertenencia al grupo e individual³.

El grado de convivencia, percepción o establecimiento de “la cultura” en cada organización, depende de un gran número de variables, por ejemplo: el tiempo transcurrido desde la formación y las oportunidades que hayan tenido sus actores de enfrentar situaciones que les haya permitido experimentar, aprender del

¹ V.lapassade y Loreau. “El análisis de grupo”, Editorial Laia.p.133.

² Shein, Edgar H., “Organizational Culture”, USA Physiologic Administration, 45 (2), 1990.

³ McClelland, David., “The Achieving Society”, Princeton, VanNostrand, 1961.

resultado de sus acciones y a compartir su conocimiento tácito con los integrantes del grupo y así, al explicitar el conocimiento, incorporarlo como válido a sus normas de conducta, mismas que serán utilizadas para enfrentar situaciones similares o bien, en ocasiones, para modificar las normas existentes, si así fuese el caso.

En los juegos del poder, siempre presentes en las relaciones humanas, es previsible que al interior de cualquier organización, -por más integrada que ésta parezca-, se formen, por diversas razones, grupos de carácter informal⁴.

Estos grupos y/o sub-grupos que, a su vez, propician la aparición de “sub-culturas”, son formas alternas de interpretar lo establecido, llegando, con frecuencia, a rivalizar con la cultura formalmente establecida como código regulador de las actividades grupales. Esto es más factible que suceda en organizaciones con poco tiempo de formación⁵, donde existen individuos, -o pequeños grupos-, con el carisma, o conocimiento para adquirir una posición de liderazgo y el poder suficiente para imponer criterios y normas de comportamiento a algunos de los integrantes, tendientes a modificar las reglas, valores, grados de libertad, etcétera, bajo las que normalmente se llevan a cabo las funciones colectivas sustentadas en publicaciones, documentos y reglamentos formales, pero que afectan los intereses de algunos sectores y, por ello, no sea asumida como propia por todo el grupo en general.

Este trabajo de investigación se orienta precisamente a determinar las formas en que estos procesos de establecimiento y difusión de la cultura, se viven y en que grado se comparten los valores, dentro de los sistemas organizacionales, tomando como caso de estudio el sistema Universitario Cuauhtémoc, que desarrolla sus

⁴ *Ibíd.* 1.

⁵ Aunque esto no es necesariamente una regla, ya que recuérdese que fueron los estudios de la gran organización de Hawthorne, donde afloró el “descubrimiento” de la existencia de estos grupos informales.

actividades en los Estados de Querétaro, San Luis Potosí, Puebla, Aguascalientes, y Guadalajara.

Estudiando el pasado; desde principio del siglo XX, cobra fuerza el modelo organizacional moderno, que toma sus fundamentos tanto en la llamada organización científica del trabajo, a partir de la teoría de Frederick W. Taylor⁶ (1856-1915) -ingeniero estadounidense- quien desarrolló esta escuela del pensamiento administrativo, cuyo interés central, se orienta hacia el incremento de la eficiencia de la industria; a través de la racionalización, distribución y control del trabajo obrero. De esta manera W. Taylor, se constituye como la figura central para orientar la formación del primer paradigma gerencial claramente identificable, así como en las estructuras burocráticas y sus planteamientos con respecto al poder, dominación y obediencia, estudiados ampliamente por Max Weber⁷ (1864-1920) profesor alemán de historia, derecho, sociología y ciencias políticas.

Hoy el mencionar la Organización Moderna, es hablar de sistemas sociales estructurados según los principios de la Teoría General de Sistemas⁸, misma que ha dado lugar a avances substanciales en todas las áreas, para adecuarlas a los constantes cambios, circunstancias y necesidades, generando distintos enfoques administrativos, como el caso de las Relaciones Humanas, el Desarrollo Organizacional, la Contingencia, etcétera.

Sin embargo, la influencia de la post-modernidad se hace presente en el momento actual de la Organización.

Ya en sí, el concepto de posmodernidad, es complejizar el entorno, desde su surgimiento ha habido un debate en distintos ámbitos, sobre qué es y por que

⁶Taylor, Frederick Wiston., "Principios de la administración científica del trabajo", México, Herrero Hns., 1985.

⁷Weber, Max., "Economía y Sociedad", México, FCE, 1987.

⁸L. Von Bertalanffy "Teoría General de Sistemas", Ed.Alianza, p232, Madrid.

surgió, tratando de sustituir a la modernidad, puesto que la cultura actual, manifiesta una clara oposición al enfoque posmoderno, siendo importante tratar entonces, de esclarecer el tópico de la postmodernidad.

Escribe Carlos Gómez, -especialista en estudios humanísticos-, que se trata de la época social inmediata después de la modernidad⁹, surgiendo como un nuevo y distinto orden social que implica algo diferente, un rompimiento con el pasado, esto no significa progreso o que se esté a un paso adelante en el futuro; es una concepción ontológica, que el mundo ha cambiado, especialmente en lo referente a la sociedad y a la economía, difícilmente aplicada a la física y a la biología aunque hay quienes lo han hecho.

Postmodernidad es un movimiento cultural o una cosmovisión que reconceptualiza el cómo experimentamos y explicamos el mundo.

También es un estilo artístico o cultural que proporciona una reflexión estética de la naturaleza de la modernidad y enfatiza la incredulidad hacia las metas narrativas.

Estos enfoques juntos y para los fines de este trabajo son la definición de postmodernidad en la actualidad. (Definir es poner límites, al definir para organizar, se toma en cuenta que hay exclusión de otras visiones sin sentido peyorativo; y realmente se piensa que la postmodernidad es un concepto heurístico que describe la actualidad y explica el pasado –léase modernidad de manera diferente, para ser claros, estos intentos modernos son la fenomenología, el positivismo, la dialéctica, el realismo, el objetivismo y el marxismo “mesiánico”; estas palabras se declaran atravesadas por la postmodernidad¹⁰ y desde ella hablan.”

⁹ Gómez, Carlos “Posmodernidad y Humanismo en la Tecnología” 4a. ed. Maccchi. 1993.p55

¹⁰ www.monografias.com.

Entender este concepto, es importante para enlazarlo con temas tan importantes en el ámbito organizacional como: la flexibilidad en la producción y la democracia en los procesos técnico-administrativos, en los que se hace necesario brindar mayores espacios de libertad y de participación, especialmente en los procesos de toma de decisiones, implicando una serie de cambios importantes en las culturas de las organizaciones para responder eficientemente a las nuevas circunstancias impuestas por el entorno de un mundo, comercialmente hablando, globalizado, en el que es notable una fuerte concentración del dominio financiero y por tanto de procesos y sistemas con un fuerte impacto sobre las culturas locales y nacionales.

Se han desarrollado diversas interpretaciones de esta transfiguración organizacional, procesos que han contribuido a la complicación de la misma como: el establecimiento de las estrategias, decisiones, comunicación, cultura organizacional entre otros, que han evolucionado, como dejar de ser una producción masiva a una producción de calidad, tiradas largas de producción a una manufactura flexible, se han ido especializando los equipos de trabajo, -aquí se ha buscado que los empleados aporten su creatividad- la cultura basada en la inspección, ahora está basada en la calidad, de una comunicación imperativa, se ha pasado a una organización virtual, en pocas palabras, de la jerarquía del taylorismo y el fordismo¹¹ se ha pasado al virtualismo inteligente, trabajado en red.

A través del análisis de estos aportes, es posible conocer algunas de las características de las organizaciones como los modelos estructurales, estrategias, valores, identidad, entre otras.

¹¹ Henry, Ford la línea de producción.www.google.com

El presente trabajo entonces, se divide para su mayor comprensión, en capítulos, desde donde se busca desarrollar y concluir la importancia de la cultura organizacional, tomándola como el medio; para la aplicación de estrategias que efficienticen la transmisión de valores propuestos por los fundadores del sistema Universitario Cuauhtémoc a través de la estructura de la organización. Lo que implica reconocer la complicación que encierra este concepto, si se quiere avanzar hacia un entendimiento firme y sistemático de su construcción teórica.

Se dirige a un análisis cuidadoso del marco teórico existente, en la búsqueda de responder a preguntas básicas –que no por simples- menos importantes como: “¿Porqué es importante la cultura organizacional, en el desempeño de los sistemas sociales?”, la respuesta la proporciona Peter Senge en las leyes del pensamiento sistémico¹².

1.- Los problemas de hoy se derivan de las soluciones de ayer; desconciertan los problemas al no descubrir su causa, sólo se necesita examinarlos y muchas veces sólo simplemente se desplazan a otra parte del sistema, pasando inadvertidos, porque quienes los resolvieron, no son los mismos actores que los heredan. También sucede que el problema se originó en el pasado, y la repercusión no recae sobre los que originaron el mismo.

2.- Cuánto más se presiona, más presiona el sistema: cuanto más esfuerzo se realiza para resolver problemas, más esfuerzo se requiere, a este fenómeno se le llama “Realimentación Compensadora”. Ejerciendo presión, ya sea mediante las intervenciones agresivas, o mediante tensa contención de los instintos naturales resulta agotador, tanto para los actores como para la organización.

¹² Senge Peter, “Learning Organizations” cross cultural 1980.

3.- La conducta mejora antes de empeorar: las intervenciones de “bajo apalancamiento” resultan las más aplicadas, al producir resultados a corto plazo. Una solución puede parecer muy acertada al hacer desaparecer síntomas o mejorando la situación. Con el paso de un par de meses o de años puede regresar o resurgir reforzado, con lo que se encuentran los actores de la organización con un problema mayor.

4.- El camino fácil lleva al mismo lugar: si las soluciones fueran visibles u obvias para todos, tal vez ya la hubieran encontrado; si se insiste en soluciones conocidas para resolver problemas fundamentales persisten o empeoran.

5.- La cura puede ser peor que la enfermedad: no siempre pero con frecuencia las soluciones fáciles o familiares son ineficaces, adictivas y peligrosas. La consecuencia de las mejoras a corto plazo conducen a una de largo plazo que los pensadores sistémicos denominan “el desplazamiento de carga” La estructura donde se desplaza la carga muestra que toda solución de largo plazo debe fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevarla.

6.- Lo más rápido es lo más lento: las implicaciones de la perspectiva sistémica no llevan a la inacción sino a un nuevo tipo de acción, que parte de otra manera de pensar, como se ve en los incisos anteriores y posteriores.

7.- La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio; los síntomas más obvios que indican la existencia de problemas no tienen por que darse en el mismo espacio y tiempo que la causa.

8.- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias: a esto lo llaman principio

de palanca, que consiste en afrontar un problema difícil, con el mínimo esfuerzo, que llevará a una mejora significativa y duradera.

9.- Se pueden alcanzar dos metas a la vez; esto es conseguir cambios a través del tiempo

10.- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes; se requiere ver la totalidad que genera el problema, no debe ser examinado en parte.

11.- No hay culpa; se suele culpar a las circunstancias externas de los problemas; el pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo, los actores y sus problemas forman parte de un solo sistema.

Concluyendo que el problema tema de estudio; la manera para transmitir los valores propuestos por los fundadores del SUC., a través de la estructura organizacional, viene a ser de origen, puesto que al tratarse de una universidad, es real la situación crítica donde los actores, no son los mismos de un principio, representando mayor complejidad al querer transmitir los valores en cortos plazos, mediante presiones, tomando medidas fáciles o familiares; mediante trípticos y mensajes escritos de lo que es la misión de la organización en estudio, y por ende los valores propuestos. Definitivamente no se puede resolver este problema en partes, debe ser analizado en su totalidad, esto quiere decir: las estrategias aplicadas, el tipo de estructura a través de la cual se transmiten los valores propuestos por los fundadores, la identidad, socialidad y solidaridad, dentro de la universidad, dejando de culpar de las deficiencias y debilidades a todo lo que la rodea; y aceptar: “no hay nada externo, los actores y sus problemas forman parte de un solo sistema”. (Pensamiento Sistémico)

La desintegración dentro de las organizaciones, es lo que determina hoy la importancia de volver en retrospectiva hacia la cultura, como una herramienta de comprensión del momento actual de toda organización, citando a Edgar Shein; que especifica que la cultura organizacional es el conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo social determinado, y como resultado de su aprendizaje al enfrentar, sus problemas de adaptación externa e integración endógena, han sido lo suficientemente eficaces para resolverlos y por tanto, lo suficientemente validas como para emplearlas y transmitir las a nuevos miembros del grupo, para la percepción, enfrentamiento y solución de problemas similares.

Incorporando al tópico que ocupa este estudio, la descripción general de los acontecimientos que han afectado a la organización en el ámbito nacional, haciendo énfasis en la cultura de la educación, contexto histórico y referencias teóricas, así como tratar someramente el elemento de la organización social: estudio breve del aspecto antropológico, histórico, y por ende económico; la cultura de las organizaciones en el país y en particular muy someramente en los Estados donde existen Universidades en estudio, considerando para ello, tanto el ámbito industrial como en las instituciones de educación superior- públicas y privadas. En otro espacio se tratan las estrategias a seguir; Henry Mintzberg ¹³(1973) en primer lugar se preguntó respecto a este modelo de planificación estratégica, sobre el carácter dinámico, y en segundo lugar su naturaleza considerada como un juego de poder, componentes estos de un sistema que pueden simultáneamente ser sólidos y duraderos.

Emplear sistemas eficientes de comunicación, socialización, solidaridad e identidad, trabajo en equipo, el balance adecuado entre géneros dentro de la organización, y

¹³ Mintzberg, Henry y Brian James, "El proceso Estratégico" Mex.Ed.Prentice Hall 2ª.Ed.S.A.

estructura del sistema Cuauhtémoc, mediante la aplicación de instrumentos de investigación, que darán como resultado el análisis y conclusiones, mediante el método científico ya que cuando es bien aplicado indica el camino más corto y preciso hacia el conocimiento, como menciona Mario Bunge, no es ni infalible ni autosuficiente; no es autosuficiente, porque no puede operar en un vacío de conocimiento previo que pueda luego reajustarse y elaborarse; complementándose mediante estrategias especiales adaptadas a las peculiaridades de cada tema.

Es falible precisamente porque puede perfeccionarse con apoyo en diversas estrategias y otros métodos; a través de la estimación de los resultados a los que lleva, además del análisis directo; y es precisamente por ser falible que se aplicará para poder apoyarse en diversos métodos para la culminación de la presente investigación. Analizando globalmente el estudio y antecedentes de la cultura organizacional, dando un cierre con una propuesta para que los actores del sistema se interioricen de la forma en que viven la cultura que prevalece en la organización a la que pertenecen, y en donde el fin de cada uno es el de realizarse y crecer tanto profesionalmente como individuo de la sociedad en un México necesitado de valores excelentes e individuos valiosos, dentro y fuera de las Instituciones de estudios superiores y así cumplir dos propósitos fundamentales:

- 1.- Producir conocimiento, teorías e investigación aplicada, compromiso de mejora, mediante la vivencia de los Valores Organizacionales propuesta por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc a los actores del mismo.
- 2.- Contribuir a la creación de estudios propios de nuestra cultura y valores, mediante esta investigación y análisis del SUC.

Por último; dentro de las delimitaciones existentes en la dimensión organizacional, se abordan los elementos de la estructura técnico-organizacional, la relación entre sus funciones jerárquicas, obligaciones, y operacionalización que sirven de sustento a un sistema bien articulado, que permite dar significado a los actos sociales, a su relación con el contexto y medio ambiente lo que permite establecer un contexto metodológico donde, la observación, las encuestas, y las entrevistas como parte del trabajo de campo, constatando que tanto se vive la cultura impuesta en la realidad, y la ejercida por los actores de la organización, que tanto es compartida o no, por los mismos, como se permean los valores de los fundadores a través de esta estructura organizacional, obteniendo elementos que permitan tener el estudio de caso de un consorcio fundado, formando, y creando empleos por y para mexicanos, con capital local y muy importante que se queda en el país, con toda la riqueza que representa la cultura y valores nuestros. Es por demás escribir, que la mayoría de casos de estudio, son originarios del extranjero que han sido adaptados para ser analizados por el actor dentro de las organizaciones nacionales. Sin embargo dicha adaptación es sólo una traducción, es indudable que tales casos pueden servir, no obstante, sus perspectivas son diferentes por el entorno en que se desarrollan, como es la cultura organizacional y valores del país de donde provienen.

Agregaríamos que en observación preliminar de la estructura de las Universidades Cuauhtémoc, se aprecia una extensión burocratizada,¹⁴ que dificulta las funciones administrativas y de gestión, secretarías, coordinaciones, departamentos, áreas, secretarías auxiliares, unidades que alargan el proceso de desahogo de tareas y funciones al pasar de una instancia a otra para su evaluación, aprobación y

¹⁴ Weber,Max.,"economía y sociedad", Méx.FCE,1987

seguimiento de asuntos académicos y administrativos. Estos elementos, son parte central para la construcción de significados dentro de la Cultura Organizacional y que a su vez involucran una interpretación, por medio del análisis, comprensión, y reflexión, esbozar el marco conceptual formalizado, el fundamento de su construcción metodológica, al conocer que tipo de estructura organizacional se vive realmente en el sistema Universitario en estudio, se sabe también el modo cómo los valores de los fundadores se transmiten, a través de la misma.

A fin de poder explicar lo arriba mencionado, y articular todo lo anterior, se presenta la metodología y el estudio de caso, considerando a este como un factor concluyente que incidirá en la vivencia por parte de los actores, de la cultura existente, la transmisión de los valores universales adoptados de la organización en estudio y temas centrales de esta tesis.

La percepción teórica reflejada en sus aspectos más esenciales a través de una simplificación conceptual concreta, -proceso de síntesis-, punto de partida y cierre del proceso cognoscitivo generado con la investigación, -creación de la imagen del objeto de estudio-, que brinda la posibilidad de construir los escenarios teóricos en la práctica.

Así, desde esta perspectiva, se rescata la importancia de los valores, patrones culturales, políticos organizativos que involucran y son formas reguladoras en un trayecto hacia la transformación de la llamada cultura organizacional.

Considerando a través de lo expuesto, que la cultura de una organización, su integración y su identificación para los miembros que la conforman, son pieza determinante para el sostenimiento, desarrollo y extensión de la misma.

CAPITULO 1.

1.1 LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Conceptos generales.

La naturaleza y la identidad de las agrupaciones determinada, entre otras características, por sus fines, modo de organizarse como un sistema social; los intereses comunes, ideales y valores compartidos; el grado de unión y de cohesión; la calidad y congruencia con la que se desarrollan sus procesos socio técnicos; la estabilidad, incluso las normas éticas y morales que rigen las relaciones tanto al interior de la organización, como hacia el exterior con los principales actores de su entorno y la sociedad en su totalidad.

De acuerdo a lo planteado en la teoría organizacional, se puede resumir lo mencionado anteriormente, en las cinco propiedades que son comunes a toda organización humana:

1. - Una organización siempre incluye a personas.
2. - Estas personas están involucradas unas con otras en alguna forma, es decir, están interactuando.
3. -Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna estructura.
4. - Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones.

5. - Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

Estas interacciones deben de ayudar a realizar objetivos mancomunados que son la razón fundamental que da lugar a la integración de cada organización en lo particular, fines que generalmente son distintos de los personales de cada individuo pero que, a través de su logro, los actores integrantes de la organización perciben medios que ayudarán a alcanzar los propios.

Una organización es, ante todo y por sus propias raíces etimológicas¹⁵, una herramienta o un medio estructurado en el cual interactúan personas para lograr objetivos, mismos que solo son posibles de alcanzar mediante una acción colectiva debidamente armonizada¹⁶. Esto se complementa con una sencilla proposición: Existe relación dentro de la organización entre: La cultura que se vive, incluyendo dentro de la misma tanto la esencia de la persona, como la de la organización y la relación estrecha que existe entre ambas-con la manera en que se permean los valores de los fundadores a través del sistema, las estrategias que se toman, y el tipo de estructura existente. Comprobado que la relación existe; las alianzas son defectuosas e insuficientes. En los capítulos subsecuentes de esta tesis, se da respuesta, al supuesto, anterior.

1.1.2 Sistema Social y Organización

La definición de organización, bien puede considerarse sinónima e incluso confundirse con la de un sistema social, sólo que el contenido en sus categorías y

¹⁵ Organización, del griego *organon* que significa herramienta.

¹⁶ Gibson, James et al., "Las organizaciones", México, McGra Hill-Irwin, 1996, define: "una unidad coordinada, formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos comunes".

variables de estudio, hacen la diferencia. Sin embargo, notemos la semejanza definitoria.

Un sistema social, en el sentido amplio de su significado es una compleja serie de relaciones humanas que interactúan entre sí de muchas maneras. Como en la noción de organización, esta también presenta ambigüedad pues no se puede entender en qué consiste un sistema social al margen de la organización y a la inversa. Da el caso que se puede hablar de sistemas sociales, a partir de la morfología de la organización académica o religiosa. El concepto de organización ha ganado tal inercia en su evolución e importancia, desde el siglo XIX con el desarrollo de la sociedad industrial, que a la fecha, el propio ejercicio de organizarse la humanidad, ha motivado su avance a un nivel de cientificidad.

Según Robert Farís: “En el campo de las ciencias sociales, la organización social significa un arreglo relativamente estable de interacciones funcionales entre los elementos que las integran, -personas o grupos-, en los que se manifiestan características que no se encuentran en esos elementos aisladamente y que dan por resultado una entidad sui generis.”¹⁷

1.2. Las personas y sus organizaciones sociales: componentes, necesidades y motivaciones.

Las personas y las organizaciones sociales que ellas crean, muestran tres componentes básicos:

1.- Material que, en el caso de las personas es en gran medida resultado de la herencia recibida en sus genes que les transmitieron sus progenitores y que identificamos como su cuerpo, que se mantiene en permanente cambio y

¹⁷ Faris, Robert, "x", NY, The Free Press, 1964 en Guy Rocher "Organisation Sociale", Paris, Seuil, 1968.

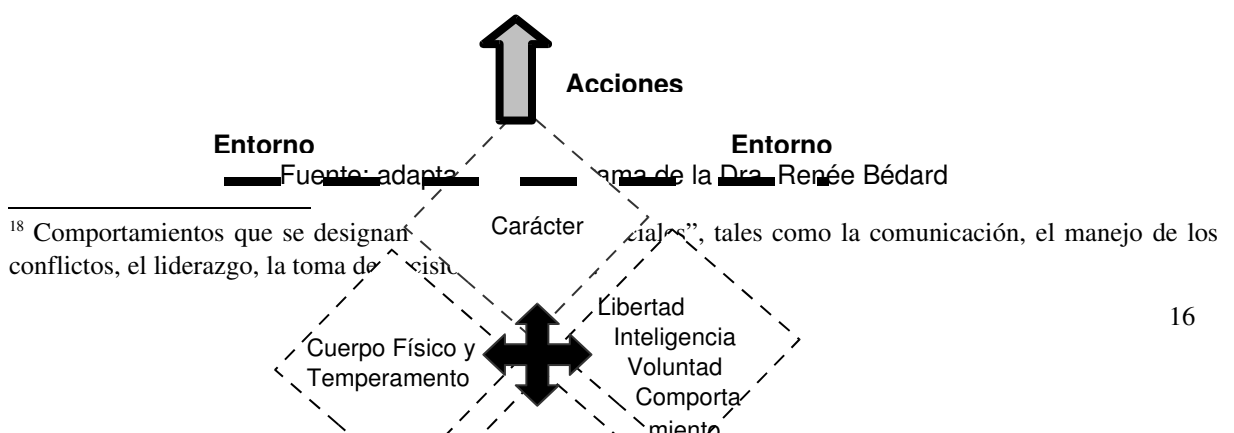
transformación desde el momento mismo de que es engendrado y hasta su muerte, así como su temperamento, que puede ser parcialmente reconocido por la propia persona haciendo uso de su inteligencia y, modulado, con el ejercicio de su voluntad.

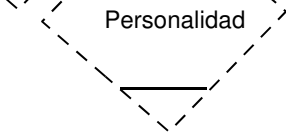
2.- Espiritual integrado por una serie de elementos significativos, entre los cuales destaca en primer lugar su libertad, -que le da dignidad-, al igual de otras características tales como su inteligencia y su voluntad que pueden ser desarrolladas en mayor o menor medida por cada individuo.

3.- Sus valores, comportamiento social¹⁸ y su cultura, que van siendo aprendidas y desarrolladas como producto de su acción colectiva dentro de los grupos sociales a que pertenece. El continuo accionar de estos componentes del ser humano y el resultado del balance de su influencia sobre la persona en cada instante de su existencia, va formando lo que generalmente se designa como su personalidad, -o identidad-, que incluye alguna fracción, -muy variable para cada individuo-, de su temperamento no conocido para sí mismo y que permanece en su inconsciente y que, eventualmente le hace incurrir en conductas que, a los actores de su entorno, parecen irracionales o, en todo caso, no explicables desde un punto de vista lógico.

El uso del diagrama propuesto por la Dra. Renée Bédard de la Universidad de Québec en Canadá, se puede utilizar para ubicar estos componentes de la persona humana en la forma siguiente:

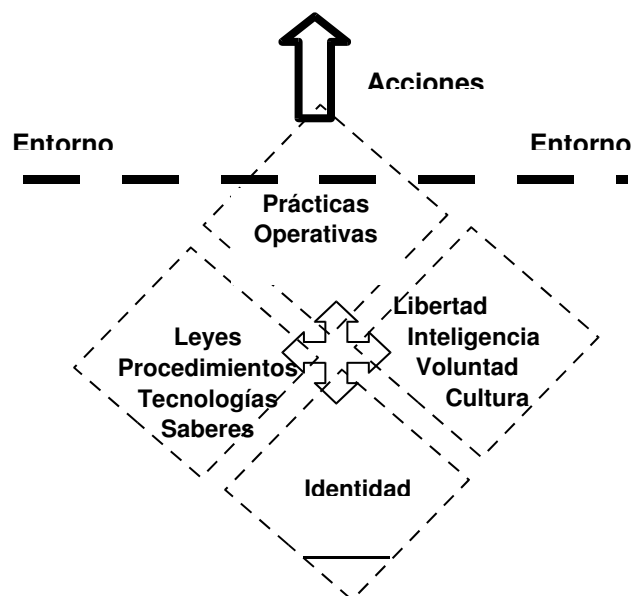
Ilustración 1, Aspecto de los componentes del individuo.





En forma similar, las organizaciones sociales, construidas por los individuos para buscar el logro de objetivos que no son susceptibles de alcanzar en forma personal y por tanto demandan de una acción colectiva que mediante la suma de esfuerzos y capacidades, el esfuerzo coordinado y de la colaboración de varios miembros de la sociedad, presentan características similares a las que componen a la persona humana, esto es: en el aspecto físico, las organizaciones cuentan con leyes, reglamentos, procedimientos y demás instrumentos que rigen y garantizan las disciplinas de los procesos operativos, así como también los edificios, instalaciones, equipos, maquinarias, tecnologías y saberes necesarios para llevar a cabo las tareas que deben ser realizadas para lograr las metas que se tienen propuestas y que han dado lugar a la formación de cada organización en lo particular, al igual que las estrategias y estructuras para implantar coordinadamente las acciones de los individuos que participan como sus miembros. En cuanto al componente espiritual de las organizaciones se vuelve a hacer evidente la importancia de los conceptos de la libertad, y el estilo de liderazgo.

Ilustración 2, Aspecto de los componentes de la organización



Fuente: adaptado del diagrama de la Dra. Renée Bédard

Manejo de los conflictos, procesos de comunicación y transmisión de valores, mismos que ahora son deseables y que estos sean compartidos por los miembros de la organización que, tal como señalan Peters y Waterman¹⁹, es uno de los factores de éxito que identifican a las organizaciones de alto rendimiento y que, en la medida que estos se compartan y se practiquen, permitirán la construcción y el fortalecimiento de una cultura organizacional que se imponga sobre la subcultura de los diferentes grupos, -formales e informales-, presentes en la organización.

Es importante destacar que el proceso que presupone la transferencia, adopción y apropiación de valores es extremadamente complejo en razón de que cada individuo al llegar al seno de una organización, lo hace con una historia de vida, en el transcurso de la cual ha ido forjando, día con día, su personalidad mediante sus vivencias y balances entre sus componentes materiales y espirituales, conjugándolos por sus propias motivaciones que lo impulsan hacia la satisfacción de sus objetivos personales. (En esta fase se utilizó la entrevista a directivos del sistema universitario en estudio.)

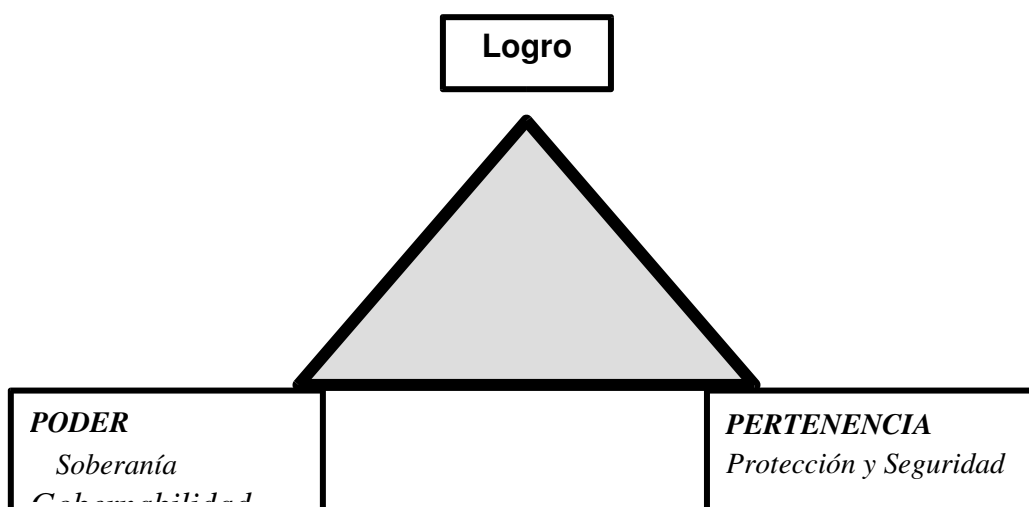
Se puede recordar que se reconocen las motivaciones esenciales del ser humano resumiéndose en tres conceptos principales²⁰, tal como se indica en el diagrama siguiente, en el que señalan a la necesidad de pertenencia que tiene la persona

¹⁹ Peters, Thomas y R.. Waterman, "In shearch of excellence", USA, Wartner, 1982.

²⁰ McClelland, David. y propuestas de Alain Chanlat y Renée Bedard.

para integrarse a grupos sociales diversos, tanto por sus propias limitaciones en sus capacidades para desarrollar su vida, como por el espíritu gregario que es connatural en todo animal racional o irracional para la preservación de la especie, persiguiendo su protección y sentido de seguridad.

Ilustración 3, necesidad de pertenencia.



Fuente: elaborado a partir de D. McClelland, A. Chanlat y R. Bédard

Otro de los motivadores más importantes del ser humano es el de contar con una “cuota” mínima de autonomía y de poder para tomar algunas decisiones sobre el propio destino y que, de esta manera uno de sus valores esenciales, la libertad, no se vea totalmente coartado y con ello llegar a una posición de pérdida total de la dignidad. Esta condición de la necesidad de contar y luchar por una capacidad de poder es ampliamente analizada por M. Crozier en su trabajo en el que se analiza la relación del individuo con sus organizaciones²¹.

²¹ Crozier, Michael y E. Friedber., “El actor y el sistema”, México, FCE, 1985.

Al concluir que existen problemas de comunicación, Geert Hofstede recomienda analizar una de sus dimensiones, sobre el poder y lo llama “valor bajo o alto” de la distancia respecto al poder, que en este caso es alto según resultado de la investigación sobre el sistema educativo en estudio, muestra una estructura rígida, las decisiones son tomadas por la cúpula en forma vertical.

El otro aspecto que motiva a la persona y a sus organizaciones, es el logro, esto es, el de alcanzar aquellas visiones o imágenes que ellos mismos se forjan llegar a ser en un futuro más o menos próximo y, para lo cual se esfuerzan y comprometen individualmente y a la vez en forma colectiva.

Es evidente que el diagrama mostrado en la ilustración tres presenta, sólo para efectos didácticos, una situación equilibrada en la que estos tres grandes motivadores parecerían tener la misma importancia para los actores sociales, cosa en la realidad y en el tiempo es falsa y, así, para cada persona u organización, su fuerza impulsora cambia continuamente, dependiendo de numerosas circunstancias y estados de ánimo de los actores, en donde los valores personales o los compartidos dentro de una organización determinada, pueden fijar los comportamientos y las acciones que se lleven a cabo.

Es de entender que los motivos que mueven a los actores, -individuos y organizaciones-, son extremadamente dinámicos y que, el pretender que se pueda establecer una coordinación, aceptación, apropiación entre los valores que sustentan los motivadores de individuos y organizaciones es totalmente utópico y, por el contrario, las más de las veces estos no serán iguales, ni fáciles de conciliar.

También se considera en este trabajo que a parte de las abundantes teorías que tratan de explicar el complicado mundo de los estudios Organizacionales; existe la realidad, el devenir de los acontecimientos que en gran medida afectan el comportamiento, y actuación de los actores de la organización, impregnándolas de características propias a las organizaciones donde trabajan o actúan, por lo que se considera importante hacer un viaje a través de la historia de un país con su cultura propia, como es el nuestro.

En este primer capítulo se resume la historia política del país que han concebido los dirigentes, poseedores del poder de decisión a través del tiempo en México, llegando a la época actual donde es fundada la organización de estudios superiores sometida a estudio y análisis, La Universidad Cuauhtémoc.

1.3. Antecedentes de la organización empresarial, entrelazando el origen de la organización de enseñanza en México.

Haciendo un recuento de los sucesos en México, es importante abordar el problema de la adaptación de las organizaciones mexicanas a la competencia en un contexto internacional. Partiendo de las raíces mismas de las empresas en el país, y conociendo su evolución a lo largo de la historia tenemos el enfoque para definir la organización como un proceso de adaptación a nuevas circunstancias que mantengan a las mismas en competitividad internacional, fijando la atención en nuevas opciones.

Para ofrecer un panorama general del desarrollo cultural empresarial y de educación, así como el impacto de los conceptos económicos y sociales, más

adelante, el lector podrá sacar conclusiones por qué la cultura organizacional en este país, es tan especial, y la forma en que la viven los actores de las diversas organizaciones existentes.

Las organizaciones empresariales mexicanas, iniciaron su despegue a finales del Siglo XIX y principios del XX, siguiendo los modelos que mostraban su eficacia en los Estados Unidos de Norteamérica, pero al sobrevenir la crisis económica mundial de 1907²² y posteriormente el proceso revolucionario, cayeron en un estancamiento total, que no fue reiniciado sino hasta ya comenzada la Segunda Guerra Mundial de 1939-1945, pero bajo un sistema de economía cerrada, que, en un afán pseudo proteccionista, puso al sistema productivo mexicano, a lo largo de varias décadas, al margen de la evolución de la economía mundial, aunque México logró un desarrollo acelerado en el sector público y privado, el costo de este crecimiento fue, sin embargo, una economía ineficiente, con mercados limitados por la producción de artículos excesivamente costosos; de baja calidad, alejados de las necesidades y demandas de los consumidores, la pobreza extrema en el campo, la falta de insumos, amén de préstamos blandos, con carteras vencidas.

Existen muchos argumentos que justifican ampliamente la necesidad de someter a las empresas de cualquier país, a la competencia internacional para promover el aumento a la productividad. La industria mexicana gozó del dudoso beneficio de no tener que enfrentar la competencia internacional particularmente en los años setenta y así, en el año de 1979²³ se perdió una oportunidad de ingresar como

²² Lazcano, Espinoza Enrique, Política y Planeación Económica. Pp.9. IMEF.1989.

²³ Rico, Carlos., "México y el mundo: historia de sus relaciones exteriores" Tomo VIII, México, Senado de la República, 1991.

miembro del antiguo Acuerdo General de Comercio y Tarifas, (GATT), por presiones, entre otros, de las propias Cámaras Industriales que veían en este suceso un gran riesgo para sus operaciones.

No fue sino hasta el año de 1986, frente a la desesperada situación de la economía nacional, en la que ya no se tenían recursos ni para cubrir el servicio de la enorme deuda que se había adquirido durante los gobiernos de Luís Echeverría Álvarez y Guillermo López Portillo, que el sistema productivo nacional ingresó al mencionado sistema de comercio internacional el GATT.

El gobierno federal instrumentó en 1987 un programa de reconversión industrial que estimulara la inversión y los cambios profundos tendientes a mejorar la competitividad de los productos mexicanos, mediante nuevas tecnologías, readaptación de maquinaria, eficiencia de procesos y todas aquellas medidas indispensables para incrementar el empleo y la productividad, haciéndose énfasis en lograr un progreso significativo en las habilidades y capacidades de los trabajadores que permitiera modificar sus actitudes y acceder así a mercados cada día más exigentes, en los que los conceptos y culturas de la Calidad Total, así como el de un nuevo enfoque de servicio integral basado en la satisfacción de los clientes era tema obligado.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio, -TLC-, con los Estados Unidos y Canadá, México se vio obligado a acelerar los procesos de cambio con el objeto de ajustar su sector productivo para competir abiertamente en el mercado internacional

modernizando la planta productiva, alentando la exportación y sustituyendo importaciones.

Para lograr un contexto más amplio de lo mencionado, es importante retomar un punto histórico crucial en la organización, con los cambios que como producto del aprendizaje, -no siempre eficaz-, ha venido produciendo adopción de valores provenientes de las experiencias de tercero y modificando, en algunos aspectos, las culturas regionales del país.

Antes de la llegada de los españoles al nuevo mundo, se habían desarrollado, lo que en la actualidad son organizaciones primarias o informales, la familia, y ya contaban con la organización formal o secundaria como es la religión y el gobierno, organizaciones con estructura propia²⁴.

La sociedad se dividía en castas, la del pueblo y la guerrera, aún no se conocía la educación pública, sin embargo existían dos tipos de escuelas formales: el Calmecatl, reservado para la educación en el sacerdocio y en el arte de la guerra de la juventud de las clases dominantes y otra, el Tepochcalli en donde al niño pobre se le adiestraba en las labores del campo o en la industria del padre, que consistía en la curtiduría de pieles y el guerrero aprendía el uso del arco y de la macana.

En lo que se refiere a su desarrollo organizacional, a parte de las curtidurías, se hilaba el algodón, el iztli o fibra de maíz, se molía la harina en un molcáxith,

²⁴ Riva Palacio Vicente, "México a Través de los Siglos, Tomo I, México, Decimoséptima Ed., Cumbres, 1956.

resultando el pinole polvo que les servía de pan, el telar, para confeccionar sus prendas de vestir, y la obtención en los montes de Nuevo México del chalchihuitl, que es nada menos que la turquesa, para su adorno personal.

De las descripciones que en sus manuscritos dejaron los jesuitas, acompañándolas de dibujos muy sencillos, muestran los rasgos de la cultura que desarrollaban los actores de México precolombino, aún no tenían idea de una nacionalidad, menos del sentimiento de la patria, en cambio, con la formación de las ciudades, -cuyas ruinas han llegado hasta nuestros días-, la religión tomó mayor imperio y se formó el culto a varios dioses.

Una vez lograda la derrota del Imperio Azteca en 1521²⁵, se estableció un férreo dominio por parte de los españoles sobre los diferentes pueblos que quedaron bajo su control y buscaron su rápido enriquecimiento mediante la explotación de los territorios de que se apoderaron o les fueron entregados bajo los esquemas de “encomiendas” u otros y aunque no apareció formalmente la figura de la esclavitud, en la práctica la relación entre los conquistadores y los pueblos sometidos tuvo este carácter, a pesar de la intervención de los frailes que llegaron a evangelizar, y no sólo esto sino también les enseñaron a producir varias artesanías, como son el tejido de la palma, trabajar el barro, ellos ya sabían esculpir la piedra, les enseñaron varios oficios como la carpintería, dentro de las actividades preponderantes fue la producción agrícola del maíz, la caña de azúcar y el plátano. Los reyes cuidaron del progreso de la agricultura en México, y en cédula del 23 de agosto de 1538, el rey ordenaba a Antonio de Mendoza que se llevasen a la Nueva España oficiales que enseñasen a los naturales del país, el cultivo de la tierra, y

²⁵ *Ibidem.*, 6.p.124.

además semillas de trigo, legumbres y plantas de la metrópoli que sirvieran en el nuevo mundo. Se sabe que en esta etapa los españoles también se proponían encontrar enormes riquezas de oro y plata se pone como ejemplo a Gonzalo de Sandoval en la pacificación de Tuxtepec, después de la toma de la capital de la Nueva España, envió soldados a buscar las codiciadas minas de metales preciosos en la sierra de Oaxaca, existían pocas en estado de explotación, y aún estas las ocultaban sus poseedores.

Sólo Cortés comenzó desde un principio de la pacificación de México; a pensar en la agricultura y en la ganadería. La corona española ejercía un control absoluto de los bienes del subsuelo -en esta época, la industria extractiva sólo explotaba yacimientos de oro y plata-, dicho control era de carácter jurídico y económico, hasta que se vio interrumpida por el liberalismo del Porfiriato.

El resto de las actividades productivas se conducía a nivel artesanal en pequeños talleres u obrajes familiares. Para obtener las mercancías no prioritarias, las familias con mayores recursos económicos o burguesas las importaban de Inglaterra, Francia y Holanda a través del monopolio comercial radicado en Sevilla y Cádiz. El ambiente comercial del país era de permanente aislamiento y carestía.

Al tener México un desarrollo económico incipiente, a causa de las continuas luchas civiles de la primera mitad del siglo XIX, hicieron que la poca agricultura que existía casi se paralizara; la minería se estancó y aún entró en franco deterioro después de la expulsión de los conquistadores que fueron sustituidos por los ingleses. En especial el aspecto financiero era lamentable; las finanzas públicas dependían de los prestamistas de dinero y de los ingresos aduanales, cuyo control favorecía la

manipulación, en lo económico de las facciones combatientes. La deuda pública crecía y la situación en general ocasionaba intervenciones extranjeras.

En esta época cambió la estructura política del país independiente en favor del liberalismo, que triunfó definitivamente sobre el partido conservador; la culminación de ello fue la transformación de la propiedad urbana y rural con la expropiación de los bienes de la iglesia. Respecto al ámbito de la cultura y la educación, para los primeros gobernantes de México, el fomento a la educación era condición indispensable para lograr el desarrollo y el progreso en todos los ámbitos de la vida nacional.

Sin embargo, los numerosos problemas políticos y económicos de la época impidieron que esta idea se cumpliera cabalmente; la inversión en educación fue escasa y los logros apenas perceptibles. Por lo que se adoptó el método lancasteriano que consistía en que los estudiantes más avanzados transmitieran sus conocimientos al resto de sus compañeros.

Durante los primeros años del periodo independiente hubo pocas escuelas para la educación de los niños, tanto en la ciudad capital como en el resto de los estados donde incluso la situación fue mucho más precaria. Algunas escuelas sólo abrían por cortas temporadas; otras eran sostenidas por los mismos maestros, quienes en numerosas ocasiones dejaron de percibir sueldo. Además, los maestros no siempre tenían la preparación necesaria para enseñar.

La llegada del centralismo significó un retroceso para la educación, porque los pocos fondos que antes se le asignaban fueron destinados a otros fines.

La matrícula de las escuelas tuvo fuertes altibajos, sobre todo porque las privadas, que superaban con mucho en número a las públicas, se caracterizaron por la inestabilidad y el atraso en los métodos pedagógicos. Entre 1856 y 1867 se registraron mayores avances que en los años anteriores.

El partido liberal sostuvo que el gobierno debía asumir el control de la educación y se aplicó el Plan de Enseñanza de 1831, incrementándose la infraestructura en ese rubro y el número de alumnos; asimismo, se intentó incorporar al sistema de enseñanza mutua los métodos pedagógicos. El acercamiento a las tendencias culturales, llegaba de España, con meses de atraso, debido a los precarios medios de comunicación con que se contaba en la época, además de ser información exclusiva para criollos y europeos. Aparte de eso los grupos económicamente desprotegidos, -indígenas y esclavos-, poco sabían y quizás menos les interesaba los movimientos culturales que se desarrollaban, en la Península Ibérica.

Aunque en los siglos XVI y XVII, las ideas renacentistas llegaron con cierta fuerza a la Nueva España. En el caso de la educación, se pretendía por parte de los frailes que esta llegara a todos los niveles sociales, también a las mujeres, -que hasta ese momento, si querían leer libros que no fueran del género religioso, tenían que hacerlo escondidas-. En ese periodo surge la figura de Juana de Asbaje o Sor Juana Inés de la Cruz.

Los hombres eran exhortados a desarrollar sus cualidades en cargos públicos del virreinato, o bien, en empresas provechosas, -sobre todo el comercio y la minería,

que les permitiera seguir siendo parte de la nobleza o la clase alta española. A las mujeres por su parte, se les educaba para ser hogareñas, las manualidades, la lectura de la Biblia y el conocimiento de algún instrumento musical, eran buenas costumbres, el trabajar fuera del hogar ni pensarlo, ellas tenían hijos, y los educaban dentro de una cultura cerrada. Pocas tenían la oportunidad de hacer una carrera universitaria. En cuanto a la música, la literatura y la pintura, se veían fuertemente influenciadas por la Iglesia, siendo ésta la que marcaba la pauta de lo permitido, las mejores obras de los pintores criollos, e incluso algunas anónimas, pero no por ello menos importantes, de indígenas, eran de motivos religiosos, lo anterior para hacer mención de lo que en esa época se conocía como “cultura” se puede estar seguro que la cultura organizacional, no era conocida como tal, ya que sus elementos como son por poner un ejemplo: valores, los aplicaban como cualidades espirituales del individuo.

El Porfiriato (1876-1910)²⁶

La siguiente etapa aún cuando existe un período intermedio muy extenso, incluye la Independencia de México de la Monarquía Española, se puede puntualizar que el Porfiriato constituye una época representativa en el perfil de la cultura mexicana.

México siempre tuvo problemas desde su independencia, pero la más grave su pobreza crónica. Cuando Porfirio Díaz entró al gobierno se propuso impulsar la agricultura, comercio, minería, industria, obras públicas, vías de comunicación, arreglar la deuda externa y el crédito financiero, social y político del país, que alcanzó durante su gobierno un prestigio sin precedente.

²⁶ *Ibidem.*, 4.p.124.

El verdadero desarrollo económico de México se inicia en este período, siguiendo el modelo que estaba demostrando su capacidad en los Estados Unidos de Norteamérica, esto es, inicia a la construcción de la infraestructura, principalmente en el área de comunicaciones, tanto carreteros como mediante el tendido de vías férreas para el transporte económico de materias primas y productos, lo que alentó la instalación de las primeras grandes fábricas a partir de 1890 y la primera mitad de la década de 1900.

México entra entonces, al mundo fascinante de las comunicaciones cuando se instalan los primeros ferrocarriles, con capital inglés y norteamericano. De esta manera las regiones más importantes quedan conectadas al centro del país, así como al mercado norteamericano, y gracias al trazo de las vías férreas se descubrió la rica región petrolera del golfo de México.

La minería tuvo su segundo auge al norte del país, la necesidad de desaguar las minas propició la aparición de la electricidad, que empezó a enviarse a las ciudades después de cubrir las necesidades mineras.

Surgieron centros industriales, como el acero y la cerveza en Monterrey, en varias partes del país se fundaron organizaciones modernas, apareciendo un sistema bancario que sirvió de base al actual, aunque entró en liquidación en la revolución y proporcionó la base financiera al desarrollo económico de entonces.

Los últimos años del Porfiriato fue de crisis económica, política y social, la producción agrícola bajó de tal forma que se vio en la necesidad de importar, el desarrollo industrial se mostró insuficiente para absorber la mano de obra desocupada, fue un régimen que produjo prosperidad económica, pero que no

permitió la participación política, sembró a lo largo de su extenso período las semillas de su propia destrucción.

El proyecto porfirista de modernización otorgaba un lugar privilegiado a la educación, en la medida en que ésta simbolizaba progreso y constituía un índice del ingreso a las culturas de la civilización, aunque el número de escuelas públicas de enseñanza elemental se incrementó considerablemente a lo largo del porfiriato, las deficiencias en este terreno no dejaron de ser palpables, sobre todo en el medio rural. No sólo escaseaban los recursos para el mantenimiento de los planteles escolares, sino que su funcionamiento era sumamente irregular, debido a la insuficiencia de maestros, a su escasa preparación y al hecho de que para la mayoría de las familias pobres las faenas del campo eran una tarea prioritaria, a la cual se subordinaba la asistencia de los menores a las escuelas.

En las ciudades la enseñanza particular, generalmente manejada por el clero, siguió desempeñando un papel importante.

En el aspecto organizacional se tenían pocas oportunidades, eran ayudantes de maestros en la construcción, y en las fábricas textiles.

Al teatro, la ópera y el circo se sumó a principios del siglo XX el cinematógrafo, que permitía a los habitantes de las ciudades conocer diversas escenas de la vida de otros pueblos, y el surgimiento de una organización enorme con nuevas oportunidades de empleo para, hombres y mujeres. Por otro lado surgió el

relajamiento de las costumbres y la precariedad en las condiciones de vida de una parte de la población propiciaron el florecimiento de vicios y prácticas poco aceptadas socialmente, como el alcoholismo; la prostitución; las casas de juego, o francamente ilegales, como el bandolerismo.

Es importante mencionar que una de las organizaciones que se fundaron en este período fue el Ferrocarril. En 1901 se fundó la Compañía del Ferrocarril Mexicano del Sur que construyó un ferrocarril interoceánico, el panamericano que va de Veracruz a Tehuantepec, el Sur Pacífico y el Noroccidental.

El impulso que se dio al sistema ferroviario obedeció al interés extranjero para extraer materias primas que necesitaban las fábricas, por esta razón los ferrocarriles se unieron preferentemente en los centros de producción nacional con puertos y con Estados Unidos, dejando incomunicado el país.

Se dieron muchas ventajas para los inversionistas extranjeros porque además de permitirles importar todo tipo de materias primas para la construcción de vías sin pagar impuestos, el derecho de aprovechar, las tierras para la construcción de vías, conceder la facultad de determinar el rumbo de los ferrocarriles, valerse del trabajo obligatorio de las poblaciones próximas con el salario que fijaran las empresas.

Para resolver algunos de los problemas que surgieron entre las compañías extranjeras y el gobierno mexicano, en 1908 se fundó la compañía Ferrocarriles Nacionales de México, formada por la unión de seis de las compañías ferroviarias más grandes de las cuales el gobierno había adquirido el 55% de las acciones. Así México se adueño de las vías férreas pero el material seguía siendo de los extranjeros. Proceso que, fue interrumpido por:

La revolución armada de 1910-1940.

La década de 1910-1920²⁷ fue de guerra civil y destrucción, toda actividad económica se vino abajo y, la población disminuyó, aproximadamente, en un millón de personas. Solamente la actividad petrolera siguió su curso normal protegida por potencias extranjeras; para 1921 México ocupaba ya el segundo lugar mundial como exportador de petróleo. La Constitución de 1917 sentó las bases para una nueva estructura política y económica, la propiedad de la tierra cambió de un régimen liberal a uno mixto, privado ejidal, propiciaron el creciente intervencionismo del Estado, que poco a poco se fue manifestando posteriormente.

Después del triunfo revolucionario el país tuvo que esperar diez años para tener una relativa estabilidad. En la primera mitad de la década de 1930, México sufrió las consecuencias de la Gran Depresión; en la segunda mitad fue la época del Cardenismo, - siendo presidente de la República Lázaro Cárdenas período 1934-1940- hubo un crecimiento más o menos sostenido basándose en un gasto público excesivo que originó un proceso inflacionario, se expropió el petróleo y se creó la Reforma Agraria.

La dirección de esta tendencia, sujeta a tantas controversias, se vio interrumpida por la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado el proyecto de una educación laica y nacionalista por el que propugnaron los regímenes revolucionarios enfrentó al pueblo en una férrea resistencia, que encontraba su origen en el temor a la diferencia y su sustento ideológico en el fanatismo religioso, la necesidad de

²⁷ *Ibidem.*, 4, y 8. p.125.

reafirmar los propios valores pareció crecer ante la amenaza representada por los afanes de modernización. Aunque sólo en ocasiones tal polarización se expresó a manera violenta, como en el conflicto cristero de ideología religiosa. La política educativa tuvo logros significativos durante ese tiempo, al finalizar el decenio de 1930 se había consolidado la federalización de la enseñanza, y más de 60% de los estudiantes acudía a establecimientos controlados por el gobierno central.

La sinuosa conformación del país en general, sus prolongadas dificultades económicas y los contrastes sociales y culturales de sus habitantes no inhibieron el florecimiento de una cultura profunda y diversa, dentro de las familias empezaron a nacer organizaciones textiles, pequeños y grandes comercios, donde se encontraban granos, alimentos, telas, y cualquier artículo de primera necesidad, todo en el mismo lugar, sin ser grandes almacenes, más bien negocios familiares, sin embargo no podía permanecer la situación estática, surge la etapa de:

Industrialización con inflación e inestabilidad (1940-1956).

A raíz de la segunda guerra mundial,²⁸ las importaciones empezaron a escasear,

México inició una política de sustitución de importaciones dando origen con ello a una mayor industrialización.

²⁸ *Ibidem.* 4,8,10, p.126.

Aún con los múltiples problemas México se desarrollaba, ampliando su planta productiva y construyendo presas para riego, principalmente al norte del país, que más tarde se convertiría en una próspera región exportadora.

Tocante lo que son organizaciones, un ejemplo de la creación de estas en esta época de la historia, se da con la fundación de la Universidad Iberoamericana, la cual fue creada por una institución religiosa “La Compañía de Jesús”. Su colaboración –cifrada en las tres funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión, ha estado sustentada en claros principios de libertad y responsabilidad social. La libertad de conciencia, la apertura al diálogo entre todas las corrientes ideológicas, la libertad académica de enseñanza e investigación y un sentido profundo y operante de justicia social, han marcado la tradición de aprender, enseñar, pensar, dialogar y, en suma, de un actuar propiamente universitario, sin dependencia ni sujeción a intereses económicos o políticos de otra índole, a todo lo anterior se le llama “Cultura Organizacional”.

Crecimiento y estabilidad (1956-1970).

A ésta época también se le conoce con el nombre de **desarrollo estabilizador**,²⁹ la solución para detener la inflación y mantener un tipo de cambio estable, con base en las siguientes medidas:

- Incentivos a la inversión y al ahorro, financiamiento no deficitario del gasto público, basado en el ahorro interno (a través del encaje legal) y del externo (aún con la deuda pública externa).
- Crecimiento y/o inversión en la industria y agricultura.

²⁹ *Ibíd.*, 4, 8, 10, 11, p. 127.

- En 1960 se concluyó la nacionalización de la electricidad con la compra del 90% de las acciones de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza.
- En la década de 1960 se expidió una nueva ley minera que logró la nacionalización del capital de las empresas más importantes para 1971.
- La explotación de azufre se nacionalizó con la compra de las acciones de Azufrera Panamericana en 1967.

Como respuesta a las necesidades de desarrollo del país y a la demanda de profesionales del aparato productivo, un grupo de académicos y empresarios fundaron la “Institución Harvard”, ahora Universidad del Valle de México, como una alternativa en la formación de los profesionistas que requiere la sociedad. Pero no se acaba, aún surge la siguiente etapa; el desarrollo compartido (1971-1976).

En este período el país ya cuenta con enormes inversiones extranjeras en un abanico de organizaciones de toda índole, metalmecánica, automotrices, de alimentos, -enlatados y naturales-, pan, textiles, zapatos, cine, televisión, Instituciones de educación media y superior, por nombrar algunas, a lo ancho y largo de México.

Empero los críticos decían que el desarrollo social no aconteció al parejo con el económico y que la distribución del ingreso había empeorado³⁰.

El presidente Luís Echeverría Álvarez hizo suyas esas ideas y proclamó un cambio de estrategia económica, que llamó “*el desarrollo compartido*”; después de años de estar en práctica se ha podido comprobar que tal política no corrigió los defectos criticados por lo siguiente, el sexenio exhibió una contrastante política económica de “pare y siga”. Empezó con una política contraccionista, que se corrigió después por una expansión, a pesar de todas las medidas que se tomaron

³⁰

Ibíd.,4, 8, 10,11, 12, p.128

para contrarrestar la inflación, no se dieron los resultados que se esperaban, estas no pudieron surtir efecto porque de todas las medidas de contracción que se tomaron, la política central operante fue de gasto público expansivo y de fuerte intervención estatal en la economía a la que se quiso desarrollar con base en inversión gubernamental, que progresó a grandes pasos aunque fuese algunas veces a expensas de la privada.

Por otro lado, las medidas de tipo económico-social fueron fuertes y aun agresivas en repetidas ocasiones, así pueden interpretarse la expedición de leyes de control de la inversión extranjera, transferencia de tecnología, patentes y marcas; la primera más por la forma y manera de presentación que por el fondo. Los ingresos fiscales subieron con rapidez y los gastos lo hicieron aún más rápidamente.

El gasto público expansivo, el deterioro de la economía por la persistente inflación y sobre todo, la agresividad verbal por parte del presidente; contra la organización nacional y la legislación para controlar la inversión extranjera, provocó desánimo y que la iniciativa privada dejara de invertir en los últimos años de ese sexenio.

El resultado de todos esos trastornos fue la devaluación de 1976, reiniciándose el ciclo de inflación y devaluación, que el desarrollo estabilizador había logrado detener.

En esta etapa nace en Querétaro, una organización educativa privada, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Querétaro.

Alianza para la producción (1977-1982).

Ante una crisis de confianza sin precedentes el Presidente José López Portillo ³¹ asumió el poder y durante la primera mitad del sexenio logró que el país recuperara el camino perdido. Sin embargo, continuó la política expansionista de su predecesor, basada en un elevado gasto público.

Hacia la segunda mitad del sexenio se materializaron los descubrimientos de enormes cantidades de petróleo, que cambiaron las perspectivas del país. Se forjaron grandiosos planes de desarrollo pensando en las divisas que atraería la exportación de petróleo.

La situación marchó bien los dos primeros años, pero dentro de una creciente inflación. A medio año de 1981 una baja no prevista de los precios internacionales del petróleo provocó el fracaso del proyecto económico fundamentado casi únicamente en el precio energético. Así, en el último año del sexenio se sufrió una vicisitud económica y política como nunca se había experimentado en este siglo.

La crítica situación que afrontó el régimen que tomó el poder a finales de 1982, fue de proporciones superiores a la de 1976. El erario público estaba exhausto y había una enorme fuga de capital. Las sucesivas devaluaciones de 1982 habían hundido al peso mexicano (MN), los propósitos y nuevas directivas se plasmaron en un nuevo Plan Nacional de Desarrollo que sustituyó al Plan Global.

Ante tal caso se diseñó un programa de austeridad funcionó el primer año, pero a mitad de 1984, -año de elecciones-, se aflojaron las riendas del gasto público, y como frecuentemente ha pasado en la economía mexicana, a la expansión

³¹ *Ibidem.* 4, 8, 10, 11, 12, 13, p. 130.

momentánea, inducida por el gasto público, sucedió en 1985 una recesión agravada por altos niveles inflacionarios, esta vez se vio con claridad la profunda dependencia del exterior en que había caído la economía mexicana. Aunado a tanto error se sumó la fuerza destructiva de la naturaleza, el terremoto que devastó a la Ciudad de México en septiembre de 1985 dejó un buen legado de problemas que, magnificado por la baja de precios del petróleo y por la falta completa de financiamiento externo durante todo el año, hizo que 1986 alcanzara verdaderas dimensiones de crisis, prácticamente todo el año estuvieron las autoridades mexicanas tratando de convencer al Fondo Monetario Internacional, (FMI), y a los bancos acreedores internacionales para que renovaran el flujo de préstamos.

Pasemos al ámbito político, con la firma del tratado de comercio internacional, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se mantuvo a la nación con la falsa imagen de una entrada eminente al primer mundo, y una inflación galopante. Teniendo el propósito de reelegirse para el cargo de presidente de la república, en ese momento lanza su candidatura Luís Donald Colosio, hombre de ideas que no le favorecían a ciertos grupos hegemónicos, siendo asesinado al transcurrir su campaña proselitista.

Toma su lugar el presidente Ernesto Zedillo, en cuyo ejercicio de gobierno siguió creciendo la deuda externa; las devaluaciones de la moneda nacional, y concluyó diciendo: "lo único real es que los mexicanos deben hacer milagros para subsistir". . Actualmente la silla presidencial corresponde a Vicente Fox (2000-2006), integrante del partido que por años fue oposición al régimen. La crisis en las organizaciones, tanto empresariales como de enseñanza, sigue vigente, falta de oportunidades de trabajo bien remunerado, respecto a la Educación Pública, esta se manipula

demagógicamente sin resultados eficientes, pues se le escatima cada año más, el precario presupuesto para su desarrollo. La falta de financiamiento en diversas áreas de los bienes de la Nación, ejem: PEMEX; Comisión Federal de Electricidad, CFE., un continuo problema por el que se han visto también afectados los programas de desarrollo industrial e incluso las actividades de asistencia técnica que la ONUDI realiza en los países del "Tercer Mundo" particularmente en México, organización que tiene su sede en Viena, Austria. Tocante al concepto del "Tercer Mundo" se interpreta como el espacio geográfico-o territorio en diversos continentes- compuesto por los países menos desarrollados en materia económica y tecnológica que no pertenecen a ningún bloque dominante, este concepto de tercer mundo, es ideado por el escritor marxista originario de La Martinica, Frantz Fanon, la expresión implicaba connotaciones negativas y no siempre fue aceptada por los países involucrados.

Aunque los cambios políticos y económicos de las décadas de 1980 y 1990 acabaron con el colapso del bloque soviético, el "Tercer Mundo" sigue siendo un término utilizado para referirse a un conjunto de países difíciles de clasificar de otra forma. También se les ha llamado "Países no Alineados" y en la Asamblea General de Naciones Unidas constituyen un grupo organizado, con una política y un voto determinado por consenso entre sus componentes; México, en especial su ex presidente Luís Echeverría durante su mandato (1970-1976), trató de constituirse en líder y portavoz de las aspiraciones de ese conjunto de países. (En la ciudad de México funciona desde 1975 un Instituto de Estudios del Tercer Mundo, fundado por el propio Luís Echeverría Álvarez).

“Los países tercermundistas” están habitados por las dos terceras partes de la población mundial y se encuentran en Latinoamérica, África y Asia, desde un punto de vista político son, por lo general, países no alineados, algunos podrán unirse pronto a las filas de los países industrializados, otros, cuyas economías se consideran intrínsecamente incapacitadas para el desarrollo, se denominan a veces del “cuarto mundo”.

Las Naciones del tercer mundo, han preferido crear sus propias instituciones basadas en sus tradiciones indígenas, sus necesidades y sus objetivos, defendiendo con fuerza el llamado Nuevo Orden Económico, que mediante una combinación de ayudas y tratados de comercio debería transferir riqueza desde los países desarrollados a los que están en vías de desarrollo, sin embargo, las modernas economías del desarrollo han demostrado la eficacia con que la inversión privada y las reformas para implantar un mercado libre han ayudado a algunos países del Tercer Mundo, sin embargo ha empeorado el nivel de vida en otros. Esta disparidad económica y la desaparición de los antiguos bloques están empezando a romper la antigua estructura de alianzas, sin mejorar la causa de los países más pobres.

México pertenece a estos países, por lo que los retos que debe enfrentar una nueva empresa son muchos: qué producir, con qué tecnología, cuál es mercado potencial, dónde localizar a los mejores proveedores, qué trámites requieren cumplir o como puede obtener capital o financiamiento, cuyo éxito depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado y definir correctamente las necesidades financieras, administrativas, de equipo, de materia prima y de personal.

Es en esta época y después de siglos en que se formó el perfil de la cultura, en las organizaciones mexicanas, como se ha descrito en páginas anteriores, se fundan varias organizaciones educativas, Universidad Contemporánea, Universidad Marista, Universidad del Valle de México, y la Universidad Cuauhtémoc objeto de este estudio, , en el Estado de Puebla fue la primera unidad, de las cinco existentes en igual número de estados de la República Mexicana.

Obviamente el sistema universitario mexicano, es considerado tercermundista. Este elemento por llamarlo de alguna forma, influye en el tipo de cultura organizacional existente en estas instituciones de educación superior, así como la manera en que sé permean los valores de los fundadores en el mismo.

Es por ello que con base en el análisis de la organización en México, surge el cuestionamiento que nos motiva a realizar el presente estudio: ¿Qué tan importante es que los actores del sistema Universitario Cuauhtémoc conozcan, se identifiquen con la misma, con los valores adoptados por sus fundadores para el logro de sus objetivos, tanto personales, como de la organización? Tomando en cuenta que se trata de una institución de estudios superiores, perteneciente a un sistema flojamente acoplado, término propuesto por Karl Weick, son en los que hay una escisión entre las decisiones, las soluciones, los valores y las creencias, los problemas específicos de la organización, esto quiere decir entre problemas y soluciones habría un flojo acoplamiento o incluso no habría ninguno, bajo estas premisas, la delegación y descentralización de los procesos decisiónales se hacen

obligatorios, permitiendo pensar que se trata de un sistema universitario flexible, abierto y autónomo, sentándose las bases en llamarlo posmoderno.

1.4. Historia del surgimiento de la organización educativa en México.

1.4.1 La Educación Superior en México

En nuestro país, el sistema educativo en la administración de los planes de estudio y programas escolares cobra sentido y razón de ser al buscar un mejoramiento cualitativo en la tarea que se ha encomendado, a través de los tiempos la realidad que ha estado en función de la cultura pública del Estado, en ese sentido, la naturaleza que ha tenido en los diferentes periodos ha variado y se ha transformado, dado que se ha desarrollado conjuntamente con el propio Estado Mexicano.

Haciendo un recuento de momentos coyunturales en la cultura Pública y las Políticas Educativas del Estado, podemos mencionar tres etapas a saber:

- **Etapa colonial.**

Período del antiguo régimen o época colonial, donde se desarrolla una transformación en las estructuras gubernamentales y la tarea educativa, cobra relevancia, además, en este lapso de tiempo se funda la Real y Pontificia Universidad de México (1547). Es un momento de actividad fecunda, porque abre la demanda de personal capacitado para labores administrativas, de organización y de control, emanadas de las actividades eclesiásticas y del virreinato mismo, que buscaban la eficacia, pues la actividad educativa era amplia, dominante y se encontraba directamente vinculada al proceso de adoctrinamiento religioso.

De 1600-1785, se vivían esquemas de dominación y aparece la tentación por la “modernidad” en la Nueva España, ligada a brotes de conciencia liberal. Surgen entonces las primeras instituciones educativas novo hispanas con relativa independencia del clero, pero sujetas a la tutela del Estado.³²

De 1786-1821 se trataba de convertir al Estado como instrumento primordial para lograr el “progreso” y el reino de la razón de estado que demanda una atención creciente del poder público.

De 1821-1834, es de suma importancia, dado que se crea una instancia expresa de la administración de la educación. Aquí inicia la administración centralizada y descentralizada. En 1833 se inicia una Reforma Educativa donde se veía a la Universidad como una muestra de lo retrógrado, así que fue suprimida, creándose una Dirección General de Instrucción Pública para el distrito y los territorios federales. A través de esta instancia, el gobierno adquiriría de hecho el control de la educación.

De 1835-1857, la administración educativa se centraliza, expidiéndose el reglamento general para la instrucción pública. Desaparece la Dirección General de Instrucción Pública, restableciéndose la universidad.

La administración procuraba “hablar poco y hacer mucho”, en la Revista Política de las diversas administraciones que la República ha tenido hasta 1837, Mora realiza

³² Bueno Rodríguez Luis, Colado, Eduardo.”Análisis Estratégico de la Educación Superior en México”p.169 Trillas.

una despiadada crítica del Estado de la Educación e Instrucción Pública, pues para el, la empleomanía, -burocratismo-, era una de las causas que hacían que el Estado se transformara en instrumento al servicio de una fracción y se convirtiera en enemigo de la libertad y degradación de los ciudadanos.

En 1841, se crea la Secretaría de Instrucción Pública e Industria, y se decide suprimir de nueva cuenta a la Real y Pontificia Universidad de México. En 1853, se expiden las bases para la administración de la República y hasta la promulgación de la Constitución Política, se retorna al Federalismo y las escuelas privadas se liberan del poder público.

En 1858-1889, se refleja una administración de la educación indisolublemente ligada al poder y a la organización; además, se trata de homogeneizar la política educativa, pues con la reforma, se convierte en: obligatoria, gratuita y laica (1861). En 1865, se vuelve a suprimir la Universidad Nacional de México.

Se ha llegado a la Etapa:

- **Tecnocrática.**

Entre 1890-1910, se expide la Ley de Instrucción Pública que centraliza la administración educativa. La administración pública federal adquiere un sentido jurídico para su organización y funcionamiento, iniciándose la Reforma Administrativa empieza a aplicar sistemas modernos de manejo de oficinas y

dependencias de ejecutivo, es decir, uso de libros especializados, archivos y catalogación de la información.

En 1910, se reabre la Universidad Nacional de México y se formula un plan para la Reforma Integral de la Educación Mexicana, bajo la retórica del nacionalismo educativo que caracterizó a la escuela como un instrumento al servicio de la integración nacional y su función principal era “contribuir a la continua construcción, modernización e integración de la Nación”.

1930, es un año que marca grandes cambios en la política educativa mexicana y que permea la necesidad de expansión educativa en todos sus niveles. En ese sentido, su administración, obtiene un gran poder para decidir y una ardua tarea que se reflejaría en los años posteriores; o sea en la etapa:

- **Contemporánea.**

Que cubre los años 1940-1970, marcados por la centralización la administración educativa. México pasa a la era “moderna” y el Estado adquiere mayor injerencia en los organismos públicos y aparece el fenómeno del gigantismo del aparato burocrático, la expansión educativa empieza a crecer vertiginosamente, de tal manera que se generan también transformaciones en la Educación Superior, ejerciéndose el control vertical por parte del Estado bajo la retórica del pluralismo y la meritocracia.

La década de los 70's empieza a generar transformaciones en la Educación Superior, ya que se expande la educación pública y privada; la acción del Estado se nota al ejercer éste un control vertical sobre aquéllas. Mediante una serie de mecanismos trata de prevenir la generación de movimientos de oposición política,

es así como comienza la “Modernización Educativa”, que se da a mediados de noviembre de 1978 y se aprueba un documento “La Planeación de la Educación Superior en México”, que afectó directamente a las Instituciones de Educación Superior – (IES)-, por vincular a estas más estrechamente con el aparato productivo. Los puntos principales, fueron:

- a) Fuerte insistencia de modificar el proceso de crecimiento de la matrícula.
- b) Mejora en el funcionamiento de las IES.

Así, la política estatal gira en torno a tres ejes que complementan a los anteriores:

- 1) La restricción del sindicalismo universitario.
- 2) Promoción de formas verticales de gobierno institucional.
- 3) El control de grupos al poder dentro de la administración universitaria.

Esto permite observar que con esta política educativa se desarrolló un sector político-administrativo más “profesional”, que se encuentra en las IES funcionando como un centro de poder y que estaba en condiciones de aliarse con el Estado. A partir de la década de los 80’s, México vive una crisis económica más, y el entorno mundial empieza a transformarse a pasos agigantados. Se pone en marcha una nueva política económica, donde se perfila la globalización y el neoliberalismo.

La política educativa sobre Educación Superior se enfrenta al paradigma de la “modernización internacional” y la programación del capital humano como factor de competencia global, exige evolucionar en este campo, por tanto, afecta los componentes de su estructura, porque, la condición final del éxito es la educación, la consecuencia política, lógica, de una sociedad más próspera, implica ser educada; comunicada; sin trabas con el mundo, es la “democracia”. (El pueblo es el que gobierna).

La universidad necesitaba cambiar sus estructuras, innovar e introducir instrumentos que le proporcionaran flexibilidad y dinamismo. Se puede decir entonces que, de 1970 a finales de los 80, hubo avances parciales con la creación de nuevas instituciones, pero en términos generales, continuó la estructura académica inflexible, pensada para reproducir la ya existente, no para ver al futuro. Se reforzó la administración para hacer frente a las demandas sindicales –muchas de ellas exageradas y altamente politizadas- que al final generó una contradicción.

El trabajo académico demandaba autonomía de pensamiento, libertad de cátedra e investigación, discusiones colectivas y toma de decisiones colegiadas, la administración, por el contrario, se organizó de arriba hacia abajo, basada en procedimientos, reglamentos y normas implícitas que invitaban a la rutina, a formas estandarizadas, a calendarios rígidos que se reforzaron por la acción de los sindicatos en fin, en una forma burocrática típicamente jerárquica.

El destino de la educación se ha visto marcado por los cambios acelerados, así, los 90's se caracterizan por grandes avances científico-tecnológicos, que mostraban la necesidad en las IES de experimentar transformaciones debido a las nuevas políticas del Gobierno Federal en tres aspectos:

- 1) La relación Universidad-Gobierno-Financiamiento.
- 2) En sus estructuras de Gobierno y Legislación.
- 3) En el interés por hacer predominar una regulación de mercado.³³

³³ V. Kravzov J. Jaime. "La universidad pública en la transición política de México" en Perfil de la Jornada, México, 25/nov/1996, p. III.

Con la reunión de la XXIII asamblea general de la Asociación Nacional de Universidades (ANUIES) en 1990, se puso a consideración para su aprobación un programa sobre Administración de las IES, siendo el propósito general mejorar las condiciones y prácticas administrativas respecto a la educación, desde siete líneas:

- 1- La gestión académico administrativa.
- 2 - El desarrollo de personal administrativo.
- 3- La información sobre gestión y administración.
- 4- Las condiciones y recursos materiales.
- 5- La gestión y administración de los recursos económicos.
- 6- La vinculación entre los procesos de planeación y los de organización y gestión institucional.
- 7- Actualización y mejoramiento de la normatividad.

La institución educativa, entonces, ya ha tenido un desarrollo, y en ocasiones un decrecimiento en su base organizativa. Es por ello, que se considera indispensable abordar el tópico de la cultura dentro de una organización destinada al quehacer educativo, ya que con mucho, la cultura y sus modelos, determinan hacia donde se dirige el futuro de la misma.

Dado el panorama sobre lo que ha sido la organización en México, no solamente como concepto general, sino como parte de la realidad nacional y de estado, es importante lo que significa como institución, hace veinticinco años, la necesidad que había de brindar a la juventud una formación académica, con ideales, valores y conocimientos reales de aplicación en el desempeño profesional y como personas individuales, valiosas para la nación, con una cultura organizacional real,

refiriéndose a la misión y visión que se actúan en todo este sistema, vanguardista, es ir hacia adelante con trabajo y ética para bien de la patria.

1.5. Modelos culturales considerados para saber como se transmiten los valores propuestos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, a través de la estructura de la organización.

Los diseños que en este trabajo se consideraron predominantes básicos para el análisis de las estructuras institucionales son los propuestos por Goffee y Jones.³⁴

- “En Red”, fundamentada en valores. En su forma negativa, la cultura puede crear un lugar de trabajo insidiosamente político y manipulador. En su forma positiva, la cultura en red puede tornarse como una familia para sus miembros. Resulta maravilloso trabajar con un equipo de amigos en un entorno en el cual compartir, cuidar a los demás y manifestar empatía, además de sus libres flujos de información, creatividad, flexibilidad y lealtad, que entre otros factores posee competitividad. Estos factores se han convertido en una de las culturas más deseadas en el mundo de las organizaciones humanas.
- “Mercenaria” en su forma positiva, prosperan competitivamente, creando empleos, riqueza para el accionista. El contrato entre la empresa, el cliente, el empleado y el propietario es explícito y honesto. En su aspecto negativo puede ser egoísta, con el tiempo se deshumaniza pudiendo conseguir lo peor de la gente y de la organización. Siendo su peor forma la cultura mercenaria es exactamente como suena.

³⁴ Goffee, Rob. Jones, Gareth, “El Carácter Organizacional” Ed. Granica. 1ª. Ed. 2001.

- “Fragmentada”, al compararla con las otras culturas, se observa baja solidaridad y sociabilidad, siendo casi anormal de la interacción humana. Esto no quiere decir que una cultura fragmentada no pueda ser sostenida o que no tenga su lugar y su momento en el panorama competitivo de la organización, pero de todas las culturas es la más atenuada, pocas empresas deberían permanecer ahí mucho tiempo.
- “Comunal”. Es difícil mantener en equilibrio los valores, para lograrlo la organización debe trabajar muy duro en mantenerla viva y saludable. Se debe aceptar que las organizaciones cambian ahora más rápido que nunca.

En las instituciones de estudios superiores, predomina alguna combinación entre esos modelos y se genera una contradicción que degenera en crisis, puesto que las características de los modelos, las políticas y las prácticas institucionales en su contexto, contaminan la razón de su existencia y sus funciones, condicionan su propia conformación estructural, organizacional y administrativa, pues las máximas autoridades y el entramado jerarquizado, buscarán el manejo institucional con esa motivación, pero mezclarán también sus intereses propios que impondrán relaciones de poder conflictivas, así como diferentes mecanismos de control y toma de decisiones que obedecen a negociaciones políticas, generando a su vez conflictos y resistencias.

Las presiones del cambio y de la competencia han sacado respuestas asombrosamente similares del negocio y de la academia, invalidando muchas de las diferencias que separaron estos dos conceptos, siendo un desafío resolver este

paradigma en el pensamiento y en el actuar de dos mundos; el de los negocios y el de la academia; esto, por supuesto, no es nuevo, pero sí se puede revisar este asunto con una perspectiva fresca, logrando descubrir de esta manera el tipo de cultura que viven en el sistema universitario en estudio, por medio de la cual se transmiten los valores universales adoptados por los fundadores observando y deduciendo:

- En primer lugar, las presiones dominantes que conducen al cambio (demográficas, mercados que cambian, competencia, tecnología)
- En segundo lugar considerar, las innovaciones. (Pedagógicas, financieras, tecnológicas etc.)
- En tercer lugar las implicaciones de los directivos, y por último:
- En cuarto lugar un nuevo armazón, todo lo anterior se aplica al Sistema Universitario Cuauhtémoc, el cual está regularizado por la Ley de Educación, enunciándose brevemente los artículos principales que norman a las universidades particulares:

Disposiciones Generales:

Artículo 1º. - Esta ley regula la educación que imparten el Estado-Federación, Entidades Federativas y Municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

En el Capítulo V de esta ley, se establece: De la educación que impartan los particulares.

Artículo 54. - Los particulares podrán impartir educación en todos los tipos y modalidades.

Por lo que concierne a la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, deberán obtener previamente, en cada caso la autorización expresa del Estado. Tratándose de estudios distintos de los antes mencionados, podrán obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios.

La autorización y el reconocimiento serán específicos para cada plan de estudios.

Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos.

La autorización y el reconocimiento incorporan a las instituciones que los obtengan, respecto de los estudios a que la propia autorización o dicho reconocimiento se refieren, al sistema educativo nacional.

Artículo 55. -las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando lo solicitantes cuenten:

1. -Con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el artículo 21.
2. -Con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine. Para establecer un nuevo plantel se requerirá, según el caso, una nueva autorización o reconocimientos respectivos.

3. -Con planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedentes, en el caso de educación distinta de la primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

Artículo 56. -Las autoridades educativas publicarán, en el órgano informativo oficial correspondiente, una relación de las instituciones a las que hayan concedido autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Asimismo publicarán, oportunamente y en cada caso, la inclusión o la supresión en dicha lista de las instituciones a las que otorguen, revoquen o retiren las autorizaciones o reconocimientos respectivos.

Los particulares que impartan estudios con autorización o con reconocimiento deberán mencionar en la documentación que expidan y en la publicidad que hagan, una leyenda que indique su calidad de incorporados, el número y fecha del acuerdo respectivo, así como la autoridad que lo otorgó.

Artículo 57. -Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

I.- Cumplir con lo dispuesto en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la presente Ley.

II.- Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes.

III.- Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado.

IV.- Cumplir los requisitos previstos en el artículo 55, y

V.- Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen.

Artículo 58. -Las autoridades que otorguen autorizaciones y reconocimientos de validez oficial de estudios deberán inspeccionar y vigilar los servicios educativos respecto de los cuales concedieron dichas autorizaciones o reconocimientos.

Para realizar una visita de inspección deberá mostrarse la orden correspondiente expedida por la autoridad competente. La visita se realizará en el lugar, fecha y sobre los asuntos específicos señalados en dicha orden. El encargado de la visita deberá identificarse adecuadamente.

Desahogada la visita, se suscribirá el acta correspondiente por quienes hayan intervenido y por dos testigos. En su caso se hará constar en dicha acta la negativa del visitado de suscribirla sin que esa negativa afecte su validez. Un ejemplar del acta se pondrá a disposición del visitado.

Los particulares podrán presentar a las autoridades educativas documentación relacionada con la visita dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la inspección.

Artículo 59. - Los particulares que presten servicios por los que se impartan estudios sin reconocimiento de validez oficial, deberán mencionarlo en su correspondiente documentación y publicidad.

En el caso de educación inicial y de preescolar deberán, además, contar con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación; contar con

instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad educativa determine.

Una de las posiciones más importantes escritas que encierran los valores de los fundadores del sistema Universitario en estudio es sin duda su filosofía:

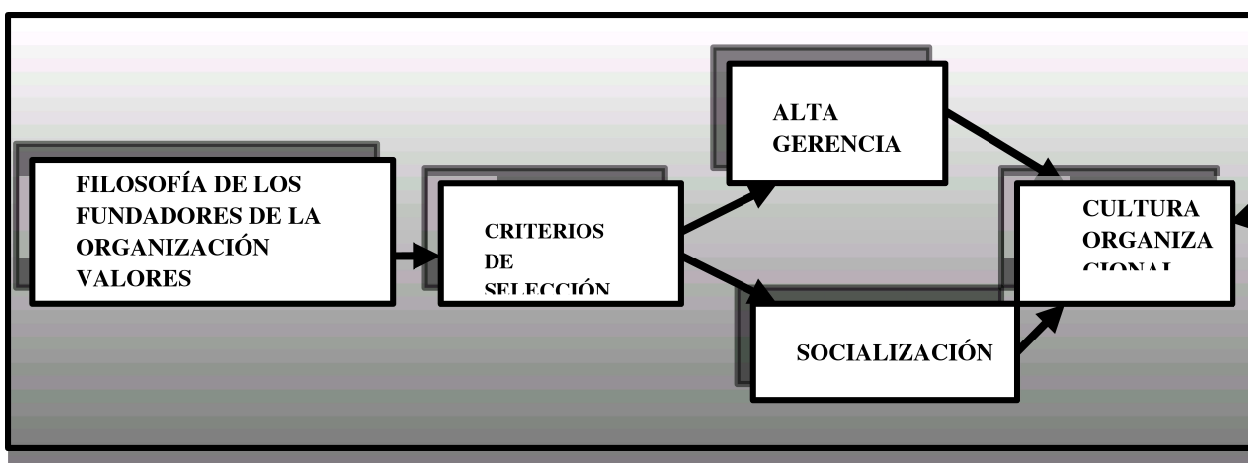
Es una institución particular fundada por la Asociación Civil denominada, "Universidad Cuauhtémoc". Esta sociedad está dotada de personalidad jurídica propia y tiene las siguientes finalidades:

- Impartir educación a nivel Preparatoria, Licenciatura, Diplomado, Especialidad, Maestría y Doctorado en todas las ciencias profesionales.
- Organizar y desarrollar actividades de investigación, con atención primordial a los problemas nacionales.
- Acrecentar, preservar, difundir y extender los beneficios de la ciencia y la cultura a la sociedad, para lo cual organizará, promoverá, patrocinará y realizará todo tipo de actividades encaminadas al logro de estos fines.
- Desarrollar modelos de enseñanza que permitan la formación de profesionales, especialistas, maestros y doctores conocedores de su disciplina, con un alto grado de compromiso social y con valores éticos y morales que antepongan el beneficio común al propio.
- Garantizar la libertad de cátedra e investigación como eje de la función educativa.
- Establecer convenios de colaboración e intercambio con instituciones, asociaciones, agrupaciones o fundaciones afines, nacionales o extranjeras para el logro y mayor impulso de sus objetivos.

1.6 La organización en las universidades.

Está estipulada como se presenta en la ilustración 4, o sea partiendo de su filosofía, estrategias y estructura organizacionales para determinar finalmente la cultura, que conlleva la manera en que se transmiten los valores universales adoptados por los fundadores a través de la estructura de la organización.

Ilustración 4, determinación de la cultura en el SUC.(de acuerdo a entrevistas efectuadas a los actores de las UC.)



universidades como empresas, u organizaciones o simplemente como sistemas en general iguales a otros, resulta interesante pues poseen como se ha dicho una complejidad especial en su organización. Importantes autores que estudian la educación superior y las universidades desde el punto de vista de la Teoría de la Organización,³⁵ que ciertamente estos ámbitos tienen elementos en común con otras organizaciones, como son: metas, sistemas jerárquicos, estructuras, funcionarios que cumplen tareas específicas, procesos de toma de decisiones que

³⁵

32 Barley,S.R.,G.W.Meyer y D.C. Gash (1988), “Cultures of culture: Academics, practitioners and pragmatics of normative control”,pp.24-60

definen la política institucional, una administración burocrática que maneja las rutinas.

La fusión de esfuerzos para descubrir, conservar, refinar, transmitir y aplicar, la manipulación del conocimiento es lo que encontramos habitualmente en las muchas actividades específicas de los profesores y maestros. Sin embargo el conocimiento moderno avanzado tiene rasgos distintivos:

- a) Autonomía creciente.- Entre las especialidades y con respecto a otros niveles educativos.
- b) Es una tarea abierta.- Es difícil de sistematizar a través de estructuras organizativas normales, que se eligen como una manera racional para lograr fines conocidos y definidos.

El hecho de que la materia prima que se maneja sea el conocimiento, convierte a las universidades en organizaciones profesionalizadas. Esta situación influye de manera relevante en las organizaciones del trabajo, que es más plena –menos jerárquica- que en otras organizaciones y está “debidamente articulada”.

- La parte administrativa sí está organizada más jerárquicamente.
- Los grupos profesionalizados, en lugar de subdividir tareas, realizan cada uno un amplio rango; demandan autonomía en su trabajo; tienen valores como es la lealtad; se producen enormes tensiones entre los valores profesionales y las expectativas burocráticas demandan evaluación de sus planes, rechazan la de otros, aun cuando sean sus superiores en jerarquía.

- La burocracia también es grupo de interés, se convierten en una forma de organización y coordinación; puesto que compiten por recursos y prestigio.
- Alrededor de los campos de conocimiento, cada sistema desarrolla una división del trabajo que se institucionaliza fuertemente. Además de lo anterior; el sistema de educación superior en estudio organiza el trabajo entrecruzando dos formas:
 - a) Por disciplina; forma de organización que integra profesionistas de la misma rama del conocimiento.
 - b) Por instituciones: grupos que vinculan especialistas de diversas áreas (Subculturas) pudiendo entenderse a partir de cuatro tipos de análisis. Estos son:
 1. - Secciones.- Son la principal forma de división por campos de conocimiento y se conforman frecuentemente por facultades y escuelas.
 2. - Niveles.- Las actividades se ordenan de acuerdo al grado de dificultad (licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.
 3. - Sector nacional.- Privados
 4. - Jerarquías.- Pueden ser por nivel de tarea (jerarquía de secuencia) y basada en el prestigio (jerarquía de status).

La construcción de significados es una constante, ya que hay una pluralidad de grupos que producen cultura como parte de su trabajo y propio interés, se distingue la:

- a) Disciplina.- (los miembros de una comunidad científica comparten paradigmas).
- b) Institución.- Hay siempre una unidad simbólica en el todo, aunque sólo sea por su historia.
- c) Profesión académica.- Busca poder y status.
- d) Sistema nacional.- Se trata de tradiciones nacionales en la educación superior.

Los grupos de presión, -empresarios, sindicatos, iglesia, padres de familia, influyen en el sistema de educación superior de manera significativa. Por otra parte se consideran generalmente cinco valores básicos:

- 1) Igualdad para todos.
- 2) Competencia (excelencia y la calidad de la educación.
- 3) Lealtad.
- 4) Libertad: decisión, iniciativa, innovación y
- 5) Honestidad. Además de estos valores que son transmitidos a través del sistema Universitario Cuauhtémoc, por medio de su misión, se pueden considerar algunas otras características de las universidades en el sistema Cuauhtémoc como es la ideología compleja y conclusiva. Esto involucra una fuerte sensación de control personal y considera que el futuro puede planificarse, el énfasis se coloca en mayor grado en el contexto. Según respuestas de los actores entrevistados, planean para el futuro, existiendo sin lugar a dudas en gran medida, la lucha por el poder, y los valores, los que se van acomodando en subsectores que son:
 - a) Mayor variedad (y número) de estudiantes.
 - b) Aplicación del mercado laboral.
 - c) Efectos de la investigación dentro de la academia.
 - d) Crecimiento enorme de la planta de trabajadores administrativos.
 - e) Se multiplica el número de egresados y aumentan los núcleos de profesionales organizados.
 - f) Se incorporan gran número de mujeres (alumnas, profesoras y trabajadoras administrativas)

- g) Aparecen nuevas figuras como la del estudiante-trabajador y cambia sensiblemente la composición social de alumnos y maestros en la universidad.
- h)) Se multiplican los grupos de presión.
- i) La educación tiene una cierta autonomía. Se trata de un sector relativamente independiente, que ha desarrollado su propia estructura masiva y procedimientos, que le permiten cierto aislamiento.
- j) Las metas universitarias son ambiguas, tienen un alto nivel de abstracción y generalidad, que por un lado permiten ser aceptadas y por el otro, obstaculizan su claridad y la posibilidad de que se cumplan.
- k) El orden reside en la sincronización, participación, ideología, lengua, imágenes compartidas, metas individuales traslapadas, preferencias a priori establecidas.³⁶

Considerando que se estudia un sistema de estudios superiores privada es necesario entender básicamente la interacción de cuatro disímiles: el fundador –el maestro, el alumno y los administrativos, y han agregado toda clase de tareas, responsabilidades y actividades sobre esta relación, la cual puede llegar a ser complicada al punto donde los segmentos tienen solamente dependencia modesta de la otra, tratar a la universidad como una sola organización es no entender la complejidad de la misma.

Algunos de los elementos constitutivos de la institución, como son los procesos formales, y sistemas organizacionales, derivan en indicadores de eficacia y eficiencia, es decir, de buenos a muy buenos. (Planificación, control, administración de recursos humanos, políticas de evaluación y sus criterios).

³⁶ MarchG.James y Olson,1976,p 20.

Procesos sutiles: Actitudes y conductas desarrolladas por altos ejecutivos y que influyen en la cultura organizacional. (Interacciones, mecanismos psicológicos de influencia, ejercicio del poder, acción de comunicación, el plano informal³⁷).

Es parte de la familia de las organizaciones anárquicas y la ambigüedad, en donde se aumenta el grado en el cual la acción es dirigida por valores e ideologías³⁸, las cuales poseen tres características generales, según esta teoría

- a) Diversidad de preferencias; las organizaciones operan sobre la base de una variedad de inclinaciones inconsistentes e indefinidas, esto es que no tienen claridad y coherencia en lo que se pretende.
- b) Tecnología poco clara; opera sobre la base de procedimientos simples de ensayo y error, de las experiencias pasadas; de los inventos pragmáticos surgidos de la necesidad, habiendo confusión en cómo se lograrán las metas
- c) Participación fluida de decisiones, las fronteras de la organización son inciertas; y cambiantes; los grupos y los divisores aleatorios, lo que significa que no hay claridad de quienes son los responsables de las decisiones. Desde este punto de vista se analiza la relación entre el comportamiento de los individuos, la acción organizada y las reacciones del entorno organizacional, reduciendo la visión determinista que frecuentemente se tiene de él, contribuyendo a la constitución de la identidad de la organización.

Pero esto es sólo una teoría el sistema universitario en estudio trata de explicar el desorden (Schifter,1996:19) este estigma de anarquía y ambigüedad, la teoría del

³⁷ UDUAL. Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica, CINDA/UDUAL/CESU/UNAM, México, 1995, p. 19-39.

³⁸ March G.James y Weick Kart E.Ambigüedad y Opción en las Organizaciones, 1976 p.276

caos; en el que está incluida por ser una organización, cuya actividad principal es el conocimiento.

1.7 CONCLUSIONES.

En esta época se puede ver un serio conflicto de fuerzas culturales (tradicción) y de fuerzas contraculturales (la modernidad). La ciencia, el avance de la tecnología, el cosmopolitismo, la migración, los modelos extranjeros, así como la movilidad general entre otros muchos fenómenos políticos y sociales que están ocurriendo, se contraponen a muchos de los valores y creencias de los habitantes de un país como el nuestro, con tradiciones y comportamientos propios de países subdesarrollados. Por lo mismo se puede considerar que el rol de la universidad en México se reduce a ser agente de reproducción organizacional, no es así; es el origen del pensamiento crítico reflexivo, donde se aprende a cambiar el poder autocrático; decisiones unilaterales; por un poder compartido de mejora continua, concebido como el arte de construir relaciones novedosas, forjar puentes de convivencia armónica y valores que le importen a la colectividad, más que crear barreras. (Anarquía Organizada)

El nuevo poder democratizado debe fortalecer la capacidad directiva-flexible, las habilidades tecnológicas y de comunicación, mayor esfuerzo planeado dirigido a la resolución exitosa de problemas prioritarios y una visión sistémica bien planeada, poner en alerta, no deteniendo la evolución y perfeccionamiento de la cultura organizacional, con esto no se quiere afirmar que esta cultura, o los elementos que la conforman sean la solución a los problemas que enfrentan las instituciones de educación superior, pero si representa una ayuda y apoyo para el desarrollo

armónico de la misma y de los protagonistas que crecen en ella de origen, orgullosamente mexicano.

En este devenir de conceptos se toman en cuenta los valores compartidos por los fundadores y aun cuando éstos son universales cada ser se apropia de ellos para desarrollarlos en la acción cotidiana, y aplicarlos en las organizaciones que llega a crear en el mundo en que vive. Mientras tanto se considera que el conocimiento es alcanzado por las actividades mentales que le dan vida, la acción responsable es la que constituye la realización del valor.

Reconociendo que los miembros de este grupo de universidades tienen normas, creencias y valores, incluyendo las tradiciones, precedentes y prácticas establecidas desde tiempo atrás, podemos decir que “la historia del país y acontecimientos descritos”, se han transformado en caldo de cultivo de la cultura organizacional y tipo de valores apropiados; en medios acostumbrados de interrelaciones; en reglas y lineamientos que indican a los actores como participar, y qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver. Por todo esto, se deben tener elementos para la solución de problemas y mejorar la orientación de las acciones humanas que comulguen con los propósitos y dirección general de la organización.

CAPITULO 2

2.1 La Cultura Organizacional con base en Valores Compartidos.

2.1.1. Orígenes de la Cultura Organizacional.

El sistema Universitario Cuauhtémoc organización que es influida por un sin número de factores. Entre ellos, por supuesto está el aspecto cultural, mismo que eventualmente se desarrolla a partir de la conjunción de personas y grupos que, en forma natural, o a través de la convivencia y las experiencias vividas organizacionalmente, igualmente, en el sistema se vienen a conjuntar los aspectos individuales de quienes lo integran; expresiones del país, región, ámbito económico, (ya tratados en el Capítulo I), ocupación, formación profesional, etcétera.

En la formación de esta organización, -como en el caso de cualquier otra-, se distinguen factores externos, provenientes, por ejemplo: de la comunidad en la que se desarrolla, la nación, el estado, la religión, el sistema educativo. Esto dará por resultado una serie de comportamientos en la organización, particular, consecuentemente tendrán características propias de algunas influencias de acuerdo a las variables, que han sido mencionadas, por lo mismo no está ajeno de los influjos recibidos, no sólo por parte de sus componentes internos, sino también de los ejercidos por los actores de su entorno, determinando su identidad, ya sea

para su desarrollo o bien para su deterioro. (Cabe mencionar que incluso para su extinción)

El concepto de cultura organizacional surge de la necesidad de encontrar un paradigma interpretativo, que permita la comprensión amplia de la realidad organizacional. Sus bases se hallan primero en los estudios efectuados por Mayo y Barnard (1930)³⁹, -en su *“sorpresivo encuentro con los grupos informales”*-, posteriormente con Peters & Waterman (1982) y Scheín (1985). Estos últimos un tanto motivados por fenómenos como el milagro japonés y el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos; al igual de los éxitos de algunas empresas norteamericanas. En estos estudios se presentan nuevos enfoques para distinguir mejor en el campo de las organizaciones las variables que expliquen la diferencia entre la excelencia, la mediocridad y el fracaso de las organizaciones del tiempo en que estos estudios fueron realizados.

En la fase analítica de esta investigación, se destacó la importancia que da la organización a sus instalaciones en la República Mexicana; la manera como entiende que debe sobrevivir, adaptarse y crecer, con éxito, en cada uno de los entornos que están presentes, así como conservar la unidad que profesan sus fundadores.

Lo anterior determina su misión básica, contenida en los documentos formales de la institución, define cuáles son las acciones que ayudarán a alcanzar la visión.

En el orden educativo es ofrecer una formación para que el alumno obtenga la excelencia, entendida como una actitud interior hacia la búsqueda de mejor preparación académica, con lo cual ser mejores cada día propiciando un reto y

³⁹ El caso de estudio estudio de la planta industrial de Hawthorne.

confianza en el estudiante, que estimule en la participación social, una mentalidad positiva de realización, superación y cambio.

La Universidad se ha trazado la meta de forjar profesionales acordes a la realidad social, su lema es:

“Con trabajo y ética serviremos mejor a la patria”

Busca generar en la comunidad universitaria actitudes emprendedoras y de servicio con un profundo compromiso social y de liderazgo. En esta universidad entienden el liderazgo como el ejercicio de un proceso en el que la persona planea, comparte e influye sobre los demás mediante la toma de decisiones certeras derivadas de un proceso de información completo. El líder es el ser humano que conduce la interacción constante y profunda con quienes lo rodean. Se propone la formación de líderes efectivos, con visión de futuro vocación de servicio, que asuman en equipo, las responsabilidades que resulten inherentes a su liderazgo y sobre todo preocupados por el honesto uso de poder consagrados a la sabiduría, la voluntad y a la búsqueda del bien común.

El líder Cuauhtémoc deberá actuar sin arrogancia ni prepotencia, utilizando su experiencia y prestigio intelectual para alcanzar la calidad moral, productiva y social. Creer en el liderazgo de equipo, con auto responsabilidad; ser poseedor de disponibilidad para la actualización personal, y poder conducir a la comunidad al desarrollo cuantitativo y cualitativo que necesita el sistema educativo.

Cada grupo tiene objetivos y valores distintos que se deben definir antes de ver cuales son las conductas que ayudarán a llegar a las metas, al objetivo principal, a

sus funciones centrales, permitiendo analizar relaciones grupales que permiten la detección del estado de variables tales como: el clima organizacional, valores, actitudes, presunciones, creencias; así como el lenguaje común, criterios de inclusión y exclusión, distribución del poder y jerarquías, la amistad, el amor, las recompensas y los castigos de tal manera la ideología que impera en estos grupos, arroja como resultado una identidad y una imagen de este sistema universitario.

Es bien conocido el sueño o aspiraciones que une a los actores de la organización para conseguir una meta común se llama visión, y a diferencia de la misión que expresa el ideal o estado al que aspira la institución, visión define la posición y las características que la propia institución espera poseer o alcanzar en un plazo determinado.

Dado que la misión define cual es la acción que ayudará a alcanzar esa visión, es la descripción sobre como se desea que llegue a ser la Institución, es el proyecto de sus atributos y características deseables, se proponen los siguientes enunciados de visión para el sistema universitario en estudio:

- En donde los alumnos, docentes y trabajadores cultiven y desarrollen su sentido de pertenencia a la institución.
- En donde la comunidad mantenga y acreciente su flexibilidad como medio para que los alumnos y académicos amplíen y diversifiquen sus oportunidades para encontrar y desarrollar sus áreas de interés.
- Con un índice de titulación mayor que el actual.
- Con mecanismos más eficientes de titulación.

- Donde se articule eficazmente la generación del conocimiento con su transmisión a través de la docencia y la extensión de sus beneficios a la sociedad.
- Donde la estructura de los programas educativos contemple la existencia de un tronco común por área de conocimiento.
- Con una alta participación de alumnos en proyectos de extensión de las temáticas del quehacer universitario,
- Con una investigación amplia, diversa y ligada al beneficio la sociedad y al desarrollo propio de cada área del conocimiento.
- Con una planta académica consolidada y con los mejores estándares académicos.
- Donde, al menos, el 30% de su planta académica sean profesores de medio tiempo, y otro tanto de tiempo completo y en el mismo porcentaje tengan estudios superiores al nivel que impartan.
- Con procesos de selección para sus profesores, claros y muy bien definidos en términos de calidad.
- Con un Estatuto para el personal académico, con reglas claras, en cuanto al tipo de profesores que quieran ingresar a ella.
- Con un Programa de Estímulos bien definido para los mejores académicos de la institución.
- En donde existan políticas unificadoras de las funciones
- En donde las funciones administrativas no supediten a las académicas.

- En donde los diferentes Planteles, Programas y grupos académicos compartan la infraestructura institucional, lo cual facilitaría el logro de los propósitos institucionales, fortaleciendo el desarrollo de las funciones sustantivas.
- En donde la organización académica y de gobierno coadyuven a la vinculación entre las funciones sustantivas.
- Con una normatividad que vitalice y sostenga la articulación de los diferentes sectores.
- Con una gestión de superación constante al servicio de las funciones sustantivas.

En donde la dinámica de enseñanza sea tal que en los recintos se proyecte fundamentalmente el conocimiento científico. Esta visión por demás rica en valores adoptados por los fundadores, es complementada por factores de influencia exterior en la cultura organizacional de este sistema universitario y se encuentran dentro de la organización, ellos son sus actores. El hombre dentro de una civilización, asume que haya leyes o preceptos, porque así lo ha visto, lo vive y experimenta durante toda la vida. Generalmente se le enseña como comportarse desde su nacimiento, en directa relación con patrones de conducta social positivos, por lo cual son legítimamente aceptados. Aunque también se aprende a ejercer prácticas de conducta delictivas –cuando se violan los preceptos y prohibiciones que rigen a un grupo social- ya sea desde el seno familiar; las instituciones de cualquier naturaleza u organizaciones civiles y/o empresariales. El hecho es que, por definición, la civilización implica esencialmente “desarrollo cultural”. Son los “atributos y dores distintivamente humanos de una sociedad organizada”. En el uso ordinario se

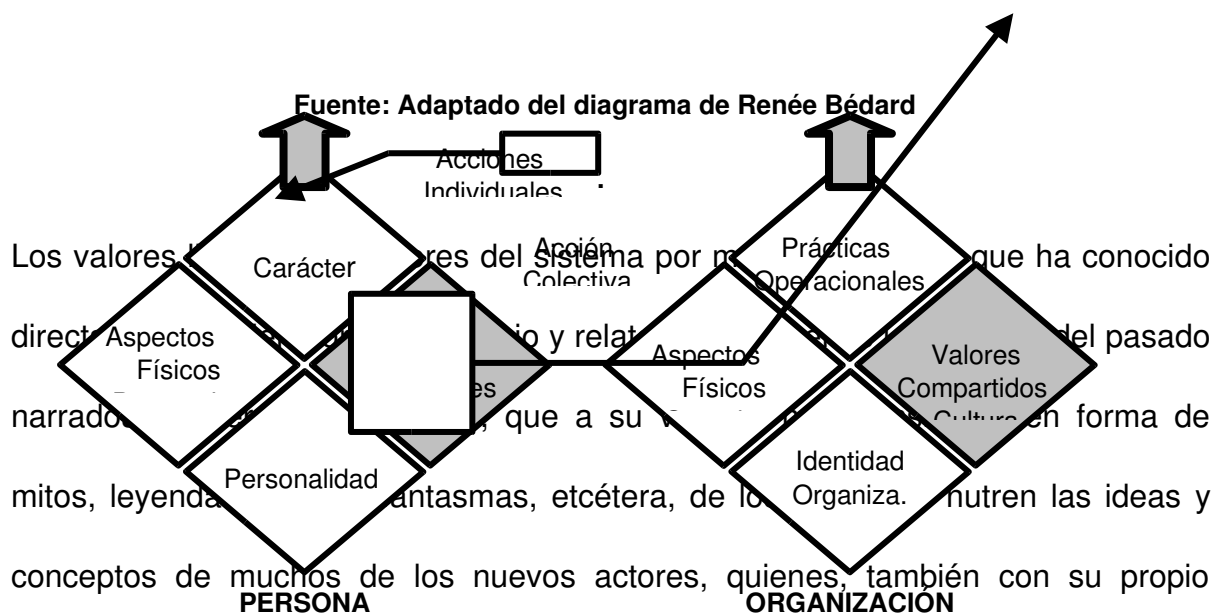
interpreta como una fase bastante elevada en la escala de la evolución de la cultura.

El individuo pues debe encausar su conducta para formar parte, primero de la sociedad en su conjunto y, posteriormente, con sus propios aportes en la cultura de los grupos u organizaciones de las que forma parte. En el caso que nos ocupa por tratarse de un sistema de educación de estudios superiores se adoptan en términos generales aquellos aspectos de la personalidad de sus integrantes que le sean útiles, y comenzará un proceso -siempre cambiante- de adaptación y apropiación de los rasgos culturales que presenta la organización que irá transformando y afirmando su identidad.

En caso contrario, cuando el actor que ingresa a sistemas ya formados, y no comulga con la perspectiva será considerado por la propia organización, como un ser inadaptado, sin una integración adecuada a la cultura de esa organización, lo que se traduce como una pérdida para ambas partes; el actor sentirá el rechazo natural en los demás integrantes al no ser aceptado y, por la otra parte habrá desperdiciado la oportunidad de enriquecerse con lo que estos, posibles segregados, le pudieron aportar.

En la ilustración 5 propuesto por Renée Bédard se puede conceptualizar la correspondencia entre el individuo y las organizaciones que él mismo va formando para el logro de los objetivos, personales o grupales, mediante el esfuerzo personal o la acción colectiva, en donde se destaca el aspecto axiológico señalado por esta investigadora.

Ilustración 5, Aspecto axiológico



⁴⁰Enriquez, Eugène., L'organisation en analyse, Paris, PUF, 2000.

sostiene, es decir, el modelo auténtico de valores, no se remite, a sí mismo, a su propia historia, remite al valor. Por lo mismo esta es la diferencia fundamental entre el modelo y el ídolo. El ídolo se imita en su forma de hablar, de realizar determinado valor, son incuestionables, se les justifican todas las incoherencias o defectos, como sucede con algunos ídolos musicales; deportivos; políticos, etc., generan imitadores; plagarios de la imagen que se idolatra, pero no transmiten la toma de conciencia, ni la adhesión al valor. El modelo no necesita de esto. Aquí surge la reflexión; los valores no perviven después de la desaparición del ídolo, porque se adhiere a la persona.

El modelo no es indiferente a la fama y a la gloria pero su posesión proviene del valor, y seguirá leal al valor aún en la pérdida de reconocimiento. En cambio el ídolo desaparece sin el aplauso de los demás, insistiendo en lo anterior se puede decir que la manera de transmitir valores del modelo, es la inspiración, es la experiencia del entusiasmo, de la palabra inspirar significa soplar de dentro, poner un "spiritus" dentro de alguien, es decir sembrar un soplo, que sostiene algún tipo de vida. Por conclusión, la palabra inspiración, está muy lejos de la palabra imitación, sin embargo se tiene que reconocer que este sistema universitario se remite al mercado laboral y empresarial, teniendo por tanto un valor mercado, como lo ha tenido siempre, con qué tipo de actores cuenta, con ídolos o con modelos, en las entrevistas realizadas, se tubo la impresión que los docentes y administradores les gusta más ser modelos, sin embargo por lo mismo ¿Puede ser la eficacia el valor eje, el horizonte de valor primario, en la lectura y organización de la enseñanza? No se puede continuar sin dar una respuesta a esta pregunta, en un mundo globalizado, las influencias del consumismo, la historia que antecede, que

da origen a la cultura mexicana dándole una forma única, es acertado creer que siendo eficientes como fin principal en el vivir de los actores de la institución, se conseguirán tanto los objetivos personales como los generales de la organización, sin embargo es muy importante reiterar debe ir acompañado por un racimo de valores tan importantes y numerosos que son tema no de una sino de varias tesis de grado. Demos algún ejemplo ¿Puede solidaridad o eficacia reclamar el mismo lugar? Ambos valores tienen un lugar limitado, son uno de los modos del “estar con” aluden a un tipo de relación, por otro lado la solidaridad habla de un vínculo de empatía con las necesidades ajenas, un hacer que comparta, remedie, consuele y acompañe. Pero ¿hasta donde ser solidarios, se puede sacrificar en pos de la consecución eficaz de los objetivos?

Es algo relativamente sencillo de reconocer, si el sistema destina todos los fondos necesarios para las necesidades personales de los actores de la organización, los distraerá de las inversiones que producen riqueza. Esto es tan cruel como verdadero, si por otro lado se privilegia la eficacia totalmente, se descuidaría la mayoría de los gastos e inversiones solidarias, es necesario mostrar la eficacia de la solidaridad que implica la eficacia. Pareciera que es un juego de palabras, sin embargo, en este ejemplo se puede observar que los valores de la polémica pueden no excluirse, sino comunicar cualidades al opuesto, el valor prioritario potencia a los demás. El valor prioritario reclama para sí la función de señalar la dirección del proyecto conjunto de vida personal y social; que se ocupe de la vida del modelo tendrá que poseer una “aptitud decisión al”, deberá, además indicar el modo operativo adecuado y el tiempo oportuno de tomar decisiones, ¿Cómo lograr esto? evitando en lo posible que la organización, sea rígida, en el caso del sistema

estudiado, evaden este paradigma de cultura, teniendo particularidades que no se pueden ignorar, para su buen funcionamiento, como ya se puntualizó en párrafos anteriores: sus valores, normas, habilidades, lenguaje, historia, elementos entre otros esenciales que forman parte de su cultura. A través de los múltiples conceptos manejados en el capítulo anterior, presente y futuros, se tiene que reconocer que no es tan fácil la adaptación de la vida de los individuos a las exigencias de la organización. Por ello aun siendo capaces de hacer un buen trabajo fracasa. Esto porque también el proceso organizacional, elimina en ocasiones la individualidad, inherente también al hombre. Su naturaleza de rebelarse puede surgir en forma desfavorable; desintegrando la colectividad.

En la cultura de este sistema, puede advertirse el esfuerzo del espíritu humano por realizar objetivos en la vida. Su cultura es la unidad sistematizada de las instituciones vigentes, de acuerdo a los documentos formales. Estas últimas formas de diversas esferas de acuerdo con los valores a cuya realización están destinadas. Se distinguen los valores materiales, los espirituales, los religiosos, mismos que desde la fundación misma del sistema, sus creadores se han esmerado en difundir, buscando que se compartan entre sus integrantes y, con ello, propiciar la formación de un estilo particular, que eventualmente, podrá, junto con las experiencias vividas y aprendidas conjuntamente, llegar a transformarse en una verdadera cultura de la organización.

Se puede hacer una observación, así como las culturas tribales tienen tótems y tabúes que marcan la actuación de sus miembros, delimitando reglas y aplicando sanciones, aunque en una forma muy elemental, porque en ellos predomina el

pensamiento mágico de las tribus; las organizaciones modernas, también tienen la cultura que determina el proceder de sus individuos, y contando con la electrónica que ha modificado la forma de hacer las cosas, sin embargo ha logrado mayor calidad y ahorro de tiempo en las actividades de comunicación y procesamiento de información, lo cual puede haber cambiado la cultura organizacional de la mayoría de ellas, y por qué no hacer un poco de historia remota, tomando en cuenta, el conjunto de procesos por los cuales los acontecimientos, decisiones y actividades que suceden en un determinado lugar del planeta repercuten de un modo relevante en otros lugares, en otros individuos y en otras organizaciones. En buena medida, esto no es nada nuevo ya que esta influencia entre naciones se remonta a la antigüedad, se puede ubicar en el período histórico del hierro que reemplazó al bronce como material de fabricación de instrumentos y de armas, la primera área geográfica en la que se trabajó el hierro de forma predominante fue Oriente Próximo en el siglo XIII A.C. El término edad de hierro hace referencia en Europa al período comprendido entre el final de la edad de bronce y la expansión del Imperio Romano (27 A.C. 68 D. C) esto es la última fase de la prehistoria europea antes de que la cultura romana trajera la alfabetización e impusiera una forma de vida radicalmente nueva. En las regiones a las que no llegó esta cultura se puede inferir que continuó la era de hierro como es Escandinava, Alemania central o las zonas más remotas de Gran Bretaña.

En las zonas donde las legiones romanas llegaron impusieron la filosofía de Marco Tulio Cicerón la que considera que el óptimo desarrollo intelectual y espiritual del hombre se consigue dentro de una rigurosa disciplina de Estado. La teoría alterna, vigente en el Imperio Romano "Cultus Vitae" (Cultura de Vida) considera a la

naturaleza prácticamente al servicio del hombre a esto le llaman la psicología de la cultura como la toma de conciencia del entorno natural y social a través de la conducta individual y social. Esta cultura se expandió por todo el mundo hasta la fecha.

El siglo XII contribuye a la difusión cultural, estableciendo relaciones entre las diferentes sociedades, también comprende procesos en el ámbito de la política, la cultura como ya se dijo y la ecología, cuyas raíces son antiguas, con las acciones colonizadoras iniciadas en el siglo XVI contribuyendo a la mundialización de la cultura, y al establecer múltiples relaciones transmitir los valores, no obstante la distancia, con esto se incluyen los fenómenos existentes en gran número en las telecomunicaciones, la psicología social, y las prácticas sociales en general. Todo lo anterior ha favorecido la reducción en las distancias, facilitando nuevos contactos y contribuyendo al conocimiento sobre la realidad del globo terráqueo, como una "Aldea Global" todo esto definen nuevas circunstancias y prácticas sociales, que para algunos resultan benéficas y para otros no deseables.

Como proceso de integración, la mayoría de los acontecimientos actuales han impactado a la sociedad moderna, presentando profundas diferencias y desequilibrios entre los niveles de desarrollo de los países americanos del norte y los del sur, debido al nuevo y gran potencial de difusión de ideas y acceso a las sociedades, las situaciones de cambio han mostrado: niveles de conflictos derivados de prácticas que no encajan en la idiosincrasia de los países aún tercermundistas, con devastadoras consecuencias. También en contraparte, la comunidad internacional se ha esforzado en promover el respeto y la solidaridad

como procesos indispensables para alcanzar la equidad y justicia social. De la misma manera la cultura dentro de las organizaciones parece haber adoptado los preceptos del pensamiento Norteamericano, a través de las organizaciones transnacionales que enlazan el sistema global son internamente mucho más diversas y fluidas culturalmente que las organizaciones modernas parroquiales. Pero veamos en la cúspide angosta de la pirámide hay una superpotencia, Estados Unidos, que posee la hegemonía sobre el uso mundial de la fuerza-superpotencia que puede actuar sola pero prefiere hacerlo en colaboración con las Naciones Unidas. Este estatus fue alcanzado definitivamente con el fin de la guerra fría y confirmado con la guerra del golfo, que sucede en la cultura de los países del tercer mundo como es México y además su vecino cercano, se puede pensar que ninguna influencia ejerce sobre él, pero que acontece cuando se tiene intercambios de estudiantes, de maestros, adquisición de tecnología, de avances en pedagogía. La observación en el comportamiento de la juventud y de los actores en edad productiva es de desencanto, falta de interés, sin espacios de trabajo bien remunerado, imitación de la cultura y valores de los vecinos, como se puede tratar de la tolerancia a la diversidad, considerada una característica peculiar de la sociedad estadounidense, Estados Unidos necesitaba demostrar mediante el espectáculo, que es realmente una comunidad de culturas diversas unidas por el Credo Norteamericano esgrimiendo los valores de Libertad y Justicia, pero también se debe considerar la globalización producida por la transnacionalización de la acumulación basada en las empresas y por los flujos de la especulación financiera, ha causado una desigualdad mayor que en años posteriores a la segunda guerra mundial. En lugar de diseñar políticas para aminorar la creciente

miseria provocada por la globalización las instituciones financieras y comerciales internacionales se limitan a aplicar tímidos programas de reducción de la deuda en los países más pobres. La reducción de la deuda no altera la estructura productora de desigualdad, a la sazón ¿Se tiene por resultado una cultura específica en tiempos de crisis? ¿Cuáles son algunos usos de esta cultura? ¿Son ventajas el fortalecimiento de la sociedad civil? ¿Se dan soluciones a los problemas sociales? ¿Existe una contribución al desarrollo urbano? Se afirma que tiene enormes desventajas para la educación de la juventud, ¿En qué medida los actores de las instituciones en estudio son honestos? Al tratar de responder a todas estas preguntas, se puede considerar que sí transforma de alguna manera y en algunos aspectos las crisis, a la cultura organizacional, se fortalece la sociedad civil, o de lo contrario se resigna a morir, definitivamente no reconocen que han aumentado en su población, mujeres y hombres con actividad sexual a muy temprana edad, cuantos tienen adicciones existiendo un alto grado de violencia, estos comportamientos por sí solos dan respuesta a la serie de preguntas planteadas en líneas anteriores.

Hoy no sólo se puede hablar de la humanidad en su conjunto, si no se conoce, siente, respeta y solidariza con lo que sucede en otras latitudes, en el instante mismo en que está sucediendo, en el ámbito de las instituciones de estudios superiores sometidos a análisis, se les reconoce el esfuerzo de transmitir, definir e inculcar los valores de la institución, a pesar de las dificultades como todo en la vida de los seres humanos, tienen un precio, que es precioso, vale la pena y por lo que el hombre está dispuesto a sufrir y sacrificarse, ya que le da una razón para

vivir, y si es necesario, aún para morir. De ahí que los valores otorguen a la existencia humana la dimensión de sentido, proporcionan motivos, identifican a una persona, le dan un rostro, nombre y carácter propios. Los valores son algo fundamentales para la vida personal y para la vida de cualquier organización, puesto que definen la calidad de la existencia, su anchura y su profundidad, pueden justificarse como aquellos criterios éticos compartidos por los actores de la organización y que de alguna forma expresan los raciocinios de actuación para la obtención de objetivos de cada uno de ellos, estando claro en la visión y misión del sistema universitario en estudio.

En relación con los valores que manejan se puede expresar lo siguiente: Se entiende al ser humano como el colmen de sabiduría, capaz de definir y conocer lo que es y quiere ser. El ser humano no es objeto, ni concepto, ni ser aislado, ni ser masificado, sino una persona que convive en armonía con la sociedad, que comprende el devenir histórico y evolutivo de la humanidad y que camina hacia la perfección satisfaciendo desde sus necesidades básicas hasta las trascendentes. Aceptar que el hombre a veces se puede equivocar, por ser inacabado, pero también reconocer que su inteligencia, fuerza interior, educación familiar y universitaria, le permitirá alcanzar estados superiores como: la verdad, la libertad, belleza, honestidad, etc. en los que se manifieste como un ser humano pleno. Para tratar el tema de los valores, están los estudios de eruditos en el tema como la jerarquía de valores que propone Lonergan:

De los vitales a los religiosos, pasando por los sociales, culturales y personales.

- Los valores vitales corresponden al bien particular y los sociales al bien del orden.

- Los culturales dan significado al bien del orden.
- Los personales asumen y trascienden a los valores culturales, dado que el sujeto es el causante de significados y valores. Los religiosos asumen y trascienden a los personales al considerar a Dios, fuente de la vida humana como criterio para decidir.

El eje para asumir valores vitales, sociales, culturales, personales e inclusive religiosos, es el propio actor, los sentimientos funcionan como el horizonte de las valorizaciones, un juicio de valor basado en sentimientos derivados de la mera satisfacción personal puede o no ser auténtico, pero aquellos juicios de valor que se basan en sentimientos asociados a valores son auténticos, por que trascienden la mera sensibilidad, por ejemplo el amor es el valor definitivo de la existencia, sin embargo en la vida existen una serie de sentimientos contradictorios y complementarios.

“El aceptar que como persona escoge o decide es aceptar que se piensa, razona y siente.” Quienes viven con base en lo que otros dicen o hacen, les falta hallar algo que los conmueva en la vida, no han desarrollado su propia mente, ni han encontrado sus valores, el hombre no solo conoce sino que también escoge, decide y aprender a decidir es aprender a vivir.⁴¹ Por lo que la comunidad educativa integrada por alumnos, maestros, directivos, personal administrativo, de servicio y padres de familia, buscan el desarrollo humano a través de la educación, la ética y el trabajo, basándose en que la participación y la comunicación son elementos indispensables para el fortalecimiento y desarrollo de la comunidad universitaria. Por ello el diálogo franco, cordial y constructivo, para instituir espacios que generen responsabilidades e igualdad de derechos y obligaciones. En la esencia de los

⁴¹ Lonergan Bernard, ética , Teoría y los métodos del conocimiento, www.goglee.

postulados siguientes se consideran los valores universales adoptados por los fundadores, y que ciertamente nos dan respuesta a la manera en que estos valores se transmiten; influyen y acreditan a los actores inmersos en dicha organización.

- Una Universidad en donde las funciones administrativas no supediten a las académicas.
- Una Universidad en donde los diferentes planteles, programas y grupos académicos compartan la infraestructura institucional, lo cual facilitaría el logro de los propósitos institucionales, fortaleciendo el desarrollo de las funciones sustantivas.
- Una Universidad en donde la organización académica y de gobierno coadyuven a la vinculación entre las funciones sustantivas.
- Una Universidad con una normatividad que coadyuve a la articulación de los diferentes sectores.
- Una Universidad con una gestión que se estructura y opere con base al servicio de las funciones sustantivas.
- Una Universidad en donde la actividad académica sea tal que las escuelas distribuyan fundamentalmente con base en la estructura del conocimiento y no con base en la separación de funciones.
- Una Universidad en donde la actividad académica sea tal que en los diversos niveles cursivos, se distribuya fundamentalmente conocimiento y no la separación de funciones.
- Todo lo que da seguridad, eleva la autoestima abre la inteligencia y hace participar de la convivencia.

Se puede y se debe tratar de la importancia de los sentimientos en el área de la educación, enseñanza aprendizaje, para entenderlo se necesita determinar los sentimientos humanos a través de los factores:

Físicos, Vitales, Psicológicos y Espirituales.

Sin embargo los sentimientos son una dimensión de la conciencia humana que está relacionada entre la conciencia y la razón. Esto influye en la toma de decisiones, determinando la relación entre los valores, sentimientos y ética, los cuales son básicos para la educación.

También se puede tratar la percepción del actor dentro de la organización, cómo capta lo que es verdaderamente valioso con su intelecto (inteligencia, razón, crítica) y lo afirma con su efectividad.

Después de las observaciones profundas en el ámbito de la universidad que aquí nos interesa, se llega a la deducción, que la vivencia de la cultura organizacional es un factor importante y valioso en la toma de decisiones, este concepto contiene en sí a la experiencia; intelección; realidad; bienes y valores. Todo esto afecta en los sentimientos que concretamente para el caso que nos ocupa, los sentimientos no dependen de un esquema de recurrencia orgánica, si no de la actividad consiente o mental del sujeto, por ejem. El sujeto no experimenta tristeza cuando tiene sed, si no cuando sabe que no hay nada que beber.

Por otro lado recurriendo a cada uno de los sistemas bajo investigación en los diferentes estados de la República Mexicana, se encuentra que hay patrones o modelos de valores; símbolos; rituales; mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo a pesar de pertenecer al mismo sistema y lo que es más importante a un

mismo grupo de fundadores. Sin embargo estos valores compartidos determinan en gran parte, lo que los empleados ven del mundo y como lo entienden. Cuando se ven confrontados con un problema, la cultura organizacional de cada uno de ellos restringe, lo que pueden hacer los actores de la misma. Al darse la forma correcta, es decir: "la forma en que aquí hacemos las cosas", se puede analizar, aprender y finalmente resolver en unidad, en conjunto de acuerdos, como un medio positivo de avanzar, dentro de la cultura institucional.

2.2. Definición de Cultura Organizacional.

En realidad no hay una única definición de Cultura Organizacional, más bien, son definiciones que comparten conceptos comunes. Entre estos, acentúan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Se podría decir que la cultura es lo que propicia la unión social, pero también sus normas, que mantienen la cohesión organizacional. Expresa los valores o ideales sociales y costumbres que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, héroes, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional, sustentada en valores compartidos, tiene que cumplir funciones dentro de la misma, lo que ayuda a garantizar su supervivencia, entre estas funciones está:

- La transmisión del sentimiento de identidad a sus miembros.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que él yo mismo (la colectividad)

- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la definición anterior, se entiende que la cultura cumple funciones vitales para la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Como muchos conceptos sociales, se adapta a la organización de la que surge. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Se tienen valores aceptados porque valen la pena ejercerlos, la Universidad analizada, adoptó una serie de valores, como razón de ser, el de ser una “Escuela líder en su campo”.

Los actores están siempre dispuestos a escuchar opiniones, ideas y consultas de los estudiantes, aprovechando las horas del café para charlar, comunicarse y hacer propuestas de mejora académica. (Resultado del instrumento de trabajo observando conductas)

Los supuestos básicos son la manera indicada de decir y realizar las cosas, son conceptos que los actores de la organización toman como ciertos, por ejemplo, el egresado de la Facultad de Contaduría y Administración no es desempleado por mucho tiempo, -esto es considerado como un resultado básico-. En este apartado se incluyen las creencias, mitos símbolos, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por sentados, fuente última de las acciones y de los

valores aceptados y en la punta del iceberg está fuertemente incrustado el poder simbólico que se infiltra en toda la organización.

Las organizaciones del Siglo XXI tienen como responsabilidad adicional a la del cumplimiento de su objetivo central, educar y capacitar, utilizando el liderazgo visionario, que induce un poder de mejora continua de comunicación e interacción cooperativa en toda la organización, quiere crear una visión a largo plazo e implantar la cultura de calidad.

Este modelo de colaboración favorece el lograr un compromiso grupal por consenso y el trabajo interdisciplinario como elementos básicos de la organización del tercer milenio.

Tenemos la definición de cultura organizacional de:

Kontz y Weihrich:

La cultura organizacional es el patrón general de valores, conductas, creencias y comportamientos, que sus miembros comparten, se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización, implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone tono de una organización y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente.

También la de:

Don Hellriegel y Slocum

Una cultura organizacional es el patrón propio de supuestos, valores y normas compartidos, que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización. Es como la personalidad organizacional, la cual se revela a través de los empleados en general. En esta investigación a partir de la definición de Edgar Shein (Organizational Culture, 1990)⁴² Que menciona “Es el conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo social determinado, y como resultado de su aprendizaje al enfrentar, sus problemas de adaptación externa y de integración interna, han sido lo suficientemente eficaces para resolverlos y, por tanto, lo suficientemente validas como para emplearlas y transmitir las a los nuevos miembros del grupo, para la percepción, enfrentamiento y solución de problemas similares.”

Por consiguiente se destaca que:

1-Se trata de un proceso que requiere las más veces mucho tiempo para experimentar y aprender.

En este contexto la cultura, sustentada en valores compartidos, es un producto aprendido de la experiencia de los actores de la organización en su conjunto. Por supuesto estos individuos que integran diversos grupos en la organización son el producto de un sistema mayor que es la sociedad global y como tales son influenciados en la formación de un conjunto de actitudes o acciones, que a su vez están condicionadas por presunciones, normas creencias y valores que ésta ha formado.

⁴² Schein Edgar H. ¿Cómo se encarna y trasmite la cultura? The Role of Founder in Creating Organizational culture organizacional Dynamics. Verano 1983.p22.

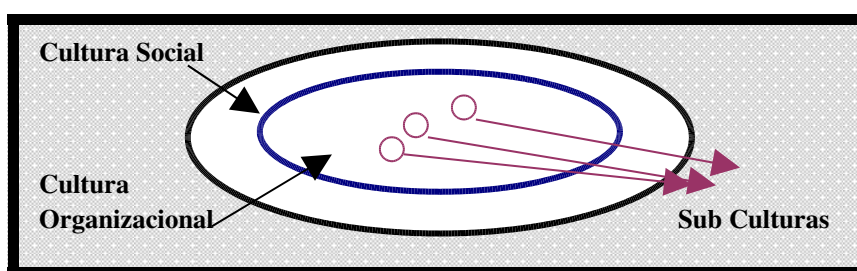
2.-Las organizaciones “jóvenes” de hecho carecen de una cultura propiamente dicha, a falta de ésta, los dueños o directivos, dictan una serie de lemas propios para tratar de inducir comportamientos, que les permitan alcanzar sus propios fines.

3.- ¿Qué pasa cuando los actores de la organización no viven en su totalidad la cultura organizacional vigente en su ámbito de trabajo? Cuando se desconoce provoca el estancamiento y la decadencia de la organización, trayendo consigo fenómenos tales como: la insatisfacción laboral, la rotación de personas, resultados negativos. Se necesita descubrir si los elementos que la forman son apropiados, al considerarse como una inversión que produce dinero. Surge otra pregunta:

¿Por qué la vivencia de la cultura es fuente de riqueza? Porque representa el pensamiento sistémico, la existencia de una eficiente comunicación; que da por resultado la transmisión de valores, y la identificación con la organización de parte de los actores. Cuando se habla de la cultura organizacional es referirse a toda una cosmovisión, y no solamente a ciertas actitudes basadas en un ascetismo. En la investigación sociológica, el concepto de cultura es ampliamente usado como la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir. Constituye uno de los elementos que influyen significativamente en la integración de los seres humanos en una sociedad. Después de aceptar que provee a los actores de la organización de identidad y continuidad, no solamente con normas básicas; sino que es el origen, desarrollo y cambio del conjunto de símbolos, valores, conductas, actitudes, códigos de entendimiento y rutinas de acciones y actividades de los individuos en el tiempo, espacio, comunicación e identidad que les tocó vivir en esa institución.

Pero también de inmediato existe la tendencia de integrarse en grupos informales que en una pseudo-defensa de sus intereses adoptan subculturas (ver ilustración 7) o acuerdos mínimos de comportamiento. De modo que la mayoría de las veces no coinciden con lo propuesto por la alta dirección o por los dueños en lo que consiste la visión de la institución.

Ilustración 6 representación de la subcultura dentro de la organización



Definiendo su postura y las características que la propia institución espera poseer o alcanzar en un plazo determinado.

- De donde se desprende que los actores de la organización desarrollen un sentido de pertenencia a la institución.
- Que mantenga y acreciente su flexibilidad.
- Que se articule eficazmente la generación del conocimiento con su proyección a través de la docencia y la extensión de sus beneficios a la sociedad.

Al estar constituida por personas, debe ponerse especial cuidado en la dinámica organizacional, aplicando los principios que rigen a la institución considerados como “ideales” de la misma, manteniendo, además de los conceptos arriba expuestos:

a)-La comunicación y participación.

- b)-Encaminar a los actores de la organización a su mejoramiento en el trabajo, teniendo como bandera los valores de la institución.
- c)-Fomentar el sentido de responsabilidad, respeto y cumplimiento del deber para la creación de una sociedad justa y equitativa.
- d)-Luchar en beneficio de la patria con tenacidad, valor y sapiencia,
- e)-Elevar el espíritu del hombre para el propio bien y el de los demás.

Aquí se destacan dentro de la teoría de la organización, John Van Maanen y Stephen Barley, quienes definen a la subcultura como un conjunto de los miembros de la organización que actúan recíprocamente, regularmente el uno con el otro, se identifican como grupo distinto dentro de la organización, comparten un sistema de problemas definidos, comúnmente para ser los problemas de todos, y tomar rutinariamente la acción con base en la comprensión del grupo. En la institución se pueden considerar subcultura, el grupo de los docentes, el grupo de los directivos, el grupo de los administradores, el grupo de los alumnos, también dentro de las diferentes facultades que integran a las cinco universidades cuauhtémoc, con este enfoque se distingue a la subcultura en la base de la ocupación del grupo de trabajo, nivel jerárquico y de afiliación.

Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados de la organización. Por ende su cultura organizacional, o sea al sistema de significados compartidos que determina, en alto grado como actúan los empleados, lo que implica varios aspectos:

Primero, la cultura como una percepción, pero esta percepción existe en la organización, no en el individuo. Como resultado los actores con diferentes trasfondos o niveles en la organización tienden a describir la cultura organizacional en términos similares. Este es el aspecto compartido de la cultura. Como se puede leer en las entrevistas transcritas, los actores emiten su opinión y coinciden en todas las preguntas que se les hizo.

En segundo lugar, la cultura organizacional es un término descriptivo. Tiene que ver la forma en que los miembros perciben a la organización y no si les gusta. Es un término que describe antes de evaluar.

Las estructuras identificadas después de aplicar los instrumentos de investigación, mercenaria y comunal pueden ser analizadas según sus características. Éstas se han identificado como sigue:

1. Identidad de miembro: grado en que los individuos se identifican con la organización como un todo. Por lo menos teóricamente los actores entrevistados aseguran que se identifican con la organización.
2. Énfasis de grupo: grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos, más bien que de individuos.
3. Enfoque de la gente: las decisiones de la administración consideran el efecto de los resultados en la gente.
4. Integración de la unidad: grado en que estimula a las unidades a que operen en una forma coordinada o interdependiente.
5. Control: grado en el cual las reglas, reglamentos y supervisión directa se aplican, para verificar el comportamiento de los individuos.

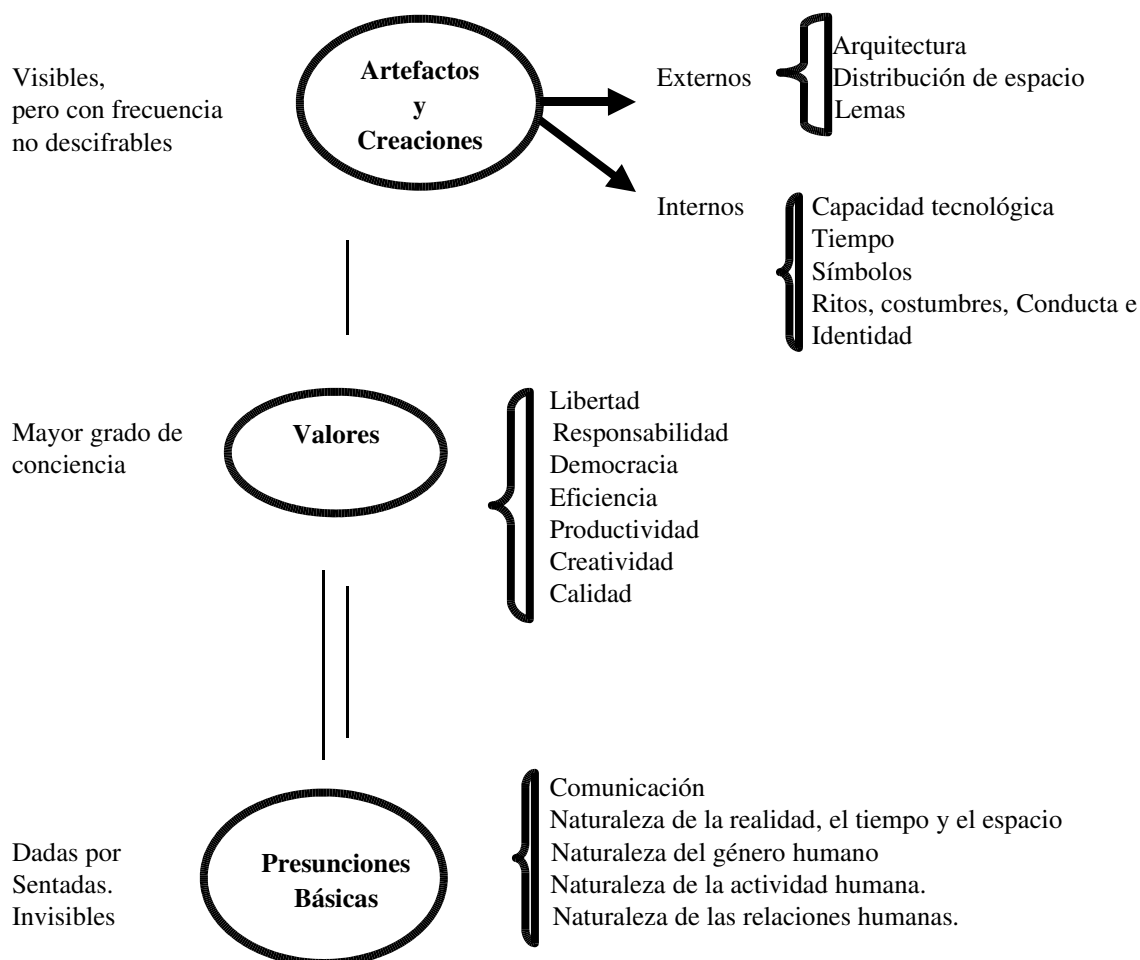
6. Tolerancia al riesgo: grado en el cual se estimula a los individuos a ser dinámicos y tomadores de riesgos.
7. Criterios de recompensa: grado en que las recompensas como incrementos de salarios y promociones, se asigna a los empleados sobre criterios de desempeño.
8. Tolerancia al conflicto: grado en que se estimula a los individuos a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
9. Enfoque en la producción: grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos, antes que en técnicas.
10. Enfoque de sistema abierto: grado en el que la organización verifica y responde a los cambios del ambiente exterior, respetando los patrones de valores, símbolos, rituales que han evolucionado con el tiempo. Estos valores determinan la visión que tienen los actores de la organización de su propio mundo y la forma en que responden ante él, son los pensamientos que apuntarán a lograr una propuesta que permite a los actores confirmar a qué juego estratégico se está jugando, así como entender por qué esta es una buena organización para invertir su tiempo y cual es el valor agregado para la comunidad.

En este contexto el estudio de la cultura organizacional se convierte así en una herramienta para transformar a la organización, ya que al construir, cambiar o hacer más fuerte la cultura, la organización puede ser más sólida y efectiva, enriqueciendo su estructura social, sus valores y creencias que están involucradas en las relaciones laborales. De antemano se debe enfatizar que para obtener

beneficios de la cultura organizacional se debe saber qué es, cómo conocerla y cómo manejarla ya que si no suceden las tres cuestiones anteriores, sencillamente la cultura de la organización no puede aprovecharse, y no se conforma en un plano que apoye las decisiones desde la dirección organizacional.

2.3. Factores necesarios para crear una Cultura Organizacional

Ilustración 7, factores para dar origen a la cultura organizacional



Fuente: [Http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos).

Los factores que se enumeran a continuación,(ver ilustración 6) se utilizan comúnmente por fundadores y líderes de organizaciones, y son los mismos que adoptaron los fundadores del sistema Universitario Cuauhtémoc hace veinticinco

años en Puebla, para crear y ahora mantener la cultura organizacional de sus Universidades existentes:

1. - Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
2. - Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios
3. - Manejo deliberado de documentación, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- 4.- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
5. - Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
6. - Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
7. - Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización, (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etcétera)
8. - Cómo está diseñada y estructurada la organización. (El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración difunden información sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
9. - Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.

10. -Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuni3n" del personal. (Los criterios impl3citos y, posiblemente inconscientes que los l3deres usan para determinar qui3n "encaja" y qui3n "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organizaci3n.)⁴³

2.4. Cultura Organizacional de 3xito

Como ya se ha comentado en p3rrafos anteriores, la cultura organizacional, determina el desarrollo positivo de una "empresa instituci3n". Por lo que crear y fortalecer una cultura adecuada, repercutir3 en el 3xito de la organizaci3n. Se han considerado por varias organizaciones, nueve puntos importantes para el desarrollo de la misma:

1. -Una orientaci3n hacia la acci3n

2. - Para propiciar su cumplimiento, aun cuando las compa3n3as podr3an ser anal3ticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no est3n paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)

3. -Orientaci3n al actor principal del sistema universitario el estudiante.

Aqu3 todos los recursos y el personal de la instituci3n dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacci3n de las necesidades del "Alumno".

4. - Autonom3a y decisi3n

Con el fin de fortalecer el surgimiento de l3deres e innovadores para la instituci3n.

5. - Productividad a trav3s de la gente

⁴³ David R.Hampton, Administraci3n,M3xico 3^a.ed.1990, p.473

Lo que considera a la gente como el activo más importante de la institución, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

6, - Compromiso con los valores, que son permeados mediante la misión del sistema institucional.

Esto debe darse desde los niveles superiores de la institución. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con todos los miembros de todos los niveles. Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas también reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de la organización. Tales establecen la normatividad; los cimientos y médula de la cultura organizacional, propiciamos el éxito en términos concretos para los actores y la propia institución.

7. - Cercanía al negocio.

Se debe tener conocimiento del negocio, así como saber sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

8. - Organización simple con solamente el personal necesario,

Donde cada miembro sepa su importancia y su valor; para que a su vez lo proyecte hacia el producto o servicio que se ofrece, participando en su administración.

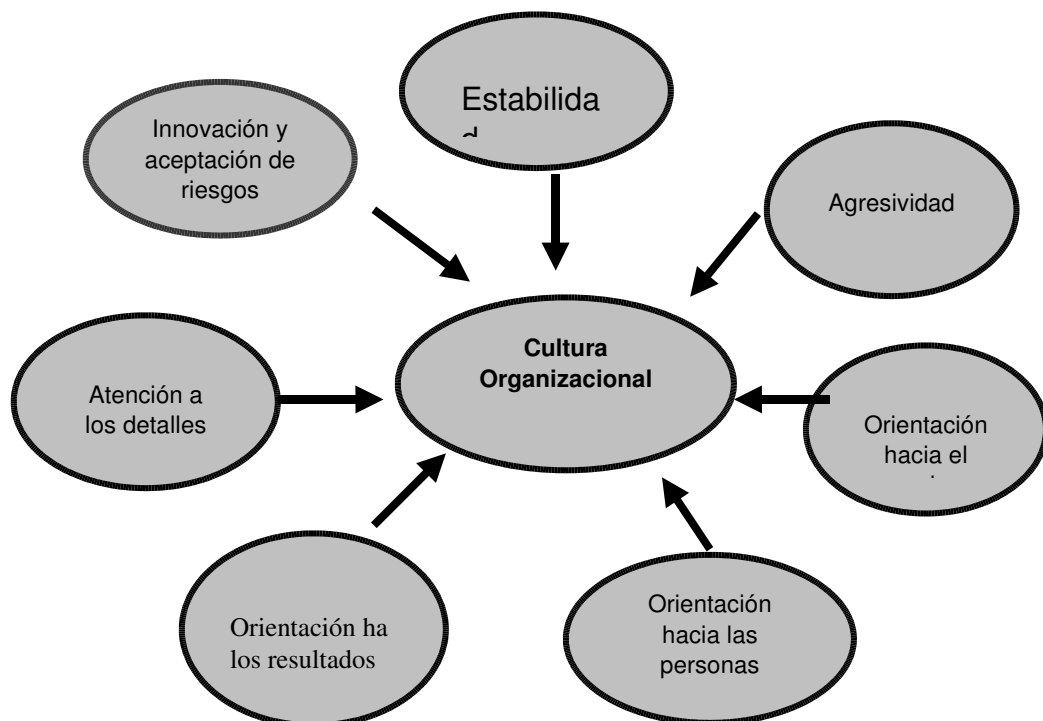
9. - Rigidez y flexibilidad.

Es la aceptación de ambos sectores, de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

¿Cómo perciben los actores la Cultura? La perciben en función de lo que ven o escuchan dentro de ella, aun cuando trabajen en distintos niveles de organización, tienden a describir la cultura de ésta en términos similares. (Entrevistas anexas)

Existen siete dimensiones que captan la esencia de la cultura de una organización.

Ilustración 8, dimensiones esenciales de la CO



Fuente: www.google.mx.

2.5. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización.

Sabemos que las infracciones a las reglas, se cometan por altos ejecutivos o por empleados en los niveles más bajos de la escala laboral-dentro de cualquier agrupación organizada-arrojan consecuencias que son probables universalmente y en ocasiones fuertemente sancionadas. En cambio, el cumplimiento de los preceptos se convierte en motivos para premiar al actor en recompensas, y ascensos o promociones.

Al citar esta referencia estamos subrayando un rasgo intrínseco de la cultura organizacional como mecanismo de control t sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de las personas. Así, con un fundamento de normatividad “la cultura define las reglas del juego”

El papel de la cultura organizacional al influir en las acciones de los individuos, es cada vez más importante. Como se ha observado desde la década de los años 90 ´s, una cultura fuerte favorece a que todos o casi todos los actores apunten en la misma dirección, propósito que forma parte de la visión y misión de las Universidades Cuauhtémoc.

Algunos principios de la cultura Cuauhtémoc son:

1. Innovación y aceptación de riesgos: es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención a los detalles: es el grado en el cual se espera que los empleados demuestre precisión, análisis y atención a los detalles.

3. Orientación hacia los resultados: es el grado en el cual los directivos enfocan su atención en los resultados y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
4. Orientación hacia las personas: es en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
5. Orientación hacia el equipo: las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos y no de individuos.
6. Agresividad: es el grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
7. Estabilidad: cuyas culturas se definen por su énfasis abrumador en el crecimiento.

Es el caso de que la cultura del sistema universitario en estudio ha tenido éxito y es la organización fuerte, está explícito en los hechos como son el tamaño de la organización. Al llegar a este punto de la información se sabe que forma una red de cinco universidades, que inicia sus actividades hace 25 años.

2.6 ¿Cómo aprenden los actores de la organización la cultura?

Las formas como se transmiten los diferentes rasgos culturales, y dan lugar a la identidad de la organización expresiva⁴⁴ son:

Relatos: Es la narración de acontecimientos o anécdotas en relación con personas importantes, incluyen temas de los fundadores de la organización, éxitos, individuos que de la pobreza pasan a la riqueza, explicaciones sobre las prácticas actuales o memorias expresadas con ejemplos.

⁴⁴ Hofstede Geert 1980 Cultura y Metodología. P.130. Publicaciones Sage.

Rituales: Son consecuencias repetitivas de actividades con las cuales se expresan y refuerzan los valores clave de la organización y las metas más importantes. Un ritual anual desempeñaba un papel significativo para establecer los niveles deseados de innovación y expectativas de comportamiento.

Símbolos materiales: Como autos, viajes, vuelos privados, etc. Estos símbolos materiales indican quién es importante, el grado de igualitarismo que desean los directivos y los tipos de comportamiento.

Comunicación: Usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura. Al cabo del tiempo es frecuente que las organizaciones desarrollen expresiones peculiares para describir el equipo, el personal clave, los proveedores, clientes o todo lo relacionado con su servicio.

Al contrario de lo que ocurre en muchos países europeos, donde muchos actores de las organizaciones hablan más de dos idiomas y han vivido en países de culturas distintas a la propia, principalmente en las instituciones de educación superior, no se percibió en las entrevistas realizadas a los actores del sistema universitario en estudio tuvieron esta preparación, son muchos los latinoamericanos que han tenido escaso contacto con las culturas de otras zonas del mundo. Sin embargo en la actualidad la juventud está incluyendo en su educación más de un idioma, para hacer frente a la globalización. Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al cambio internacional. Junto con el idioma y la información relevante sobre aspectos culturales, la capacidad de convivir y comprender a las personas de otras culturas, sirven como ejemplo para mejorar la cultura organizacional esto se ha convertido en una de las características más preciadas en el campo de la investigación en

estudios organizacionales, existiendo tipos de cultura que prevalecen o, ya sea varias de ellas que conforman una especial y única en cada organización. Por otro lado observamos como: autos, viajes, vuelos privados, etc. estos indican quién es importante, el grado de igualitarismo que desean los directivos y los tipos de comportamiento.

El espacio físico. Dice acerca del estatus, del poder y de las conexiones, en la forma de decorar su espacio, su funcionalidad, etcétera.

El tiempo. Como los actores de las diferentes universidades Cuauhtémoc administran su tiempo, que llevan en la institución.

Para analizar el tipo de cultura, en el estudio de los valores de estas Universidades, se tiene en cuenta el factor geográfico, operando en cinco estados de la República Mexicana: Querétaro, San Luís Potosí, Puebla, Chihuahua y Aguascalientes, cuando se visita alguna de estas ciudades diferentes, se da cuenta que dentro de estas ciudades se puede apreciar la limpieza de las avenidas, otras por tener buenas o malas carreteras de acceso, otras por que su gente es amable o atenta, otras por ser muy modernas en sus construcciones, etcétera. Cada ciudad es diferente, por que los individuos que habitan en ella, han creado esa forma de medio ambiente propio que es lo que los hace diferentes a las demás ciudades. Estos individuos han decidido por si mismos que estilo de vida quieren tener; qué es bueno para ellos como un grupo social, cuáles son las reglas del juego a las que se deben disciplinar; ellos establecen que es bueno y que es malo en su organización. En caso de agregarse algún nuevo individuo a este grupo social, éste deberá acatar las reglas establecidas.

El concepto de cultura organizacional trata de explicar que la mejor manera viable de cambiar las organizaciones es cambiando o modificando su cultura, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Para que exista la revitalización y la renovación, se debe conocer y aceptar la respectiva cultura organizacional. Con el tiempo la cultura del sistema investigado se espera llegue a ser conocida por los empleados y el público, la cultura se perpetúa entonces, por esto la organización tiende a atraer y conservar a los individuos que parecen aceptar valores y creencias; del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones geográficas por sus características tales como temperatura, humedad, y régimen pluvial, etcétera, también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero es importante intentarlo. La mayor parte de las primeras tentativas se basaban en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. En otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa para tener idea sobre la cultura adoptada, -las convicciones y valores que la organización declara públicamente-. También las entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura organizacional, se puede lograr primero socializando es decir en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización, incluye a la vez métodos formales y medios informales para plasmar las actitudes, pensamientos y

comportamiento del personal, desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

Individualización: Un proceso recíproco ocurre en la otra dirección, también los empleados pueden influir en la naturaleza y actividades de la organización, se produce la individualización cuando logran ejercer influencia sobre el sistema social que los rodea en el trabajo.

2.7. CONCLUSIONES.

La red cultural es el canal a través del cual fluyen las creencias y valores, si bien es un canal informal, es el medio básico para la comunicación interna, en cierta forma los actores del SUC., no le dan importancia y es precisamente articulando los canales formales de comunicación con esta red informal, como lograrán efficientar la transmisión de los valores propuestos por los fundadores; al identificar a los personajes que en ella participan y el rastreo del flujo de información, también de la interacción entre las creencias y valores, los héroes, ritos y rituales, todo fuertemente influenciados por la historia de la organización.

El espíritu capitalista en el cual está inmersa la sociedad moderna y por ende el Sistema Universitario en estudio ¿Qué tan importante es para él, la adquisición de dinero lo considera como el valor supremo de su existir? Según su misión, visión, filosofía, que declaran los actores del mismo, lo más importante para la Universidad es el individuo como el cúmulo de sabiduría, capaz de definir y conocer lo que es y quiere ser, estando conciente que el ser humano no es un objeto, ni concepto, ni

ser aislado, ni ser masificado, sino una persona que convive en sociedad, en armonía, con sus semejantes y con el medio ambiente del cual se sirve, pero la Universidad Cuauhtémoc es un negocio, y como tal parte de su esfuerzo, eficiencia y eficacia es para tener rendimientos, pues en un mundo de consumo, se necesita tener el satisfactor supremo que es el dinero para cubrir las demás necesidades, que aquejan o que forman parte del vivir de todo ser humano, por lo mismo, y no exagerando surge la frase: el ejercicio de una profesión es una manera privilegiada para adquirir dinero presentándose como fin, no como medio, en numerosos casos. La conducta que varía, y en la época actual, en donde los jóvenes son auto afirmativos, (rebeldes) por lo que existe contradicciones entre lo que dicen creer lo que en realidad quieren y lo que hacen en la cotidianidad.

- Están conscientes de la corrupción que les rodea y sus efectos, saben que les causará problemas para desarrollarse, pero en vez de atacarla para eliminarla en generaciones siguientes, aprenden a moverse en ella y a usarla en beneficio propio.
- Los medios masivos tienen gran influencia en las últimas generaciones, que viven en función de la simulación y de un hedonismo superficial. Se les dicta “qué” y “como” hacer las cosas, qué consumir, qué usar, qué está bien, marcado el comportamiento, pasan más tiempo educando a los hijos que los mismos padres, por lo que no se les cuestiona, sólo se les sigue y acepta.
- Son madejas de contradicciones y frustraciones. Tienen deseos de superarse, sueños de grandeza, quieren transformar al mundo, piden una sociedad justa y limpia, pero se topan con la impotencia de la generación que tiene el poder y la fuerza, rompen su espíritu y terminan convirtiéndose en uno de esos bloques

que atacaban, impidiendo el triunfo de nuevos jóvenes, si es que alguno de ellos consiguió llegar al poder.

- Critican la sociedad de consumo, pero la asimilan y viven en ella y de ella.
- Son izquierdistas pero se acomodan en los espacios fáciles del capitalismo.
- Desafían a los intelectuales, pero en la Universidad quieren asumir ese papel, mejor dicho, no asimilan bien qué es lo que están atacando, sólo saben que deben estar en contra de algo o alguien, quieren ser focos de atención.
- Critican y cuestionan el mundo moral de sus padres, pero sienten culpa por alejarse de él y transgredir sus normas.
- Ven el matrimonio como conformismo, tedio, imposición social, estancamiento, pero sienten que tendrán que encausar su erotismo hacia él.
- Sueñan con un automóvil, pero no como medio de transporte, sino como seguridad, independencia, libertad, aventura riesgo, prestigio, autoafirmación, diferenciación, arrogancia, vanidad.
- No saben divertirse, sin distinguir entre el ocio positivo y la ociosidad.

Al mexicano promedio se le enseña que en la fuerza, no en el espíritu está el triunfo.⁴⁵

Al analizarse los resultados en conjunto, se advierte que la cultura organizacional del sistema universitario en estudio, resiste la multiplicidad de elementos contraculturales que recibe día a día, provenientes principalmente de la cercana relación con el modo de vida estadounidense y de la globalización. Importación de tecnología, programas de televisión, formatos de noticias, fórmulas políticas, así como la vida ligera, el gusto por la coca cola, imposición de actitudes, la sexualidad, palabras y expresiones extranjeras, sin embargo

⁴⁵ Ramírez Buendía Patricia ed.Mc.Graw Hill,1a edición México,D:F.PP.61-127

conserva los roles o papeles asignados a los géneros siguen teniendo presencia y permanencia, apoyándose fuertemente en dos premisas básicas el autoritarismo del padre y la sumisión y el auto sacrificio de la madre (Paz, 1950; Ramírez, 1977; Díaz Guerrero, 1982) representando las principales guías. Por todo lo anterior es indispensable y de suma importancia que los valores universales propuestos por los fundadores, sean conocidos y adoptados por los actores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, a través de su estructura y mediante la aplicación de estrategias de superación, comunicación, identidad y aprendizaje continuo.

CAPITULO 3

3.1 ESTRATEGIA.

3.1.1. Generalidades

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas - que apuntan hacia las competitividades globales- y demográficas –hacia un crecimiento poblacional, consumista y con mayores necesidades en general están causando un gran impacto en la cultura organizacional-. Entre estas las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los actores del sistema universitario en estudio y da las pautas acerca de cómo los actores deben conducirse en él. En las Universidades Cuauhtémoc su cultura es tan evidente que al observar los cuatro escenarios, de tiempo, espacio, comunicación e identidad del mismo y que sirvieron para hacer el diagnóstico en la manera que se permean los valores propuestos por los fundadores a través de la estructura de la organización, se ve la conducta de los representantes del mismo, diseñando estrategias más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus actores.

Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo, los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante nuevas realidades.

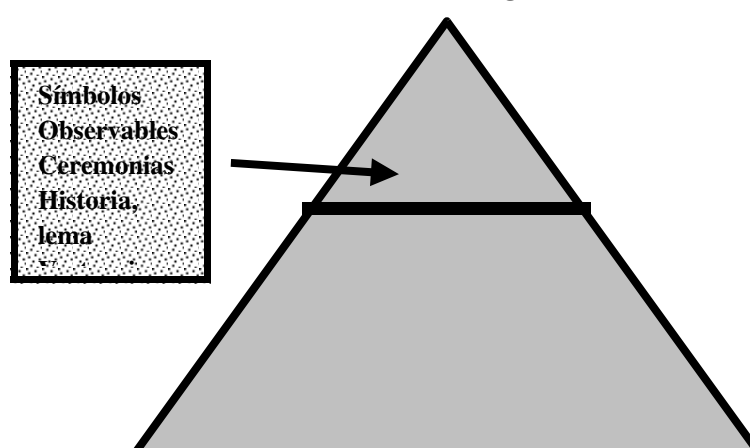
Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones así como el reto de aplicar estrategias eficientes para desarrollar la cultura organizacional:

3.2. Estrategia y pensamiento estratégico.

Este sistema es la expresión de una realidad cultural, que está llamado a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La estrategia, definida en términos generales, es el arte de coordinar las acciones y de maniobrar para conseguir una finalidad, pero tratando la estrategia cultural se tiene que considerar desde una perspectiva simbólica, cultura, entorno y estrategia, se sabe que la cultura es un fenómeno difícil de observar, por lo que resulta útil considerar la teoría de “El Iceberg de la cultura”

Ilustración 9 iceberg de la cultura



Valores
subyacente,
Creencias,
Actitudes,
Sentimientos

La parte visible del iceberg la constitución de los símbolos observables de la conducta organizacional, como son, por ejemplo, las ceremonias, las historias de organización, sin embargo, subyacentes a estos símbolos se encuentran otra serie de elementos que no son fácilmente perceptibles, como son los valores, las creencias, las actitudes y los sentimientos. Sirviendo a este efecto de estrategia cultural; las cuatro dimensiones de Geert Hofstede; para reflexionar convincentemente la manera de aplicarlas; y por medio de las cuales se transmitan los valores propuestos por los fundadores del SUC., a través de su estructura.

1.- Distancia respecto al poder, se enfoca el grado de igualdad o desigualdad, que existe entre los actores que componen la organización; es una distancia “alta respecto al poder lo que indica que se ha permitido que las desigualdades atribuibles al poder, crezcan dentro de la misma, evitando la permanencia en el SUC., de los individuos que la forman. (Ver ilustraciones Nos.10 y 11, Cap.4).

La correlación⁴⁶ entre la distancia respecto al poder, con factores geográficos; económicos; demográficos, educación e historia; sugieren una cadena de causas que explican las diferencias entre las Universidades Cuauhtémoc; otras de las explicaciones de estas diferencias remiten al tipo de incentivos, de capacitación; refiriéndose a la organización de servicio, con una función de soberanía e interés común, en la que se observan los valores relacionados con el espíritu de familia,

⁴⁶ Hofstede Geert, Culture's Consequences International Differences in Work Related Values. Volumen 5, 1980.

tradiciones, bienestar colectivo, honestidad, generosidad, justicia, lealtad, integridad, protección, dignidad, desarrollo integral, paz, servicio, involucramiento. En esta organización y de acuerdo a la investigación realizada es insuficiente la comunicación, teniendo el riesgo de presentar una manera conservadora en extremo, refiriéndose a la estructura clásica, burocratizada.

2.-Intolerancia a la incertidumbre, esto es el miedo al futuro; representa un factor básico en la vida humana, a la que el actor o actores se enfrentan, para reducirla utilizan como herramientas el dominio de la tecnología, las reglas y los rituales; la necesidad de alcanzar logros, el síndrome de evasión a la incertidumbre se relaciona con la ansiedad, la necesidad de seguridad y la dependencia respecto de los expertos.

3.- La relación entre lo individual y lo colectivo; es importante ser entrenado por una organización para trabajar colectivamente, afiliarse a la misma, y sobre todo tener un bajo perfil personal.

4.-La sociedad a la que pertenecen estas universidades; tienen la cultura patriarcal, el género, se convierte en un factor fundamental donde las organizaciones se enfrentan a la existencia de los "géneros" en esta dimensión, la discusión se centra en que si las diferencias biológicas pueden o no tener implicaciones en las actividades, estrategias y estructura organizacionales, entendiendo como masculinidad o feminidad la forma en que el individuo sea hombre o mujer se comporta dentro de la organización. Esta dimensión representa los valores que ordinariamente se atribuyen al sexo masculino; actividad, objetividad, racionalidad. Y al femenino, imaginación, subjetividad, delicadeza,

afectividad, en el SUC., el machismo ha decrecido en medida que las mujeres obtienen reconocimiento a su capacidad de desempeñar puestos directivos, con los mismos resultados que su contraparte los hombres. En las conclusiones de este estudio se constató que lado femenino ha cobrado mayor presencia e importancia, al ser una institución de estudios, los valores que se les atribuyen a las mujeres cobran mayor importancia, en estas universidades.

Otro estudioso del management, A. D. Chandler define estrategia como «la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.»⁴⁷ Pero este estudio se refiere a las estrategias para transmitir los valores a través de la estructura de la organización, para lo que se realizaron estudios en cuatro de los principales escenarios del SUC. El tiempo, el espacio, la comunicación y la identidad, del mismo; conceptos subjetivos, sin embargo, la planificación estratégica es imprescindible en áreas o departamentos de la organización de estudios superiores investigada, como es el de producción de profesionistas, investigación y desarrollo, inversión, o en ciertas operaciones de negocio; lanzamiento de una nueva carrera, apertura de nuevos mercados. Pero toda esta planificación estratégica queda englobada dentro del pensamiento estratégico, concepto mucho más amplio, el cual tiene como finalidad principal la captación y retención de “actores” “los estudiantes”. Según este tipo de mercado el SUC., se enfrenta a su realidad específica, puesto que ofrece servicios, y su “producto es la educación” requiriendo de avanzada tecnología y haciendo uso de principios y ejes estratégicos, de donde emergen dos variables fundamentales;

⁴⁷ A:D:Chandier,Jr. “Strategy and Structure”, Cambridge, Mass.1962.

el riesgo y la retroalimentación, refiriéndose a la velocidad con que el sistema obtiene información acerca de los resultados de sus acciones, el éxito o fracaso de las decisiones.

Los tres aspectos de la estrategia -clientes, competidores y la propia empresa- han sido agrupados bajo tres grandes principios, a saber:

El exterior. Primer principio estratégico, fuente principal del negocio, es algo rotundamente asumido por las organizaciones triunfadoras. El mercado es el rey, este sistema de universidades en estudio ponen sus recursos para adaptarse a las necesidades reales del mercado, esta característica de las organizaciones excelentes, implica el reconocimiento de que consumidores distintos tienen necesidades distintas, y que estas cambian con el paso del tiempo. El contacto directo con el consumidor, el estudio de las características del mercado actual y potencial, el conocimiento profundo de la historia descrita en el primer capítulo a grandes rasgos del entorno de la organización, no sólo el económico, sino el político, legal, tecnológico, ético y social, constituye una fuente de información indispensable para la configuración de la estrategia o estrategias de la organización que triunfa, y que transmite valores.

Los Competidores. Construir sobre bases preexistentes. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los actores de las mismas harán los esfuerzos necesarios para mantener e intensificar su presencia activa y su relación directa con los actores principales los “alumnos” permitiendo las oportunidades antes que lo haga la competencia. Es el segundo principio estratégico se deriva de la información disponible del conjunto de organizaciones seleccionadas es que sus actividades de negocio giran siempre en

torno a una actividad básica, se posee un profundo conocimiento de la competencia y de la posición relativa que guardan las Universidades Cuauhtémoc respecto a esta variable. Estas instituciones de estudios superiores han triunfado porque son grandes especialistas en su tipo de servicios, condición indispensable para alcanzar altas cuotas de eficiencia y liderazgo en un determinado segmento del mercado. (Clase media alta). Solo acude a la diversificación de sus servicios cuando ven claro y pueden superar a la competencia, intentando siempre no introducirse en actividades cuya tecnología no se domine, ni en sectores en los que no puedan hacer frente a las otras instituciones competidoras por requerir exorbitantes inversiones iniciales o importantes esfuerzos en investigación y desarrollo. Por regla general, triunfan, por que aprovechan las ventajas competitivas, pudiendo hacer frente así, a los competidores.

Sin la competencia; no haría falta innovar, ni reducir los costos, ni los tiempos que deban pasar los alumnos estudiando alguna carrera, especialidad o postgrado, puesto que los servicios tendrían siempre un lugar seguro en el mercado, es decir, encontrarían por sí solos su nicho de mercado. La lucha para enfrentar a los competidores en todos estos aspectos ha de ser constante y feroz.

La empresa misma. tiene una perspectiva a largo plazo, esto quiere decir que tienen planeado trascender en el tiempo, concentrarse en servicios conocidos, como son las carreras de mayor demanda en el ámbito profesional, aprovechar las ventajas competitivas como es ofrecer la oportunidad de que obtengan una carrera jóvenes de clase media, dar servicio en cinco estados con tradición y desarrollo industrial, lo que representa fuentes de empleo, innovación dentro de su campo de acción, implementando postgrados, intercambios de estudiantes, maestros y

administradores con otros países, ideas claras, perseverar en ellas, quedando por escrito en su filosofía, misión y visión.

Por otro lado; se sabe que uno de los factores disfuncionales dentro de este sistema es la falta o poca comunicación entre los actores que la componen, a pesar de contar con los tres factores anteriores, administrativamente es un éxito, pero culturalmente no es eficiente la transmisión de valores propuestos por los fundadores del SUC.

La formación de cada uno de los directivos hace que cada uno de ellos posean mapas mentales diferentes, pero más allá de la formación de cada uno de ellos, están los requerimientos operacionales que se exigen. Estos actores deben ser guiados hacia los objetivos de la empresa, ya que tienen características concretas innatas que no tienen por que coincidir con las de la organización o misión que se les encomienda, piensan en forma distinta y tienen puntos de vista diferentes. Consideran “sólo cuando el punto de vista y los objetivos de las personas coinciden con los de la organización es cuando se produce el máximo rendimiento profesional”. Es por ello que todos los que desempeñan una función directiva tienen una importancia decisiva en la implantación de la cultura de su organización, importancia que depende de la manera en que han aceptado y asimilado la misión, visión, filosofía, objetivos de la organización.

Existe también la tendencia a rodearse de personas de su mismo estilo y forma de ser, de lo dicho se desprende que la cultura, al igual que la estrategia, tienen su origen en el líder o máximo dirigente de la organización, puesto que este empieza por elegir al personal de máxima confianza, afín a su filosofía y forma de actuar, el cual dará lugar a la dirección de la organización que, a su vez, desarrollará a su

personal mediante la guía, la formación, sentando metas y normas de rendimiento excelente. También se caracterizan por una cultura propia, la cual emerge de su líder y se transmite de forma descendente a través de toda la organización. Del conjunto universitario que se ha analizado, se ha deducido que la cultura organizacional tiene como ejes estratégicos principales la integración y motivación del personal, el fomento del espíritu emprendedor y un sistema de valores de orden superior, todo lo anterior resumido en el siguiente cuadro:

cuadro 1, Ejes estratégicos

Ejes estratégicos		
Integrar y motivar	Se deduce según los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, que las Universidades de Querétaro, San Luis Potosí; Puebla y Aguascalientes tienen una cultura comunal	Cultura Comunal se caracteriza principalmente por el alto nivel de amistad y compromiso, énfasis en resultados y energía, creatividad y apertura junto con la voluntad de derrotar a la competencia, también el interés por el proceso y la preocupación por los resultados, demostrando pasión por la organización. Sin embargo no es casual, el integrar y motivar, sino fruto de una estrategia realizada por la alta dirección, para lograr este tipo de cultura.

	<p>La Universidad de Guadalajara observa un tipo de cultura mercenaria.</p>	<p>Se caracteriza en tener su objetivo en el exterior, examinando la competencia con sus propios procesos, teniendo la certeza que si en el mercado sus alumnos son aceptados son “buenos”</p> <p>Tiene baja sociabilidad, sin embargo conlleva un sentimiento de justicia, sólo se asciende por méritos, dejando de lado las relaciones interpersonales o las subjetividades, teniendo una estructura plana, pero con líneas de autoridad claras.</p>
<p>Fomentar un espíritu emprendedor</p>	<p>A los estudiantes que representan los principales actores de la organización se les fomenta la autonomía e iniciativa en las diferentes áreas del conocimiento, para hacer de ellos profesionales con espíritu emprendedor.</p>	
<p>Sistema de valores de orden superior</p>	<p>Crear un ambiente serio, cordial y como eje principal el valor de la honestidad, mediante la estrategia de la comunicación clara y entendida.</p>	<p>Todo se resume en su lema: “CON TRABAJO Y ETICA SERVIREMOS MEJOR A LA PATRIA.”</p>

Este esfuerzo se realiza mediante el lenguaje del pensamiento sistémico, los vínculos no existen en forma aislada, hay realimentación donde cada elemento es causa y efecto, se ejercen influencias y se reciben, de forma que cada efecto acaba regresando a su momento. Esto significa que, en las universidades aunque se pueda acudir a asesoramiento externo, es la alta dirección quien toma decisiones claves de la organización. Dando un efecto rígido sin transmisión de conocimientos, ni aceptación de opiniones.

Los nuevos proyectos son llevados a termino con la máxima prontitud según lo que expresaron los directivos entrevistados, y las oportunidades que surgen fruto del contacto directo con los actores centrales y el mercado son siempre aprovechadas. La línea ejecutiva es la predominante, y los que ejecutan las decisiones son los que participan de manera más directa en el proceso de toma de decisiones, puesto que son los que conocen más de cerca la realidad y problemática del sistema universitario Cuauhtémoc.

Los dirigentes de estas Instituciones, con toda esta serie de acciones fomentan la individualidad en lugar de la colectividad, tampoco la acción y simplificación de las estructuras organizativas; entorpecen el proceso de toma de decisiones, no agilizan y dinamizan su quehacer cotidiano, convirtiéndolas en organizaciones no creativas, el personal sin motivación, se siente fuera de ellas, y como resultado no aporta nuevas ideas, según resultados, los actores de esta organización tienen poca o nula comunicación.

El líder, fuente principal de la estrategia y la cultura en este caso la familia Martínez Briones, en su mayoría los propios fundadores, Doña Paula Briones Luna, y sus hijos, caracterizados por el talento especial para anticiparse al futuro y descubrir

oportunidades de negocio, y por su porte para seleccionar aquellos colaboradores afines a su forma de actuar, a sus creencias y a su sistema de valores; dos capacidades fundamentales para la consecución de la excelencia organizacional, son personas visibles, conocidas por todos los integrantes de la organización, con quienes procuran mantener un contacto directo, sin embargo al observarse que la comunicación que constituye la estrategia por excelencia para transmitir estos valores propuestos por los fundadores; se les ha dificultado.

El liderazgo es por todo ello la característica más importante de las organizaciones excelentes sin un líder no se crea una cultura fuerte y homogénea, ni tampoco tiene estrategias coherentes con la filosofía y los fundamentos de la organización. El «liderazgo» pues está por encima de cualquier principio de gestión, sea estratégico o cultural y es objeto de mayores estudios.

Los enfoques de las estrategias han procurado el ambiente cambiante e incierto, competitivo. Los métodos principales de aplicar las estrategias de racionalización, la mejora continua el proceso de reingeniería y la cultura del cambio, como puede ser de imagen, de ambiente, de interrelaciones, buscando la innovación, la capacidad y la competencia, constituyendo la producción del conocimiento como ventaja y la comunicación como estrategia.

Los dos paradigmas anteriores se pueden puntualizar que en el sistema en estudio la estrategia racional es la que se adoptó desde su fundación, pero este paradigma no sólo debe ser activo, sino aplicar el ingenio, no tener la certeza en todo lo que acontece en la institución, esto es dar por hecho lo que no ha sucedido y debe tener una buena dosis de duda, desarrollar una competencia central aprovechando la tecnología y los expertos, ser conocedores de la productividad con calidad.

Alrededor de los campos de conocimiento, cada sistema desarrolla una división del trabajo que se institucionaliza fuertemente.

El sistema universitario en estudio, organiza el trabajo entrecruzando dos formas:

- a) Por disciplina (forma de organización que integra profesionistas de la misma rama del conocimiento).
- b) Por instituciones (grupos que vinculan especialistas de diversas áreas). Pueden entenderse a partir de cuatro tipos de análisis:
 - Secciones.- Son la principal forma de división por campos de conocimiento y se conforman frecuentemente por facultades y escuelas.
 - Niveles.- Las actividades se ordenan de acuerdo al grado de dificultad (licenciatura, especialidad, maestría y doctorado).
 - Sector a nivel nacional.- privados (nacionales y estatales, divididos a su vez en: universidades,)
 - Jerarquías.- son por nivel de tarea (jerarquía de secuencia) y basada en el prestigio (jerarquía de status). Son entidades diversas, con conexiones complejas entre sí y con las demás instituciones educativas.

La construcción de significados es su constante, ya que hay una pluralidad de grupos que producen cultura como parte de su trabajo y propio interés, (Subcultura) como se puede constatar después del análisis de los instrumentos de investigación aplicados, al Sistema Universitario Cuauhtémoc.

Algunas características de estas universidades son las siguientes: Tienen ideologías complejas y conclusivas, esto involucra una fuerte sensación de control personal y considera que el futuro puede planificarse.

El espacio de la educación superior se define, en gran medida, en la lucha por el poder y los valores, mayor variedad y número de estudiantes, enorme gasto público, crecimiento enorme de la planta de trabajadores administrativos, se multiplica el número de egresados y aumentan los núcleos de profesionales organizados, también se incorporan gran número de mujeres (alumnas, profesoras y trabajadoras administrativas), aparecen nuevas figuras como la del estudiante-trabajador y cambia sensiblemente la composición social de alumnos y maestros en la universidad

Debe poner énfasis en la calidad y eficiencia para el logro de la identidad y de la imagen positiva del sistema. Para esto se propone la planificación y control estratégico, el que consiste en:

- Escrutinio de la Organización – mediante su visión, misión, valores, filosofía estrategias y estructura.
- Proporcionar las fortalezas y debilidades ofreciendo oportunidades y amenazas, descubriendo mediante este escrutinio la manera en que se transmiten los valores de los fundadores a través del sistema Universitario Cuauhtémoc, por ende contando con que existen; desafíos estratégicos, desafíos de planificación.

Los Objetivos organizacionales, entran muy estrechamente unidos a las estrategias organizacionales, como pueden ser:

- Procesos formales:

La asignación de Recursos, infraestructura, estructura organizacional, recursos humanos, y contando con los elementos constitutivos de la institución, planificación y control.

- Procesos sutiles:

Actitudes y conductas desarrolladas por altos ejecutivos y que influyen en el comportamiento organizacional. -Interacciones, mecanismos psicológicos de influencia, ejercicio del poder, acciones de comunicación, el plano informal.

La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento de fuerzas externas.

- Criterios para una estrategia eficaz, considerándola como “plan”: objetivos Claros y decisivos, conservando la iniciativa, libertad de acción y estimulando compromisos con la organización, flexibilidad y maniobrabilidad, el refuerzo de habilidades, un ámbito de acción. También por otro lado se tiene liderazgo coordinado y comprometido, los líderes son seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne, estas universidades contarán con el factor sorpresa, cuando menos se lo espere el contrincante, contando con una alta dosis de seguridad, y por lo mismo la estrategia como plan asegura en un alto grado la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización; transformándose en pauta de acción; en este tipo de estrategia se contempla la reingeniería en proceso de todo el sistema Universitario en estudio.

- Cuando la estrategia es considerada como “patrón”, se convierte en modelo, en flujo de acciones, consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- La estrategia como “posición”, es un medio para ubicar la organización en lo que algunos teóricos llaman medio ambiente. Lo que significa que la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, el contexto interno o el contexto externo, mirando hacia fuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas. Por último:
- La estrategia como perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición sino una manera particular de percibir el mundo. La estrategia en los cuatro enfoques arriba descritos debe institucionalizarse e incorporarse al sistema de valores, normas y roles que contribuyen a dar forma a la conducta de los actores de la organización, facilitando la toma de decisiones y el logro de las metas.

3.3. CONCLUSIONES.

Cuauhtémoc, es el de forjar puentes de convivencia armónica y valores que le importen a la colectividad, más que crear barreras, al considerar a El papel del sistema Universitario los directivos sólo como tomadores de decisiones, deficiente percepción de la ética del trabajo, se cree que los actores están inconformes con su trabajo, se temen y rechazan entre sí, en lugar de adoptar un eficiente método de comunicación e identificación con la organización. Construcción de significados para

poder ser plurales, y con ello lograr la comunicación, referenciada con la estructura de la realidad, que en algún grado sea común a emisor y receptor, verificando y respondiendo a los cambios del ambiente tanto interno como externo, actuando, conforme lo marca la visión organizacional del Sistema Universitario Cuauhtémoc.

CAPITULO 4

4.1. Estructura Organizacional

4.1.1. Generalidades.

Esta palabra proviene del latín *structura*, arreglo o disposición de las diversas partes de un todo y, a su vez, de *struere*, construir⁴⁸, pero desde un punto de vista más pragmático y aplicado al presente trabajo de investigación, se puede tomar la definición que propone A. D. Chandler,⁴⁹ como “el diseño de la organización a través del cual se le administra y en donde se distinguen las líneas de autoridad y

⁴⁸ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, México, SRD, 1979,

⁴⁹ CHANDLER, Alfred D., “Strategy and Structure”, USA, MIT Press, 20th print, 1998.

comunicación, así como de la información que fluye por éstas para permitir la efectiva coordinación, valoración y planeación necesarias para implantar exitosamente sus principales objetivos y políticas, aprovechando eficazmente sus recursos. Podemos decir, en alguna forma que la estructura es la herramienta, o medio, que utiliza la organización para implementar su estrategia, debiendo corresponder en forma congruente, a las circunstancias impuestas por la propia estrategia y las influencias del entorno en que se desarrollan sus actividades.

Siguiendo el pensamiento de A.D. Chandler, se puede proponer entonces que el binomio Estrategia-Estructura guarda relación de la mayor importancia para el logro de los propósitos propuestos por las organizaciones y que estas últimas, las estructuras, no deben obedecer a modas, caprichos ni menos aún ser resultantes de la casualidad, sino que por el contrario, debe ser producto de un análisis cuidadoso para asegurar la congruencia con la estrategia⁵⁰ y permitir la mejor realización de las acciones que se deriven de ésta.

4.2. Qué es la Estructura Organizacional.

El hombre es un ser activo, ha creado y destruido civilizaciones, desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio utiliza los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en los ecosistemas, ha viajado al espacio y en general su habilidad para desarrollar las Organizaciones Sociales”.

⁵⁰ A.D. Chandler, (Op. Cit) tomaremos como definición de estrategia como la determinación de los objetivos de largo plazo de una organización y la adopción de los cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para alcanzarlos.

La Estructura Organizacional⁵¹ es un resultado de las relaciones estructurales básicas, en un suprasistema ambiental, en los niveles estratégicos, siendo el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización (no siendo visible) se puede inferir a partir de las operaciones reales y el comportamiento de la misma.

En las unidades de la Universidad Cuauhtémoc, localizadas en Querétaro, San Luís Potosí, Puebla, Aguascalientes y Guadalajara, se observa una organización estructural compleja en virtud de su tamaño, así como por el hecho de ser parte de un sistema que opera en diversas entidades del País.

En principio muestra una estructura de tipo burocrático, misma que, aparentemente, en lugar de operar eficazmente como el sistema teórico basado en la racionalidad y el funcionalismo, a que las funciones administrativas incrementen su nivel de complejidad, lo que repercute, particularmente, en el proceso de la toma de decisiones como resultado de la existencia de una intrincada departamentalización de secretarías, y coordinaciones auxiliares, unidades que alargan y dificultan el proceso de desahogo de tareas y funciones al pasar de una instancia a otra instancia para su canalización, evaluación, aprobación o seguimiento sin que existan aún formas de simplificación de los procesos, dando por resultado un bloqueo real de los procesos que este tipo de estructuras llevan a cabo en su diaria operación, tal como describe, al nivel de las estructuras de gobierno M. Crozier⁵².

⁵¹ Mintzberg Henry, en su tipología de las organizaciones que se cree interesante proponer para la reflexión, ubica a las universidades en la categoría que él denomina “burocracias profesionales” e indica una serie de características a saber las organizaciones pueden ser burocráticas sin ser centralizadas. Su trabajo operativo es estable y conduce a un comportamiento predeterminado o predecible, en efecto estandarizado. Pero también complejo y debe ser controlado directamente por los actores que lo efectúan. De esta forma las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización de destrezas.

Esto da origen a una configuración estructural, común a las Universidades de todo el país.

⁵² CROZIER, Michel., “La Societé Bloquée”, Paris, Seuil, 1994.

“Las organizaciones modernas, en efecto, utilizan presiones diversas que por contraste con las viejas presiones aparecen suaves y respetuosas de la libertad ajena. Para comenzar, tienen que tratar con un personal que por su educación ya ha hecho suyas muchas normas que facilitan la colaboración y la conformidad. El ciudadano y productor moderno ha adquirido, a lo largo de un aprendizaje de la vida social más intenso que el antiguo, una capacidad global de adaptarse, de conformarse a las reglas que impone la participación en las organizaciones”.⁵³

Al oír la palabra burocracia, muchas personas asocian inmediatamente al vocablo con el gobierno, interpretado como si fuera un instrumento administrativo de poder, exclusivo del quehacer gubernamental. Sin embargo, la burocracia es una especie de organización frecuentemente amplia, con abundantes grados de autoridad o niveles de jerarquía entre sus componentes humanos, que de cierta manera implica una división del trabajo, como grupo organizado los reglamentos escritos son la columna vertebral de este modelo organizacional, con lo cual adopta la categoría de ordenación formal. Más no sólo se encuentra en el gobierno, sino también en otras organizaciones de tipos diferentes, y que se ha proliferado con el desarrollo de la revolución industrial. Con esto entendemos que está compuesta por personas habilitadas que atienden y sostienen la actividad de las grandes empresas o instituciones, llámense estado, industria, organismos internacionales, universidades por mencionar algunas.

El estudio de la burocracia comprende necesariamente la mención de Max Weber (1864-1920) y su perspectiva respecto a las categorías de poder, dominación y obediencia. La obra de este autor puede entenderse como un intento para explicar los aspectos técnicos y burocráticos del capitalismo. Su obra más importante es

⁵³ Crozier, Michel. El fenómeno Burocrático 2, Amorrortu Editorial, Buenos Aires, Argentina, 1974, pp. 66-67.

“Economía y Sociedad” y aspira a conocer el presente remontándose con frecuencia al pasado.

Para Weber su teoría política reside en los valores que la historia y la tradición nos han ido inculcando. El Estado es aquella institución que emplea la dominación atribuyéndose, ya sea legítimamente o no, el monopolio de la coerción física. Los ciudadanos se convierten en sociedad civil y son aquellos grupos de ciudadanos que aceptan la dominación.

Para Weber será importante disminuir la presión del Estado, disminuir la burocracia y someterla a un control político, partiendo de este presupuesto realista de la dominación, Weber constituye su famosa Tipología de los Poderes sobre los diferentes tipos de dominación:

En su libro, “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” (1904/05), refleja el contraste en la sociedad moderna del pasado religioso y el capitalismo. Weber señala las semejanzas entre la ética calvinista y la ética del trabajo y el ahorro: renuncia a una vida placentera, predestinación, represión de todo impulso sensual mediante el trabajo, etcétera.

Con relación al poder para Weber significa que las cualidades del ser humano y las circunstancias, pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad en una cierta situación, por tanto el concepto de poder es amorfo sociológicamente, en cambio la dominación es la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido. La dominación (autoridad) puede apoyarse en los más diversos motivos de sumisión, ya sea sin tener conciencia de ello o por

consideraciones racionales con arreglo a fines, de esta manera, un mínimo de voluntad de obediencia es esencial en toda relación de dominación, interpretando a su vez como obediencia a: la acción del que obedece sin importar su propia opinión sobre el valor o desvalore del mandato en sí.

Asociación de dominación.

Ahora bien, una asociación de dominación se puede considerar como tal al sistema de Universidades en estudio, pues cuando existe un cuadro administrativo y sus miembros se someten en virtud del orden vigente, está determinada por el carácter del círculo de personas que ejercen la administración; los objetos administrados y el alcance que tenga la dominación. Pero esto es relativo en la medida de la creencia de legitimidad respecto a su plantilla administrativa y del modo en que se administra.

La Legitimidad.

Entonces, la legitimidad de una dominación debe tomarse en cuenta muy seriamente, en este caso, pues sucede que la obediencia a una dominación ocurra siempre en estas instituciones por que creen en su legitimidad. La aceptación a una dominación puede fingirse por algunas personas o grupos enteros oportunistas; causas de interés material particulares; aspectos tradicionales y otros motivos que no constituyen la voluntad común, o la adhesión de una totalidad. Por ello, los motivos puramente materiales, afectivos o racionales con arreglo a valores, no satisfacen a ninguna dominación, es así que se procura despertar, fomentar y/o mantener la creencia en la legitimidad, en este caso por medio de la comunicación, de la presencia física del fundador y de sus herederos. De ahí que la forma de legitimidad más común, es la creencia en la legalidad: obediencia a preceptos

jurídicos positivos estatuidos en virtud de un pacto entre los interesados y del otorgamiento por una autoridad ya considerada como legítima, sumisión de hecho, por parte de los discordantes. O a la inversa, en caso de una mayoría con poder que sabiendo lo que quieren, imponen un orden que hacen valer como legítimo.

Tipos puros de dominación legítima.

Weber distingue tres clases de dominación, según sus pretensiones 'típicas de legitimidad'. El cimiento de legitimidad de los 'tipos puros'⁵⁴ puede ser:

a) De carácter racional:

Su tipo más puro es la dominación burocrática. Se basa en la creencia de la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad. No se obedece al individuo en sí, sino a la regla estatuida, el que ordena también obedece a una ley, reglamento o norma formalmente abstracta, -su funcionamiento técnico es la "disciplina"⁵⁵-. En el sistema Cuauhtémoc existe este tipo de dominación.

b) Dominación tradicional:

Se determina por una costumbre arraigada. En este caso no se trata de alguna tradición sino de una mujer emprendedora y visionaria.

c) Del tipo carismático:

⁵⁴ V. Weber, M.: obr. Cir. Págs. 1272; 706-716.

⁵⁵ "Obediencia habitual por parte de las masas sin resistencia ni crítica": ibídem, p. 43.

Este tipo también se puede considerar en el caso del sistema Universitario analizado, se basa en la entrega extraordinaria; devoción afectiva; a la santidad; heroísmo o ejemplaridad de una persona, por sus dotes y poder intelectual u oratorio. La autoridad carismática descansa en la creencia específicamente emotiva, determinada por afectos y estados sentimentales. Esto está enfocado en los líderes fundadores del sistema.

Características de la burocracia moderna.

Se ha mencionado que la dominación legal puede tener diferentes formas, y que la forma más pura como tipificación ideal de su estructura, corresponde a la burocracia. Lo que sigue es una síntesis puntual de las características más fundamentales que distinguen a las burocracias y reafirman lo antes definido.

1) La organización Cuauhtémoc, está determinada por reglas que le dan continuidad.

2) Tiene una esfera específica de competencia.

3) Los cargos siguen de jerarquía, en el que cada nivel inferior se encuentra bajo la supervisión de una oficina de nivel superior.

4) Las reglas o normas específicas son las que regulan la conducta de los individuos en cada oficina.

5) Los administradores de la organización están formados por sus propietarios, y personal contratado que comulgan con la misión, visión y filosofía de la organización.

6) Ningún individuo tiene derecho exclusivo sobre los puestos de la organización, pero las necesidades de ésta determinan a qué persona se le otorga una función.

7) Las normas y reglamentos administrativos se comunican y se deja constancia de ellos por escrito.

El modelo burocrático Weberiano es objeto de críticas por parte de Philip Selznick en su libro "TVA and the Grass Roots" (1949), y a la vez propone un mecanismo que las organizaciones pueden usar para mejorar el control de los diferentes departamentos o elementos que la conforman.

El modelo de administración burocrática que se desarrolla en la Universidad Cuauhtémoc, tiende a operar a través de un excesivo control, de las altas instalaciones jerárquicas sobre los niveles bajos. El supuesto fundamental de este mecanismo es que a mayor control ejercido sobre los elementos de la organización, mayor facilidad en la evaluación del desempeño de los mismos. Por otra parte, y como un mecanismo para facilitar el control, se busca la estandarización de las actividades que realizan los diferentes departamentos en la organización, a una mayor estandarización un mayor incremento en la eficiencia.

La forma con las instancias jerárquicas superiores buscan implementar el control, a través de la delegación de autoridad. Sin embargo, esta delegación de autoridad trae en mediano y largo plazo, varias consecuencias para la organización, entre las que pueden destacar las siguientes:

- Un incremento en el número de departamentos o de unidades dentro de la organización. A mayor número de departamentos, menor es el número de

actividades diferentes que cada uno de ellos puede realizar (la excesiva departamentalización necesariamente conduce a una racionalización de las actividades).

- Un incremento en el número de las actividades específicas que la organización realiza. El incremento de departamentos o de unidades dentro de la organización, conduce a realizar una sustitución de actividades generales por actividades específicas.
- Un decremento en la importancia de objetivos globales de la organización. El número departamental en demasía, provoca que las diversas unidades de la organización se preocupen principalmente por alcanzar los objetivos particulares, olvidando con ello la importancia de los objetivos globales, para lo que fueron diseñadas.
- Un incremento en la importancia de los objetivos específicos del departamento con relación a los objetivos globales de la organización.
- Un incremento en los costos de coordinación que la organización debe cubrir para conjuntar los diferentes departamentos de la organización. La departamentalización excesiva requiere de una amplia coordinación para que la organización pueda llegar a lograr su objetivo global.
- Un incremento en el conflicto entre las diferentes unidades organizacionales. A un mayor número de unidades en la organización, existe una mayor probabilidad de que se generen discrepancias entre las mismas unidades.

En forma general el riesgo que corre en las instituciones de estudios superiores investigadas, con el control ejercido por la organización a través de la delegación

de autoridad, conduce a un deterioro en la participación tanto del individuo como de los grupos dentro de las actividades organizacionales. Los actores de la organización en el mediano y largo plazo tienden a confundir o a dar una mayor importancia a los objetivos de su propio departamento que a los objetivos de la organización.

En el concepto de valores los estudios sobre éstos, deben mucho a Max Weber, por que no sólo realizó investigaciones sobre los mismos, sino definió con claridad el papel que ellos tienen en la estructura de las organizaciones, considerándolos como factor determinante en la vida social de la organización, en la simbiosis que forman con la ética. Pero también se tienen disfunciones burocráticas en el largo plazo: "los funcionarios de las burocracias tienden a modificar su atención hacia el logro de las funciones sociales por el acatamiento irrestricto de las reglas". Esta disfunción se presenta cuando el individuo considera que los medios se convierten en fines.

La segunda disfunción: "al paso del tiempo de las burocracias, sus funcionarios tienden a cambiar el énfasis de sus objetivos orientados a cumplir con las funciones sociales, por la sobrevivencia y el crecimiento de la institución para lograr su autonomía". Disfunción en la que el existir y el poder se convierten en elementos básicos de la organización, a mayor poder, una mayor probabilidad de lograr la supervivencia.

La tercera disfunción: "a mayor tiempo de trabajo del funcionario dentro de la burocracia, mayor deseo en él de evitar costos asociados a encontrar nuevo trabajo".

Se puede observar la tendencia a producirse un cambio radical en el comportamiento del funcionario burócrata, quien al ingresar a la organización lo hace esencialmente para satisfacer necesidades de pertenencia y crecimiento, sin embargo, al paso del tiempo el funcionario burócrata modifica su comportamiento orientándolo hacia la búsqueda de necesidades de seguridad.

Downs menciona las principales causas por las que en una burocracia puede perecer:

1. Cuando la función específica realizada por la organización deja de ser importante.
2. Cuando existe una competencia de otras burocracias que poseen un mayor prestigio para desempeñar la función específica.
3. Cuando la función específica es desarrollada en forma ineficiente.

Por otra parte, la estructura formal de la organización, no es capaz de proporcionar una visión completa del quehacer organizacional, al inspeccionar las estructuras formales se empieza a ver que ellas nunca logran observar la dimensión no racional del comportamiento de la organización.

Para subsanar esta falla de la estructura formal, entonces se hace necesario el interrelacionar dicha estructura formal, con las características personales de los individuos que laboran dentro de la organización, integrando entre ambos un sistema de tipo cooperativo. Como se puede observar, aquí se adopta la posición de Chester I. Barnard (1938) al considerar que la organización es producto de un sistema cooperativo. Sin embargo, dentro de la organización, tanto el control como la forma de ser del individuo son indivisibles. Por ejemplo, la organización actuando

como burocracia exige al individuo una despersonalización en su actuación, sin embargo, los individuos por su propia naturaleza tienden a reaccionar contra esa despersonalización.

Los sistemas cooperativos están constituidos de individuos interactuando en forma global con el sistema formal de coordinación. La estructura concreta es por lo tanto una resultante de las influencias recíprocas de los aspectos formales e informales de la organización.

Si se analizan detenidamente estos hallazgos, se puede concluir que existe un conflicto constante entre la estructura formal de la organización y la personalidad que el individuo que desarrolla dentro de esa organización. Este conflicto a su vez se soluciona mediante estrategias de negociación entre las partes en disputa, en donde tanto los actores como la organización llegan a arreglos para poder operar y lograr satisfacer de esta manera ambas posiciones.

La cooperación voluntaria satisface entre otras necesidades de tipo administrativo que la organización requiere para su funcionamiento, entre estas están:

La administración puede ser descentralizada para que la ejecución de las políticas generales sea adoptada a las condiciones locales, utilizando el conocimiento y la experiencia de las personas que viven en la comunidad.

Incorporación voluntaria de los individuos, asociaciones o comités específicos.

Hay que enfatizar la necesidad de que las burocracias tienen que apoyarse en la participación activa de los miembros de la comunidad como mecanismos para satisfacer sus funciones. Por otro lado, esta participación obliga a las burocracias a tomar en cuenta la forma como su medio ambiente inmediato se comporta. El medio ambiente se convierte en una variable demasiado importante para asegurar

la supervivencia de este. La responsabilidad se puede compartir con los miembros de la comunidad a través del tipo de organización de estudios superiores, equilibrándose.

Las reglas con que se conducen los individuos están fijadas y podrán cambiar según las nuevas estrategias con que cuente la sociedad para relacionarse y de ser necesario, regular o ajustar sus conflictos y disfunciones.

Pues bien, así como se pueden apreciar los aciertos funcionales de la organización burocrática, sabemos que ninguna asociación organizativa es perfecta.

Robert K. Merton⁵⁶ destacado sociólogo norteamericano, su obra pertenece en parte a la teoría de la acción social y aceptó implícitamente el armazón de la acción social de Weber. Su trabajo principal es la "Teoría y Estructura Sociales". Merton hace grandes aportes a la corriente estructural-funcionalista que no se toca aquí, pero sí se aborda de manera puntual los defectos o disfunciones de la burocracia que él distingue:

1) 'La rutina': consiste en la acentuación exagerada de las reglas, los procedimientos y las tareas ordinarias.

2) 'El tráfico misterioso': es la tendencia de ocultar los procedimientos administrativos a los extraños, dejándolos así, en cierta medida a merced del funcionario.

3) 'La petulancia': se aplica al cumplido burócrata cuyo poder y seguridad se le han subido a la cabeza.

⁵⁶ V. Merton Robert K., D., ob. cit., p. 497.

4) 'El fingimiento perezoso': consiste en que el burócrata no se siente ya obligado a trabajar arduamente, debido a que tiene asegurada la posesión de su empleo.

5) 'Las tentaciones': del poder se derivan algunas formas de corrupción.

En cualquier tipo de burocracia cabe la posibilidad de que exista alguna forma disfuncional; sin embargo en el sistema Cuauhtémoc sin ser perfecto se trabaja arduamente para evitar estas disfunciones. Más cabe reconocer que afortunadamente no se puede generalizar que todos los elementos humanos inmersos en las asociaciones de dominación, padezcan alguna patología funcional. Por otro lado, la propia estructura burocrática ejerce constantemente presiones sobre el funcionario para que sea metódico, prudente y disciplinado. De cualquier modo las burocracias extienden su influencia en la vida social con el tiempo, más y más, existiendo la supervivencia burocrática como puede apreciarse, en sus etapas iniciales, la organización requiere de una constante interacción con el medio ambiente, sin embargo, si la burocracia requiere aumentar su eficiencia en el desarrollo de sus actividades, y aumentar sus probabilidades de supervivencia, la organización en el largo plazo requiere estabilizar su ambiente.

Esto lo realiza generalmente a través de demarcar un área de competencia, los actores a los que sirve, y de definir el tipo de funciones, servicios, objetivos y metas que le caracterizan.

La estabilización del medio ambiente social permite a la burocracia crecer y por tanto, allegarse de poder como estrategia para alcanzar una cierta posición dentro de la comunidad. Cuando el medio ambiente se estabiliza, la organización empieza

a moverse en un mundo de certidumbre, en donde la planeación estratégica (a largo plazo), comienza a tener preponderancia.

En cierto modo todo lo anteriormente afirmado coadyuva a que la organización sea una expresión cultural, la cualidad de vida de los funcionarios que comparten la estructura jerárquica se definirá de acuerdo a sus propias opciones de existencia, es decir que si quieren permanecer en esta estructura tendrán que coordinar su acción e interacción con las personas que les rodean de manera que reproduzcan, actitudes; conductas culturales y valores establecidos en la organización institucional que se reflejarán en su forma del quehacer diario de la organización.

En este caso se tiene un referente institucional que se basa en la eficiencia, lo que produce una visión empresarial, puesto que la visión de operalización de los procesos es instrumental.

En este concepto de organización institucional existe la resistencia al cambio, temor al fracaso, esto se refiere a las dimensiones organizacionales de Hofstede; intolerancia a la incertidumbre.

Menor motivación para alcanzar logros y convencimiento de que la estructura jerárquica de la organización es clara y respetada, distancia respecto al poder.

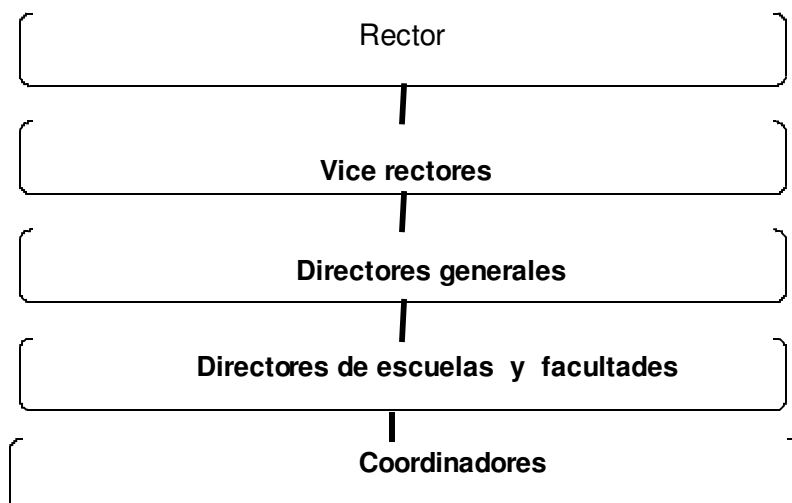
También se encuentra la dimensión del individualismo, al ser deficiente la comunicación entre los actores del SUC., es difícil el trabajo en equipo; y se identifica la cuarta dimensión que consiste en la desigualdad de género, pues es una organización donde los cargos directivos son desarrollados mayoritariamente por individuos del sexo masculino.

Ilustración 1 estructura del SUC.

4.3. Estructura del SUC.



Consejo Técnico



Fuente www.Cuauhtémoc.edu.mx

(Jerarquía, proviene del latín hierarchia jerarquía eclesiástica, y del griego hieros (sagrado) y arkhoma (yo mando).

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Esta jerarquización implica la definición de la estructura de la Organización por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión; tiene los siguientes elementos:

Niveles jerárquicos estratificación ordenada de cada grado de autoridad y responsabilidad del organismo social.

Responsabilidad obligación que tienen los subordinados para desarrollar deberes asignados, al mismo tiempo el compromiso de una persona para manejar su trabajo con el mejor de sus habilidades.

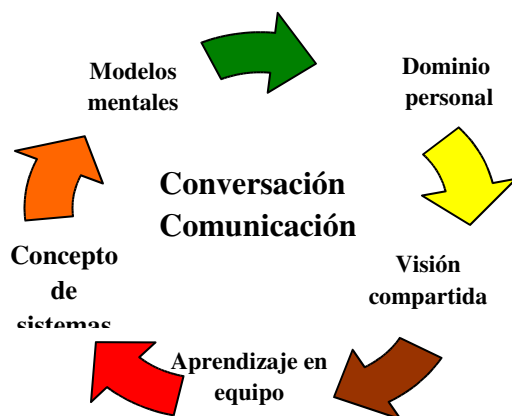
Centralizado, se reúne un conjunto de actividades en un puesto, o en un departamento. Se trata de descentralizar, la autoridad ser delegada e impulsar la toma de decisiones a niveles inferiores de la organización.

Departamentalización agrupa las funciones en unidades prácticas basándose en la similitud de ella, facilitando de este modo la especialización.

La estructura organizacional del sistema Cuauhtémoc se proyecta sobre la base de las siguientes consideraciones:

La posibilidad estatutaria de introducir y/o modificar la organización académico-administrativa interna, consultando los desarrollos dinámicos sociales, científicos, culturales y técnicos. Esto es, la administración de las instituciones tendrá siempre la posibilidad, sin necesidad de modificaciones estatutarias, de adoptar las formas de organización que consideren necesarias o más convenientes para el mejor cumplimiento de sus funciones básicas. Está, reestructurando con un modelo de gobierno sobre principios de la descentralización de decisiones y de la desconcentración de funciones, que incorporen más directamente y responsablemente a los directivos, profesores y empleados a las tareas de la guiar el destino universitario, esto incluiría la flexibilidad legislativa, el financiamiento y los mecanismos de reforma y cambio. *Todo lo anterior se resume en tres conceptos "Pensamiento Sistémico Estructural"*⁵⁷ esto señala que en el campo de los estudios organizacionales dentro de la organización, es la intención franca y real de construir un Sistema Universitario Cuauhtémoc inteligente, abierto al aprendizaje, por medio del cual se eficiente la estrategia de la comunicación para transmitir los valores propuestos por los fundadores a través de la estructura del mismo.

Ilustración 10, Las cinco disciplinas de Peter Senge



⁵⁷ Senge Peter-2002 "La quinta Disciplina" México Granica

Fuente:

Las cinco disciplinas Peter Senge.

4.4. CONCLUSIONES.

Después de analizar los resultados, se confirmó que la estructura burocrática existente en el sistema Universitario en estudio, pertenece a las universidades tradicionales, esto deberá cambiar a una estructura flexible, acorde con la función de la Universidad, que consiste en generar, apropiarse y transmitir conocimiento; en base a misión y visión compartida, dominio personal, aprendizaje en equipo, concepto de sistemas, modelos mentales y habilidad para cambiar un ambiente tradicional, cargarlo de un nuevo significado que lo identifique como, un medio adecuado para la transmisión de los valores propuestos por los fundadores del SUC., objetivos de realización, en la vivencia de su cultura organizacional, para diferenciarse, de las demás instituciones, muchas veces orientadas al logro exclusivo de ganancias; requiriendo de actitudes adecuadas, capacidad y habilidad para llevar a cabo el cambio de estructura, esto se logra compartiendo la visión organizacional, “que creo” “tu que crees” para integrar un mismo criterio e identificarse con la organización..

CAPÍTULO 5.

5.1 METODOLOGÍA Y ESTUDIO DE CASO.

CULTURA ORGANIZACIONAL: LA MANERA EN QUE SE APROPIAN Y SE TRANSMITEN LOS VALORES PROPUESTOS POR LOS FUNDADORES DEL SISTEMA UNIVERSITARIO CUAUHTÉMOC A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

¿Qué es el sistema Universitario Cuauhtémoc? Es la posibilidad hecha realidad de la capacidad que tienen los mexicanos de ser empresarios exitosos, cuya misión en la vida es de darse a los demás, con la visión en la fundación de organizaciones de enseñanza aprendizaje, para convertirse en ejemplo de mujeres y hombres, con valores, que trasciendan a las generaciones presentes y futuras de estudiantes mexicanos.

5.1.1. Introducción.

En este capítulo, que constituye la fase última de la investigación, se presenta un análisis descriptivo y selectivo sobre la relación entre las propuestas planteadas por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc en términos de su visión y valores como formas y estilos de conductas y la manera en que estos se transmiten, se interpretan y se apropian por los actores que integran la estructura organizacional, dando lugar a estilos particulares de comportamiento y, en todo caso, subcultura, entendiendo que el sistema ve en éstas oportunidades constantes de cambio, la adaptación al entorno, y actualización de la cultura del mismo.

Este análisis ha sido elaborado principalmente a partir de la revisión de la bibliografía disponible en relación al estudio de caso, habiéndose esbozado las proposiciones necesarias para sustentar sistemáticamente este trabajo, provocar líneas de reflexión y llegar a conclusiones, a través de la búsqueda de información

de las actuaciones de los actores, en su recorrido histórico, la elaboración de argumentos y prácticas sociales, que se vivencian en el sistema Universitario en estudio a través de la identidad del mismo.

En el trabajo de investigación se tomó en cuenta, por un lado, la personalidad individual de los integrantes de la universidad en las distintas localidades en donde opera, como, por otro la identidad de la organización con sus tres principales subsistemas: el social -cultura y valores compartidos- el gerencial -tecnología- estructura- políticas- procedimientos- y el técnico -trabajo desempeño y resultados- no pudiéndose disociar uno del otro por ser partes del todo.

Dentro del pensamiento sistémico, se practica el respeto mutuo por las ideas entre los individuos integrantes de un grupo determinado, con lo que se traduce en el fortalecimiento de la autoestima, así como la confianza en sí mismo, permitiendo descubrir así el comportamiento del individuo y entendiendo que muchas de sus intuiciones son explicables.

Se hizo uso del diagrama del Rombo de Renée Bédard -ya mencionado en el Capítulo I- para explicar la pregunta central ¿Cómo se transmiten los valores adoptados por los fundadores a través de la estructura de la organización?

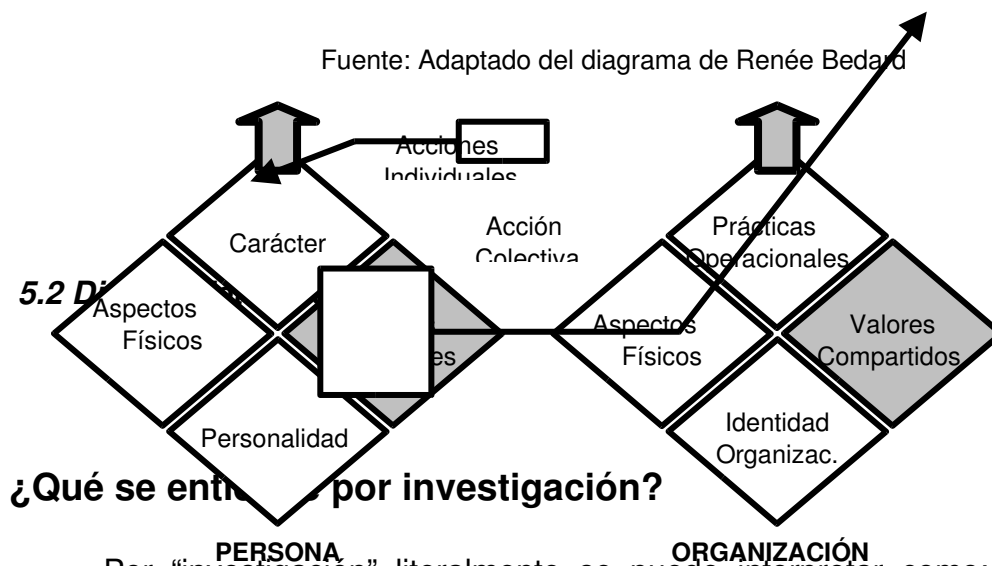
Si se analiza cada uno de los conceptos que forman el “rombo”, como son las conductas, herramientas y habilidades de los actores de la organización, los valores y la identidad la cual es muy importante para determinar el tipo de imagen que se proyecta del sistema universitario en estudio, hacia la sociedad en general.

Es a través de la etnografía como se comenta la vida cotidiana de la organización, dándose por sentado que las cosas son así porque siempre ha sido así -tradición- o por que es la forma más eficiente de hacerlas -racionalización- o bien el jefe así lo

ordena -jerarquía- el líder sabe mejor que nadie "el como" -carisma- o es parte de la cultura (valores); el mercado así lo exige (competencia) o sea que la estructura de la organización está justificada y legitimada.

Volviendo al diagrama propuesto por R. Bérard se puede conceptualizar la correspondencia entre el actor y las organizaciones, que el mismo individuo va formando para el logro de los objetivos, personales o grupales, mediante el esfuerzo individual o la acción colectiva, en donde se destaca el aspecto axiológico señalado por esta investigadora.

Ilustración 11, aspecto axiológico



Por "investigación" literalmente se puede interpretar como: el trabajo que tiene por objeto el descubrimiento de conocimientos nuevos en todos los ámbitos del quehacer humano. Así dentro de las múltiples acepciones del término hay que distinguir cuando se trata de una investigación con carácter científico.

Tipo de Investigación:

Esta investigación se considera no experimental, comparativa, dado que se busca describir la relación entre los valores organizacionales adoptados por los fundadores, la organización y la estructura.

Descripción del procedimiento:

Se realizó una investigación de campo, dado que se buscó probar la proposición con un método científico, no experimental, investigación sistemática y empírica en la que las variables fueron observadas con instrumentos específicos.

Se buscó medir el grado de relación entre las dimensiones de estrategia, estructura para dar cabida a la transmisión de los valores adoptados por los fundadores a través de la organización, utilizando varias teorías de igual número de autores:

El uso del diagrama propuesto por la Dra. Renée Bérard de la Universidad de Québec en Canadá, para ubicar los componentes de la persona humana relacionados con los componentes de las organizaciones. (cap., 1, 2 y 5)

Edgar Shein-Los factores Necesarios para crear una cultura organizacional. (cap.2)

Stephen Barly y Jhon Van Mauren-Subculturas (cap.2).

Sange Peter-La quinta disciplina.(cap.4).

La teoría de las cuatro dimensiones de Geert Hofstede;

- 1.-Distancia respecto al poder.
- 2.- Intolerancia a la incertidumbre.
- 3.-Individualismo-colectivismo.
- 4.-masculinidad-feminidad.

En la investigación de Geert Hofstede (1980) se levantaron más de 116,000 encuestas en 40 países para estimar las diferencias por país en cuatro dimensiones de cultura organizacional, arriba mencionadas. Se midieron estableciendo índices

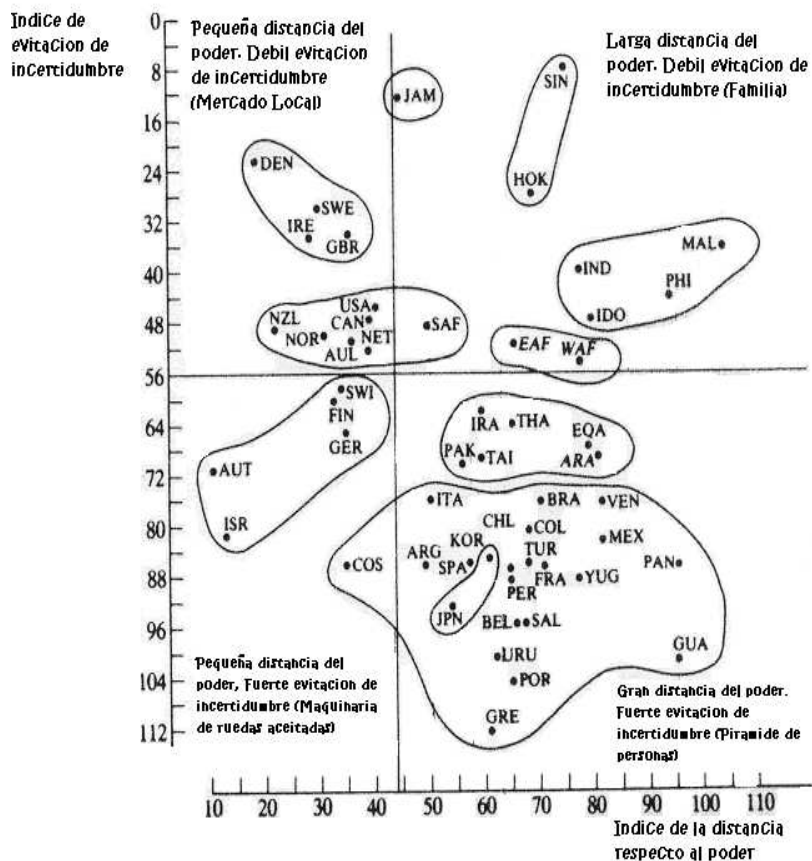
que colocan a los diferentes países en niveles; “altos”, “medios” y “bajos” la primera dimensión representada gráficamente es:

Distancia respecto al poder, es el grado de igualdad o desigualdad que existe entre las personas que componen la sociedad de un país, en México resultó ser alta lo que indica que se ha permitido que las desigualdades atribuibles al poder y a la riqueza, crezcan dentro de la sociedad, evitando la superación significativa de sus ciudadanos.

Sin entrar en detalles sobre la forma en que fueron calculados; se muestran los índices asociados entre las dimensiones:

Distancia respecto al poder- incertidumbre.

Gráfica 1, Índice de la distancia respecto al poder



La posición de 50 países y tres regiones graficadas de acuerdo a las dimensiones: distancia respecto al poder-incertidumbre.

Hofstede encuentra correlaciones como se puede observar en la gráfica 1, con factores geográficos, económicos y demográficos. Comparaciones de sistemas educacionales y consideraciones de carácter histórico, sugieren una cadena de causas que explican las diferencias entre las naciones. Otras explicaciones pueden ser: la religión practicada, pensamiento filosófico e ideológico que prevalecen en las sociedades.

cuadro 2, valores comparativos de la distancia respecto al poder

País	Nivel	Lugar	DRP
México	Grande	2	81
E.E.U.U.	Pequeña	19	40
Gran Bretaña	Pequeña	23	35

Cada una de las dimensiones considerada tiene un valor en el índice asociado, cada valor tiene una serie de correlaciones encontradas en el estudio de Hofstede; las que tienen implicaciones, para México; algunas de estas son:

- Los jefes son vistos como tomadores de decisiones autocráticas y paternas.
- Existe débil percepción de la ética del trabajo.
- Apoyo entre los jefes para la distribución amplia del liderazgo e iniciativa.

2.- La incertidumbre es la segunda dimensión de cultura nacional que propone Hofstede, la incertidumbre acerca del futuro es un factor básico en la vida humana, a la que el hombre se enfrenta a través del dominio de la tecnología, leyes y religión, las organizaciones agregan los rituales y las reglas. La correlación positiva se da con los niveles de ansiedad, la necesidad de seguridad y la dependencia respecto de los expertos.

cuadro 3, valores comparativos intolerancia a la incertidumbre

País	Nivel	Lugar	IAI
México	Alta	8	82
E.E.U.U.	Baja	24	46
Gran Bretaña	Baja	27	35

Las implicaciones en esta dimensión respecto a México son:

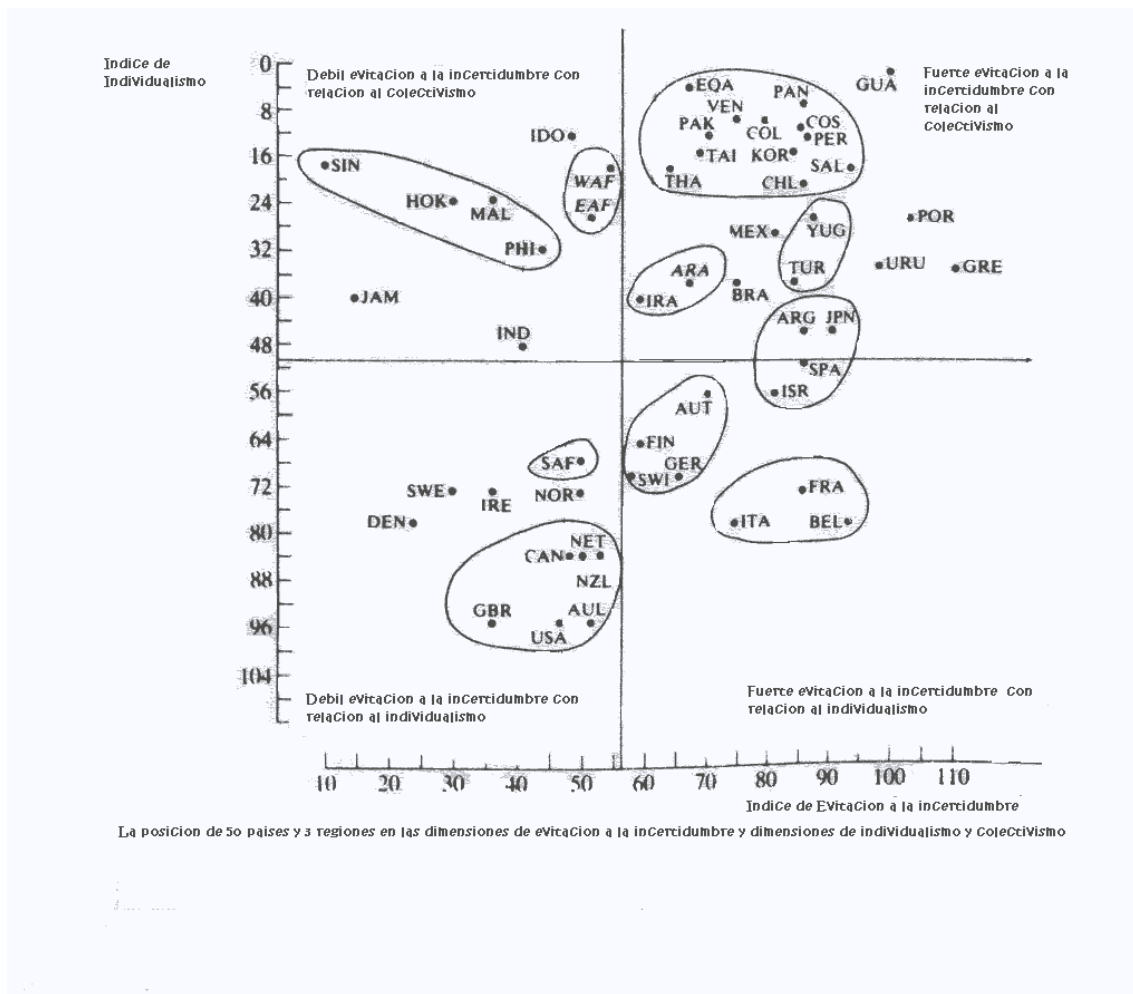
- Resistencia emocional al cambio.
- Menos toma de riesgos.
- Temor al cambio.

- Menor ambición a los avances individuales.
- Convicción que las estructuras jerárquicas de la organización deben ser claras y respetadas.
- Preferencia por las instrucciones y requerimientos claros.
- Las reglas de la organización no deben romperse.
- La iniciativa de los subordinados debe mantenerse bajo control.
- Baja tolerancia a la ambigüedad.
- La mayoría de los actores son pesimistas acerca de sus capacidades de iniciativa, ambición y liderazgo.

3.- Continúa Hofstede; con la dimensión; individualismo-colectivismo; describe la relación entre lo individual y lo colectivo que prevalece en una sociedad dada. Refleja en que forma la gente vive junta. (Núcleos familiares, familias extendidas, o tribus) y esto tiene toda clase de implicaciones de valor.

El índice de individualismo está correlacionado negativamente con la necesidad de afiliación; reflejándose en la sociedad, religión, ideología en la organización, como

Gráfica 2, Índice individualismo colectivismo



cuadro 4 valores comparativos individualismo-colectivismo

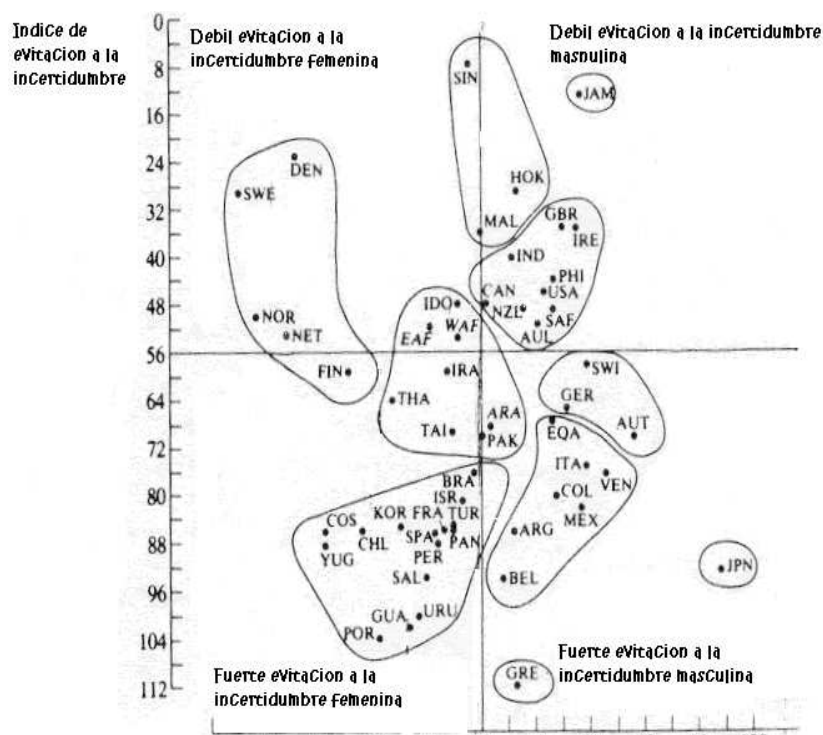
País	Nivel	Lugar	IC
México	Bajo	26	30
E.E.U.U.	Alto	1	91
Gran Bretaña	Alto	3	89

Las implicaciones en esta dimensión para México en bajo individualismo son:

- Las decisiones grupales son mejores.
- La iniciativa personal no se acepta (fatalismo).
- Se necesitan más años de escolaridad para obtener trabajo.
- Uso de patrones más tradicionales.

La siguiente dimensión es la existencia de géneros, es factor fundamental al que las sociedades se enfrentan en diferentes formas, discutiéndose que si las diferencias biológicas pueden o no tener implicación en las actividades sociales, existiendo patrones diferentes; al hombre le importa más calificar sus avances y sus ingresos, para la mujer es más importante el aspecto interpersonal, dar servicio y el medio físico.

Gráfica 3, masculinidad-feminidad



La posición de 50 países y tres regiones graficadas de acuerdo a la dimensión masculino-femenino e índice de evitación a la incertidumbre.

a
e

País	Nivel	Lugar	IC
México	Alto	5	69
E.E.U.U.	Alto	10	62
Gran Bretaña	Alto	7	66

cuadro 5 Valores comparativos de la masculinidad-feminidad

Las implicaciones para México son de esta dimensión:

- En alta masculinidad se cree en los tomadores de decisiones independientes.
- Hay motivación más fuerte a los alcances.
- Los alcances son definidos en términos de reconocimiento y riquezas.
- La mayoría del trabajo está centralizado.
- Existe alto grado de estrés en el trabajo.
- El escepticismo es visto como factor que guía al éxito.
- Grandes diferencias entre hombres y mujeres.

En la siguiente figura se explica el número de características nacionales, conocidas de la literatura profesional y anécdotas sobre las organizaciones. Esto es claro en el “mecanismo de coordinación profesional”.

Ajustes mutuos moldean el modelo de mercado de las organizaciones y de estrés en negociaciones; de los países anglosajones.

1-Configuración preferencial.

2-Mecanismo de coordinación preferencial.

3-Parte clave de la organización



medibles con instrumentos como la propia observación por medio de una guía, o una escala de actitudes, construida específicamente para la población elegida.

Se eligió una escala de medición de actitudes tipo Likert o Rangos sumariados, la que se construyó dando inicio a varias preguntas referentes al tema de la cultura organizacional, redactándose una serie de frases precisando el objeto a medir. La adopción de los valores organizacionales por los diferentes actores del sistema Universitario investigado.

Después de hacer un viaje a través de la historia y realidad de las universidades Cuauhtémoc, es indispensable enlazar armónicamente el conocimiento científico, a las demandas del estudiante, con la sociedad, es decir llevar a efecto la vinculación entre el rol del formador con el estudiante, y de la disciplina que se estudia, al trabajo socialmente a desempeñar como componente fundamental en la dinámica de la formación profesional, de modo que se “produzcan” profesionales útiles a otros miembros de la sociedad.

Ahora bien, en el transcurso del tiempo, en el proceso enseñanza-aprendizaje se ha incrementado la necesidad en desarrollar, los principios básicos que se encuentran en la esencia de la cultura organizacional de la institución y de los actores que la conforman, actuando de conformidad con la misión y visión, que este sistema educativo ha propuesto y divulgado mediante la declaración de principios y valores que son la guía o marco de referencia en la acción cotidiana de los actores de la Institución Educativa de Estudios Superiores, en cinco de los principales

Estados de la República Mexicana. Comprometiéndose a cumplir y defender la aplicación de estos valores buscando su presencia permanente en su diario accionar.

Cabe destacar que la noción de validez en la investigación cuantitativa está directamente relacionada con las pruebas estandarizadas y aceptadas.

En la investigación cualitativa es la misma naturaleza de la investigación la que adapta y determina las pruebas. La similitud entre ambos métodos se encuentra en que en algún punto de la investigación se harán preguntas y se recolectarán los datos. La investigación cuantitativa se define a partir de lo que puede ser medido con números o cualidades, y en la investigación cualitativa se intenta fragmentar las piezas de aspectos del mundo social que son incuantificables, personales, subjetivas y complejas.

La práctica de la investigación científica se apoya en la sistematización y control de datos, implica una disciplina constante y no dejar hechos a la casualidad. Es empírica en cuanto se basa en fenómenos observables de la realidad y crítica porque juzga de manera objetiva eliminando las preferencias personales y juicios de valor. En este caso de estudio mediante la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación.

El propósito primario de esta investigación del sistema Universitario en estudio, cumple dos propósitos fundamentales:

a) produce conocimiento y teorías, al referirse a la investigación básica, y

b) resuelve problemas prácticos al tratarse de investigación aplicada. También es un proceso dinámico, cambiante y continuo, está compuesto por una serie de etapas y preceptos organizados inherentes con lo que se conoce como:

El método científico

El método científico es un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura o básica, como de la aplicada: es decir, donde hay método científico hay ciencia.

Como tal, es universal y obviamente se aplica en todas las áreas de la investigación científica. Sin embargo, su aplicación se ve condicionada dependiendo de la materia en estudio y por los conocimientos que se posean al respecto, pues no se cumplen en igual orden y medida los pasos científicos en una investigación histórica que en una biológica o del campo organizacional, pero sí hay que reiterar el reconocimiento mundial en lo referente a los pasos fundamentales del método científico, los cuales, como lo expone Roberto Hernández⁵⁸, de manera condensada se adoptó para el desarrollo de esta investigación del sistema Universitario Cuauhtémoc:

1. Planteamiento del problema.
2. Formulación de proposiciones.
3. Comprobación de las mismas.
4. Construcción de leyes, teorías y modelos.

El método científico cuando es bien aplicado indica el camino más corto y preciso hacia el conocimiento. Pero como menciona Mario Bunge (1983), no es ni infalible ni autosuficiente. No es autosuficiente, porque no puede operar en un vacío

⁵⁸ Hernández Sampieri Roberto, et.al., Metodología de la Investigación, Ed. McGrawHill, 1991. p2.

de conocimiento previo que pueda luego reajustarse y elaborarse; complementándose mediante estrategias especiales adaptadas a las peculiaridades de cada tema. Es falible precisamente porque puede perfeccionarse con apoyo en diversas estrategias y otros métodos; a través de la estimación de los resultados a los que lleva, además del análisis directo.

En ese sentido, se puede agregar que de hecho, en esta investigación científica, implica en su proceso, dos o más métodos y diversas técnicas de apoyo para su realización de donde ya se está refiriendo concretamente a lo que se llama 'metodología', y por tanto:

¿Qué se entiende por metodología?

Es el conjunto de métodos; técnicas y/o estrategias que se utilizan para obtener datos informativos que fundamenten el conocimiento acerca de la realidad que se investiga. Con ello se enfoca y orienta la investigación y también se estudia el proceder del investigador.

¿Qué es método en general?

En general, se entiende por método el modo de proceder en cualquier actividad. Es ordenar las acciones humanas de acuerdo con un fin.

¿Qué es método en particular?

Es importante para la manipulación teórica y práctica de los conceptos inmersos en una investigación científica, -o temática-, el distinguir entre 'método' y

'técnica'. Con base en lo que se ha mencionado, queda claro que el método en particular es la teoría que sustenta la investigación, forjada a su vez por la propia ciencia, constituye los preceptos y procedimientos organizados para alcanzar el, o los objetivos en una investigación y obtener un nuevo eslabón en la cadena del conocimiento.

Principios del método de Descartes

Si bien, del propio desarrollo científico emergen nuevos métodos, preceptos y técnicas. Se afirma que el trabajo de algunos pensadores clásicos en las diferentes disciplinas del conocimiento científico, han trascendido a tal nivel que aún son vigentes o influyen en la organización intelectual del ser humano. Es el caso, por ejemplo, de los principios metódicos de Descartes de los cuales se toman como punto de partida las reglas principales de su "Discurso del Método", en razón de seleccionar, valorar y adaptar a la investigación el o los principios que son aplicables según el enfoque, el momento y medio ambiente, en este caso, organizacionales presentes, estos son:

- a) Principio de la evidencia, se evita los prejuicios admitiendo como verdadero lo evidente, este principio es aceptado, puesto que es primera vez que investigo al sistema Universitario Cuauhtémoc, y como evidente pues son los escenarios estudiados de espacio, tiempo, comunicación e identidad.
- b) Principio del análisis. Dividir el problema o factor bajo estudio, de forma ordenada en tantas partes como sea preciso, para valorar este principio se

aplicaron tres instrumentos de investigación; encuesta, cuestionarios y entrevistas.

- c) Principio de síntesis. Se ordenaron las partes y pensamientos de lo más simple a lo más complicado.
- d) Principio de enumeración. Se practicaron revisiones y/o evaluaciones durante el desarrollo de la investigación para evitar omisiones.

Antes de abordar este trabajo de investigación, fue imprescindible tener presente las reglas, el método, las técnicas y conceptos particulares metodológicos, que sirvan de soporte en la formulación del diseño de la investigación, y en el desarrollo propio de la misma.

Ventaja del método

Cuando se habla de investigación científica, independientemente del tema de que se trate, una de las primeras preguntas que se escuchan es la de: qué método se utilizó, o se aplica en dicha investigación. Sin embargo, la pregunta tiene validez si existen varios métodos que se pueden acoplar en diversas disciplinas científicas y en una misma investigación.

De esto surge un cuestionamiento interesante, y poco mencionado en la teorización respecto de los procesos metódicos en la investigación dentro de las ciencias sociales, y al parecer concretamente en el campo de los Estudios Organizacionales.

Cuando se trabaja en el diseño metodológico, se debe distinguir qué método es el apropiado. Si se aplica uno solamente ¿cuál es el más conveniente? Dependiendo de la complejidad del hecho social a investigar, puede ser suficiente, por ejem: Con el análisis inductivo, por decir, se estudiarían las características particulares si lo que

se pretende es llegar a establecer sus relaciones generales únicamente, por lo que hasta ahí puede concluir el trabajo. Si la intención es alcanzar la “síntesis” de un problema, el método adecuado sería el dialéctico, muy utilizado en sociología para entender el proceso histórico de los acontecimientos y que permite la reconstrucción de la realidad de manera total y dinámica, lo cual hace muy rigurosa además de complicada su aplicación, ya que comprende tres fases; tesis; antítesis y síntesis, de cuyo proceso no se ahonda aquí, sólo que la tesis es la afirmación de una realidad, negada por la antítesis que supera a la tesis, la cual es negada y superada por la síntesis o negación de la negación. La tesis contiene a la antítesis y ambas al negarse producen la síntesis. Otro aspecto es que, a criterio del investigador se pueden emplear los dos o más métodos en el mismo proyecto.

En cualquier caso es imperativo saber bien, entre otros puntos: ¿qué se quiere hacer? ; ¿Cómo se va a hacer? ; ¿Qué consecuencias se pueden tener? ; ¿Cómo controlar y evaluar los resultados? En general, ¿qué condiciones previas hay que satisfacer? Y así lograr que la estructuración metódica especialmente cuando se utilizan varios métodos, o elementos de ellos, se elabore de forma ordenada, armoniosa, que los componentes y sus conexiones sean pertinentes, para construir unitariamente las distintas operaciones metódicas en un nivel más amplio y profundo.

Ahora bien, la formulación metódica para el desarrollo del presente estudio, comprende un conjunto multifacético de recursos metódicos que nos sitúan dentro de un problema relativo a cómo definir el método utilizado. Por tanto, para precisar

su estructura nos apoyamos en el concepto de la división politómica, desde la perspectiva de la lógica formal, lo denomino como:

Explicación del método politómico

Con lo susodicho, no significa la creación de un nuevo método, sino la mezcla de más de dos métodos. Esto permite la posibilidad de ordenar los distintos grupos de procesos, así como de cualidades determinadas configurando a la vez la clasificación de las variables correspondientes y sus interrelaciones.

La propuesta de esta nomenclatura se fundamenta en el siguiente argumento científico.

“Es la clasificación científica, los grupos formados por la identificación de las propiedades mostradas por los procesos se ordenan de tal modo que en el sistema así integrado, quedan expresadas implícitamente las reglas que permiten incorporar después nuevos grupos. Dichas reglas permiten disponer ordenadamente los grupos como clases que se encuentran coordinadas con otras clases y, a su vez, están subordinadas respecto a otras y son subordinantes de otras más. La división de cada clase subordinante puede hacerse, según sea el caso, en forma ‘dicotómica’, cuando incluya solamente dos clases subordinadas, o en forma ‘politómica’, cuando admite varias clases subordinadas”. (De Gortari. 1972:68).

Este planteamiento es análogo al comportamiento de la conceptualización, o sea que como se sabe, un concepto no es tajante, aunque sustancialmente guarda cierta independencia, coexisten en su entorno múltiples relaciones con otros conceptos. También es importante señalar que un mismo concepto o factor puede ser observado desde diferentes puntos de vista conservando una sola finalidad, lo que viene a constituir el análisis multiperspectiva.

Es así como sucede tanto en la manipulación de métodos, como con los niveles de tipos de estudios en una investigación. En lo que aquí respecta el método

politómico es: la configuración de tres o más modelos metódicos implicados en una misma investigación. Comprende la especificidad; amplitud funcional y vinculación entre los modelos metódicos.

- a) La especificidad corresponde a: la función especial que desempeña un método en la investigación.
- b) La amplitud funcional, significa: la delimitación o cobertura de su función.
- c) La vinculación es: la correlación y/o contribución articulada entre los métodos asignados, a determinados íterespacios de la investigación.

Formulación del método politómico

Los métodos aquí utilizados en la configuración del método politómico que abarca el contexto global de este trabajo, son:

- El método científico
- El método analítico en general. Cabe aclarar que algunos autores lo manipulan al igual que la inferencia inductiva. En este caso se aplica, cubriendo únicamente el principio del análisis de Descartes, para ordenar las partes del hecho social que habrán de analizarse, y en ese sentido todo método es analítico.
- El método deductivo. Es la forma del proceso deductivo, por una parte para la formulación de las proposiciones, y por otra porque el análisis en el orden de los elementos del tema de estudio, parte de lo general a lo particular, cumpliendo así con el principio de síntesis. Además, la operación lógica de este método permite conocer las interconexiones existentes entre las

variables de estudio; los datos obtenidos, y entre ambas operaciones (V. de Gortari. 1972: 146).

- El método cuantitativo, en cuanto se le ha otorgado un número a las respuestas para darles valor y poder sacar conclusiones a través de graficas.
- El método cualitativo. Aquí se utiliza, como eje metódico central. En la observación fenomenológica del objeto de estudio; concierne al entendimiento del comportamiento humano, a partir del marco del actor como referencia” (Barba 2001: 299). También como lo indica su nomenclatura, estudia las cualidades en una realidad social, valores, metas, subcultura, instituciones, empresas y procedimientos entre otras, para responder a preguntas como: ¿qué se hace aquí? ¿Cómo es la forma del caso en estudio? ¿Cuáles son las variables del caso? ¿Qué se va a describir? ¿Cómo se va a explicar?, etc.

Este método incluyó técnicas como: las entrevistas. Por lo que se considera la siguiente:

Definición de “técnica” en la investigación.

Por lo que toca a las técnicas: son instrumentos del método, con carácter práctico. “Todo método incluye técnicas, mientras que no hay técnica que incluya como parte integrante a un método” (De Gortari, 1980:18). Por otra parte, si el método contiene técnicas, estas no son exclusivas de un solo método, y pueden ser

aplicadas en diferentes campos de la investigación científica. Es decir, existe una independencia entre las técnicas y los métodos.

En resumen, las estrategias con soporte en la teoría científica, la evidencia empírica, y los fenómenos, constituyen los elementos básicos e indispensables de la 'metodología científica' para lograr la abstracción de lo esencial en la investigación. También es útil para desarrollar el tratamiento planeado respecto al estudio; controlar el o los problemas en disertación, y fijar propuestas de solución si es el caso.

La observación; la simple observación; la descripción y conceptualización:

a) La observación.

La observación es una percepción básica en el procedimiento empírico orientada al estudio de los fenómenos tal como se nos presentan, sin medición. En este caso concreto del sistema Universitario en estudio, se aplicó el cuestionario de observación de cuatro escenarios, el espacio, el tiempo, la comunicación y la identidad, mediante un cuestionario, de preguntas cerradas.

En la vida cotidiana constantemente se ven cosas o sucesos, que valga la redundancia, se ven pero no se observan. Esto es cuando no existe el propósito o interés de examinar y reflexionar al respecto. En cambio, para iniciar cualquier tipo de investigación, "metodológicamente hablando" y respecto a este trabajo: la observación sobre un hecho o factor de estudio, representa el primer paso de análisis en cualquier método de investigación. Eso es, para saber de la validez de la realidad, primero hay que conocerla observándola. Entendiendo también que hay una extensa caracterización del concepto de 'observación'. Por un lado existen las

observaciones ordinarias o vulgares, y por otro, las observaciones científicas. La observación científica es definida por Sanabria (1980: 218-219) como: “la actitud del (espíritu) investigador que busca metódicamente establecer relaciones entre los hechos”.

Entonces, este trabajo investigación en su etapa inicial, se apoyó primero en la observación, tanto para estructurar el diseño del mismo, así, durante todo el proceso del desarrollo de su implementación, y para abordar el punto de partida en el trabajo de campo.

b) La simple observación

Entiéndase aquí por simple observación como: la atención o examen superficial del factor de estudio, en donde se observó los acontecimientos y lejos del origen de éstos. La palabra simple no significa que sea una operación sencilla, sino realizada de una sola forma, y desde “afuera de”. A partir de esta posición se puede describir la expresión externa de un problema o hecho a nivel de lo que es, o sea, se describe lo que se observa en la forma pero no el cómo es, de fondo, p. ej.: se describió la estructura organizacional observando sus elementos o componentes sin conocer el origen, la finalidad, ni sus características sustanciales, sus objetivos o concretamente, la dinámica de sus relaciones organizacionales. En otras palabras, a través de la simple observación como respuesta al primer acercamiento en este estudio de caso, se describió tan sólo el aspecto fenomenológico, o estructuras manifiestas, pero sin llegar a conceptualizarlas.

c) La descripción y conceptualización.

Obviamente, como resultado inmediato de la simple observación se elaboró una descripción simple, se definieron los elementos y/o estructura en general, o

bien, aquellos factores sobresalientes de la experiencia, sin analizarlos y explicarlos, son equivalentes a formular un inventario del mundo a estudiar; un listado de términos o aspectos de la estructura organizacional. Pero también de los sucesos y relaciones organizacionales lo cual en este caso, nos acerca al conocimiento de la identidad y cultura organizacionales, e inmersas en esa cultura la manera en que se transmiten los valores adoptados por los fundadores a través de la estructura Universitaria. Con ello se obtuvo la primera base de datos, para pasar a la conceptualización. Ahora bien, un concepto debe determinarse mediante el análisis. Los conceptos: se plantearon después de distinguir y poner de relieve las características más importantes en contraste con lo considerado como superficial o fenoménico. Un factor de estudio se consideró concepto cuando se desarrolló una sucesión de juicios lógicos, y se conocieron a sus características, o bien, el contenido tanto en la extensión como en la comprensión de sus propiedades inherentes, p. ej. , Si nos referimos a “Cultura Organizacional” como concepto, este implica categorías como artefactos, valores y presunciones (creencias, lenguaje especializado, relaciones organizacionales, por mencionar algunas) y éstas a su vez contienen variables como arquitectura, distribución de espacio, lema, tiempo, responsabilidades, definición de roles; productividad; capacitación, formación profesional, y demás. Queda entendido así, que la fijación del concepto en la investigación se comprende dentro de un proceso o nivel de análisis, y que dicho concepto establece otros nuevos conceptos.

En ese sentido, requirió desde su etapa inicial; durante el desarrollo de la investigación y después de haber sido concluida ésta, diferentes niveles o tipos de observación. Después de la simple observación, se describe lo observado, cuatro

escenarios, el espacio físico, como utilizan el tiempo, la comunicación entre los actores de la organización y la identidad.

Conveniencia del estudio de caso.

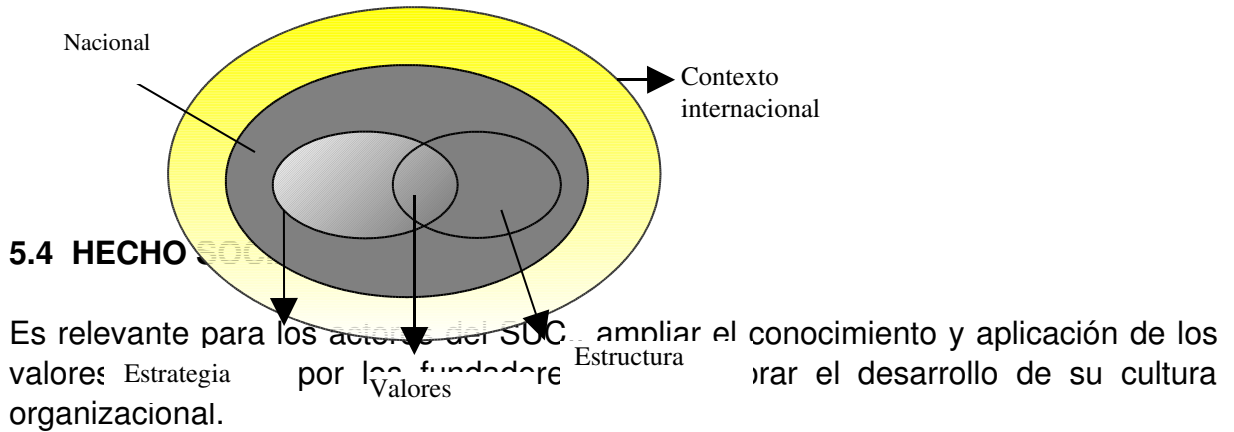
Para emprender la praxis del proyecto, se optó por la vía del estudio del caso ya que en materia de investigación ofrece la factibilidad de operar y analizar desde múltiples perspectivas.

De acuerdo con el Dr. Antonio Barba (2001:263) el análisis multiperspectiva permite al investigador considerar la voz o puntos de vista en particular de los actores, así también como de los grupos de participantes.

Afirman que la educación se vincula estrechamente con las necesidades de una sociedad y con su estructura social. En un contexto como el actual, donde el sistema educativo se concentra en la escuela a la que le exigen resultados, calidad y eficiencia, se ha desarrollado un poderoso movimiento de investigación y evaluación, ya en los años sesenta y setenta proliferan estérilmente las listas y escalas de observación de la vida en las aulas, al objeto de encontrar el método pedagógico que objetivamente provocara el aprendizaje deseado, ahora proliferan los listados de factores que definen objetiva y automáticamente una escuela eficaz. La cultura macro-social influye en el carácter, el pensamiento y en las acciones de los individuos en particular, ya sea desde un director o administrador, hasta un mensajero. A esto hay que agregar que, la gente se comporta guiada por su filosofía persona

5.3 **Relación entre los valores organizacionales adoptados y transmitidos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, la organización y la estructura organizacional a partir del Hecho Social.**

Ilustración 12 metodología de la totalidad



El concepto de totalidad es una perspectiva epistemológica con la realidad en diferentes dimensiones. En este estudio del sistema Universitario Cuauhtémoc por razón de la estrategia se determinará la manera en que los valores universales son adoptados y transmitidos a través de la estructura organizacional.

5.5 El problema articula dentro de las dimensiones al contexto social

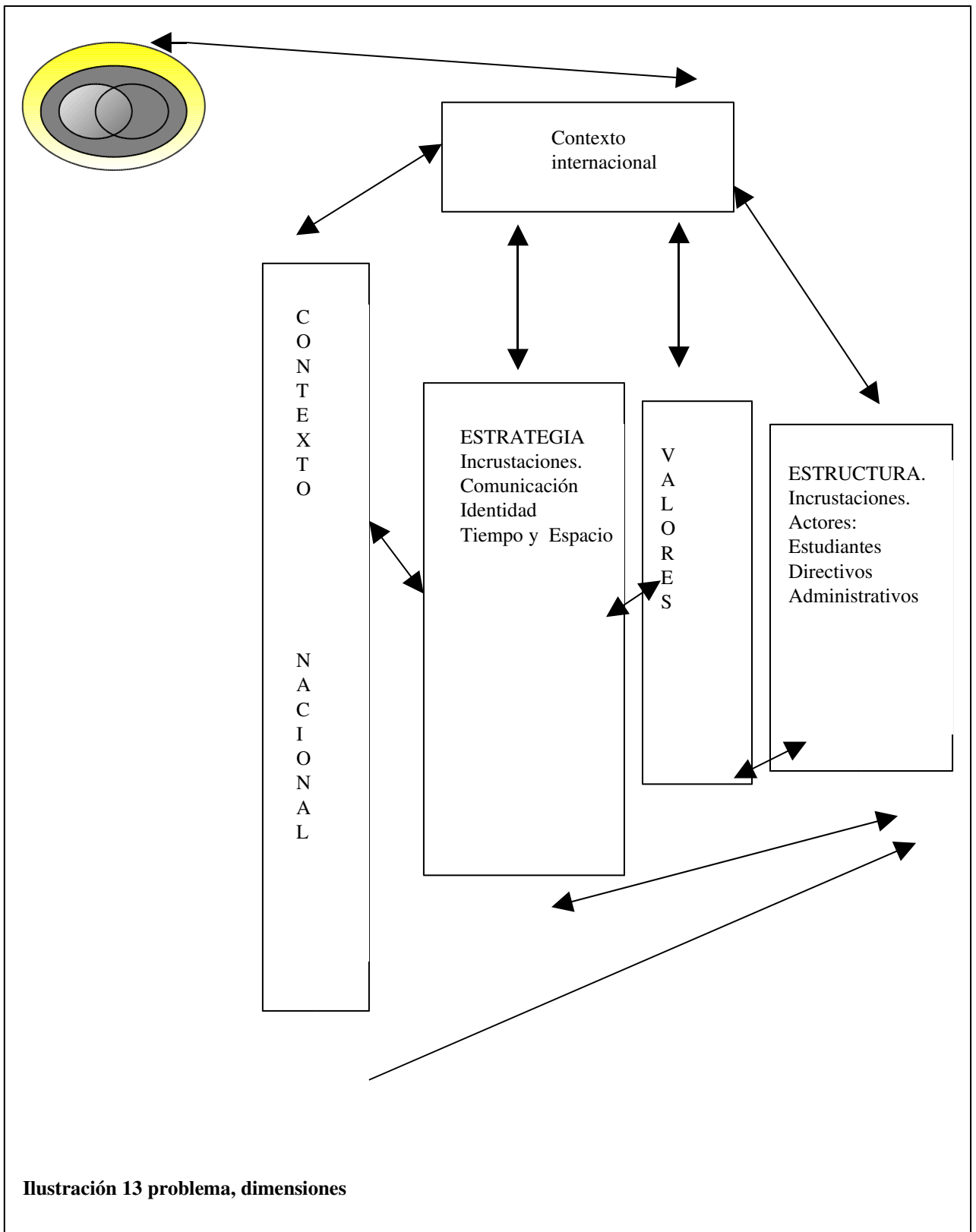
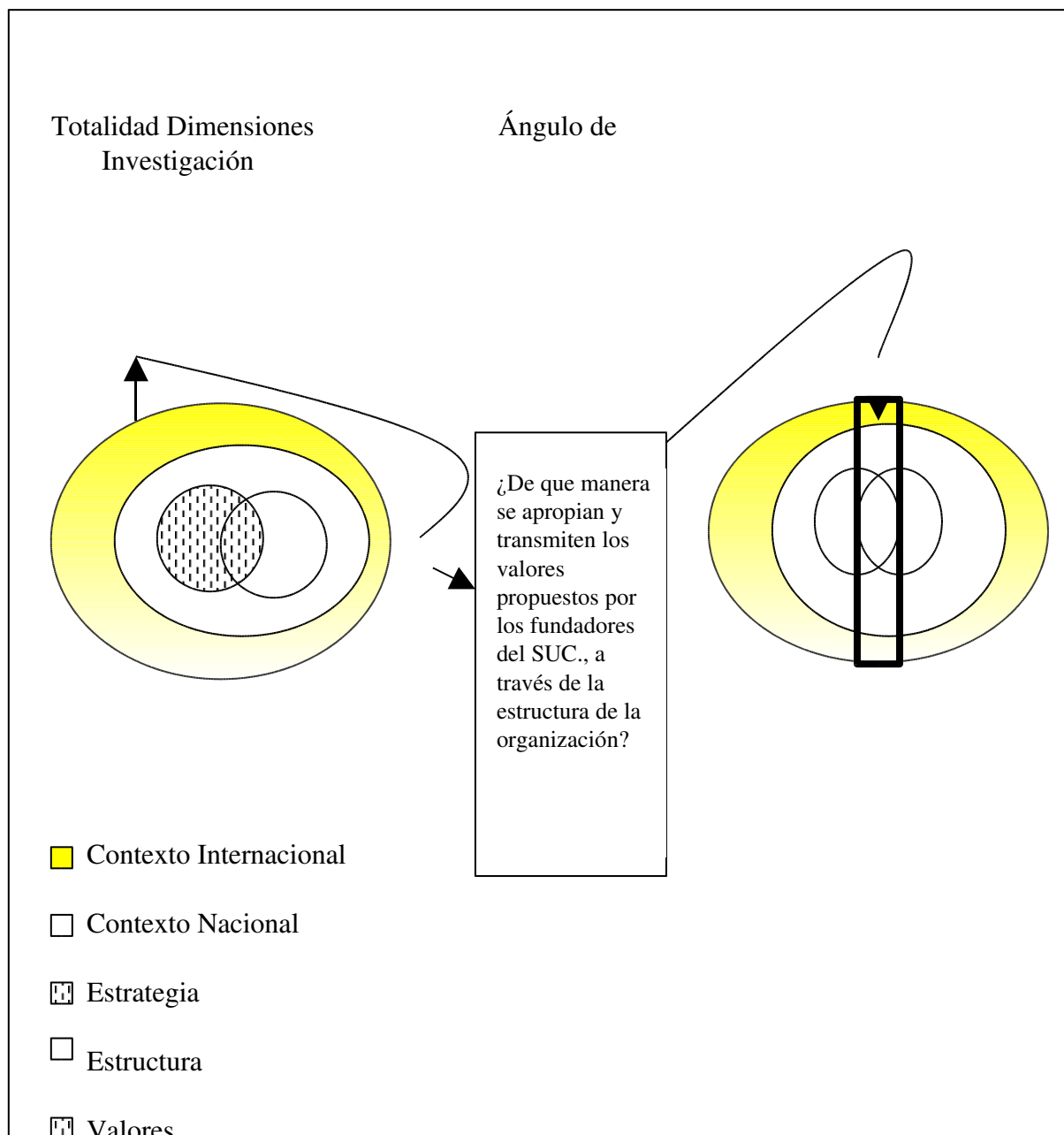


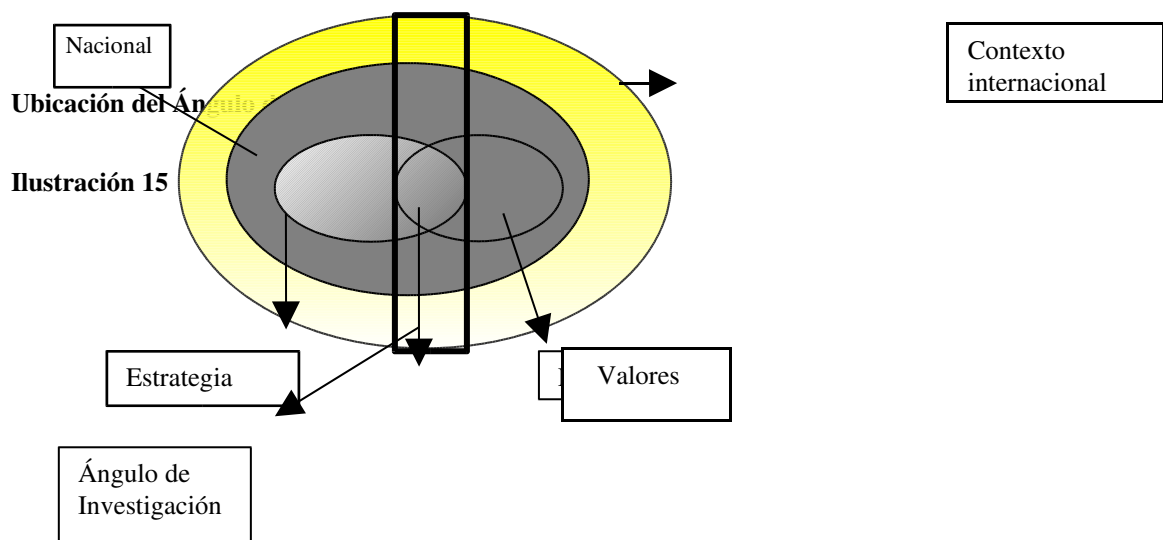
Ilustración 13 problema, dimensiones

5.6. Los valores, las estrategias y la estructura relacionados por la pregunta de investigación.

Ilustración 14, los valores, las estrategias enlazadas con la pregunta de investigación.

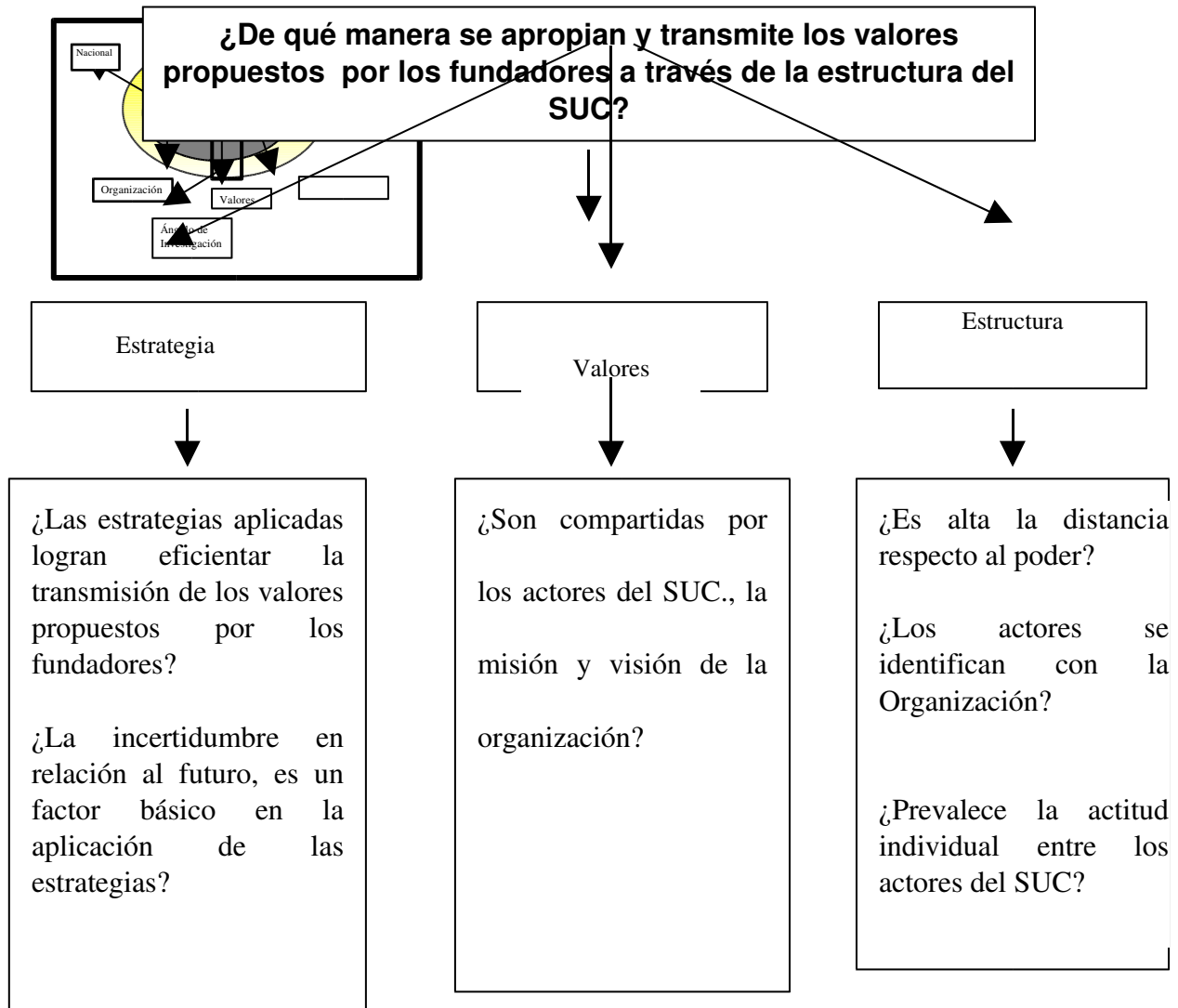


5.7 Relación entre los valores Organizacionales adoptados y transmitidos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, a través de la estructura de la organización.



5.8 Ángulo de investigación, dimensiones de análisis, preguntas de investigación.

Ilustración 16



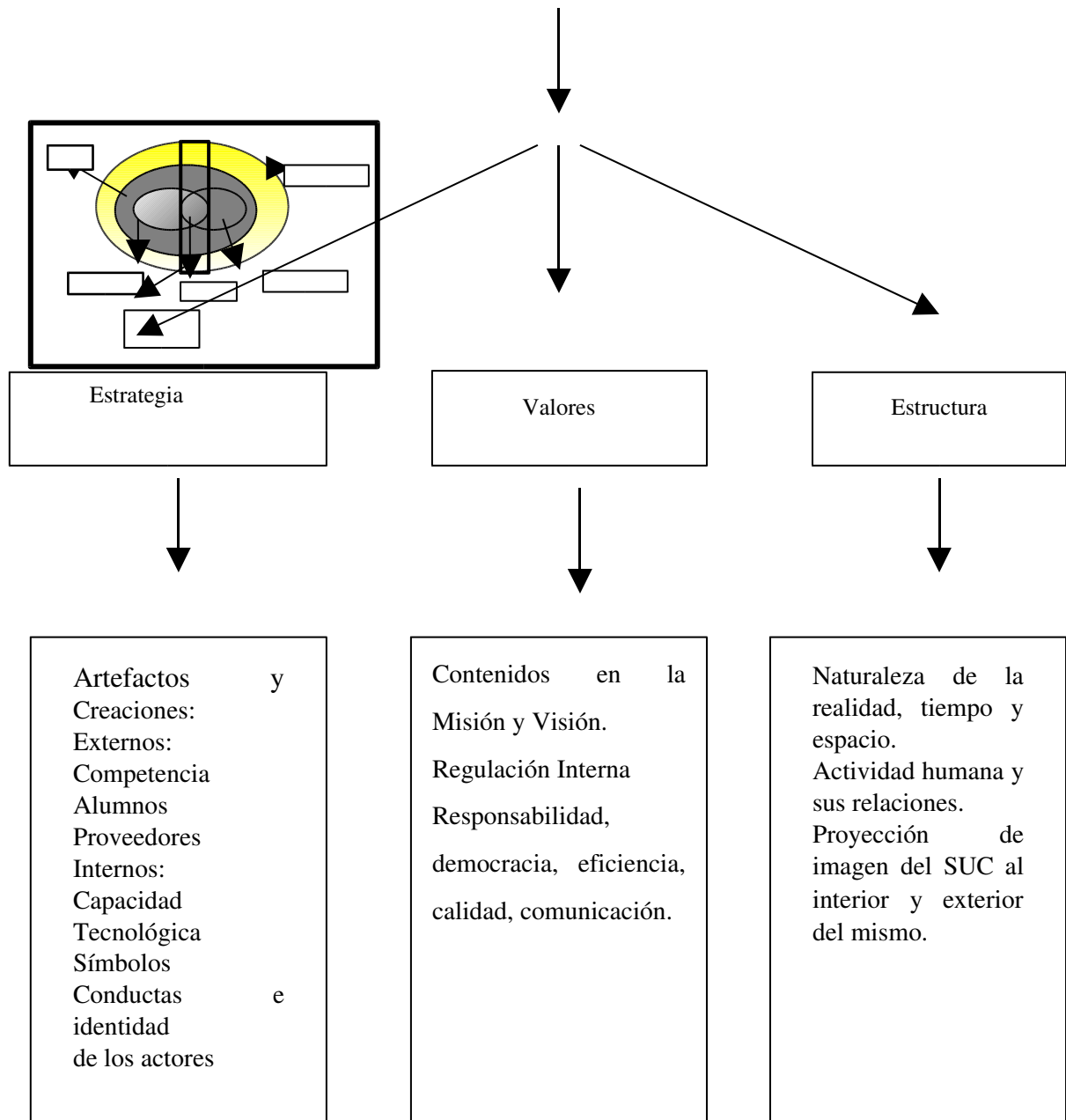
Nota: Para contestar las preguntas se aplicaron tres instrumentos de investigación:

Encuesta.
Cuestionario.
Entrevista.

5.9 Dimensiones de análisis e Incrustaciones

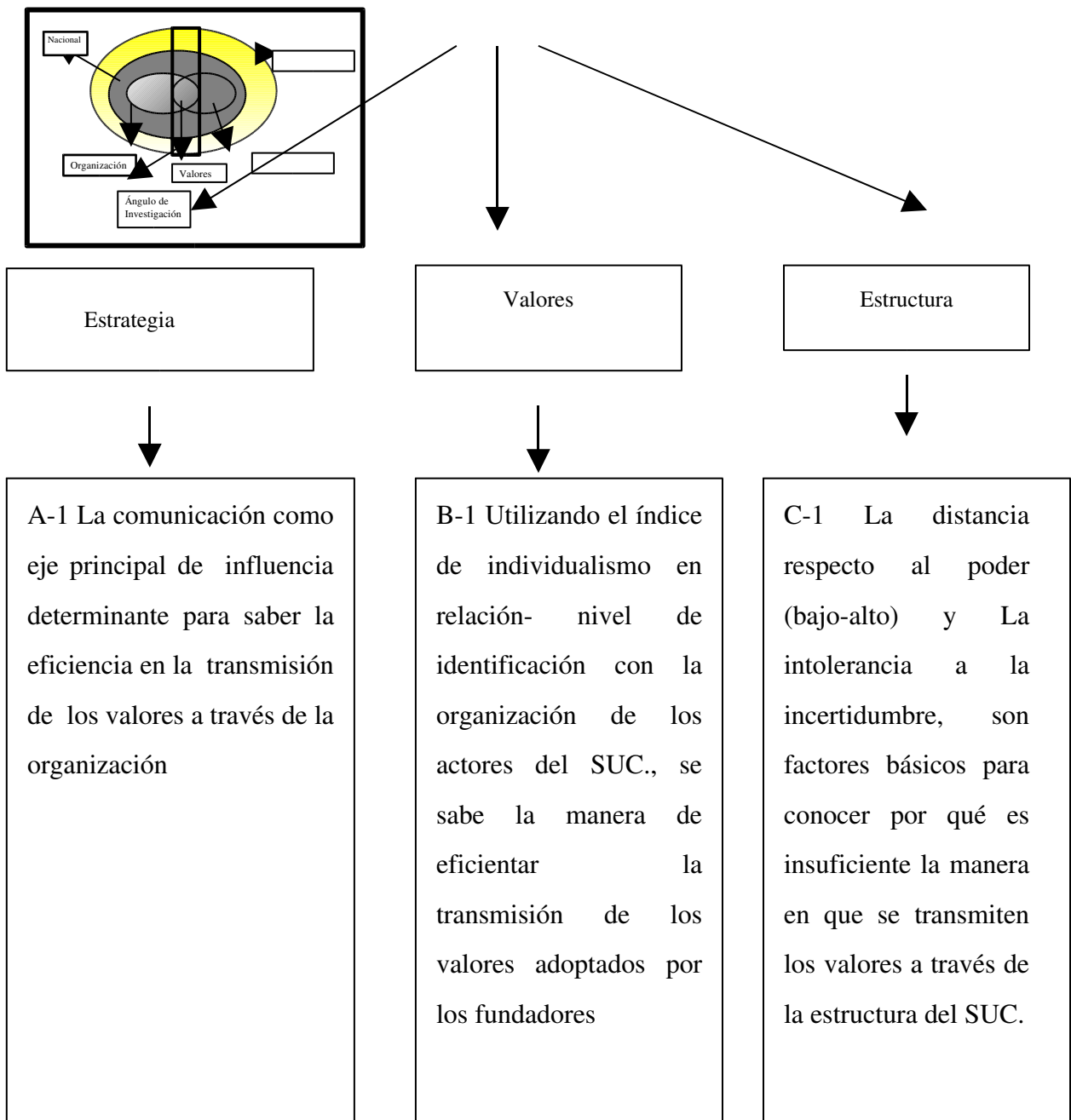
Ilustración 17,

¿De qué manera se apropian y transmiten los valores propuestos por los fundadores del SUC., a través de la estructura de la organización.



5.10- Proposiciones de investigación.

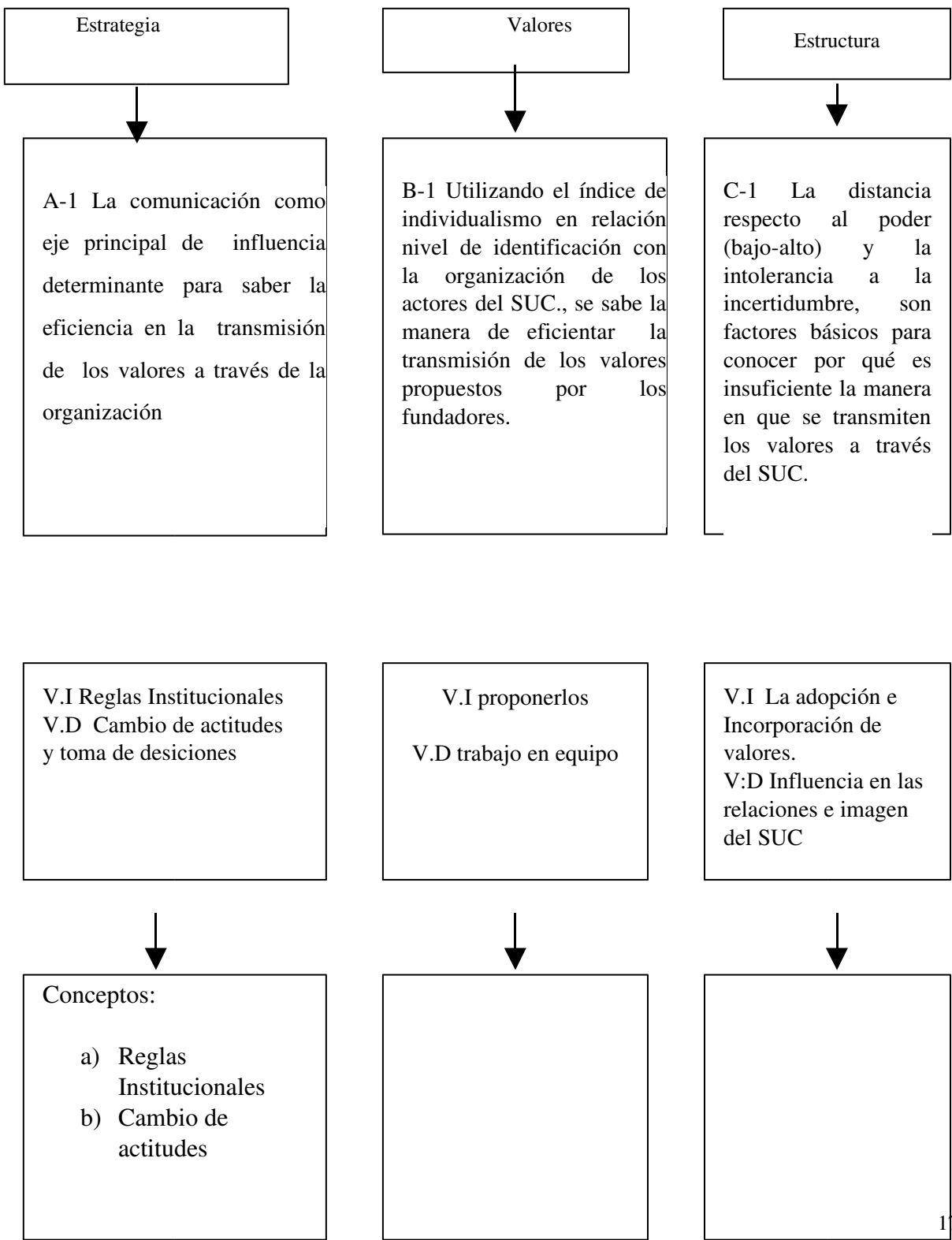
Ilustración 18



5.11 Proposiciones de investigación, variables independientes y dependientes, así como construcción de conceptos.

Ilustración 19

¿De qué manera se apropian y transmiten los valores propuestos por los fundadores del SUC., a través de la estructura Organizacional?



Conceptos:

- a) Adopción de valores universales
- b) Legitimidad

- a) Adopción e incorporación de valores.
- b) Sistema estructural
- c) Imagen

5.12. Objetivo de la Investigación.

Analizar la importancia, ideológica y efectividad de penetración de los valores_ implícitos en una cultura organizacional, en el ámbito de los actores dentro de el sistema Universitario Cuauhtémoc.

5.13. Justificación.

- Por la relevancia de las implicaciones y aplicaciones de los valores culturales, para los diferentes participantes en el SUC., surge la inquietud de realizar este trabajo; en particular se desea saber si los valores contenidos en la cultura organizacional del Sistema Universitario Cuauhtémoc, son consistentes, en relación con el nivel de la difusión y operacionalidad de estos, entre los actores."Plantilla Laboral" y Estudiantes.

A su vez, ofrecer información de utilidad plural y/o colectiva que puede desplegarse en calidad de:

- a) Fuente de indagatoria para futuras investigaciones, ya sea de carácter social o académica, pues hasta el momento no se han emitido referencias sistematizadas sobre el tema.
- b) Promover el análisis y reflexión sobre la dinámica cultural-organizacional con fundamento en sus principios ideológicos, transmitidos por los fundadores de la institución.
- c) Como material de apoyo académico para próximas generaciones estudiantiles.

- d) Como socialización de conocimiento, en relación con los resultados de este trabajo. Que coadyuve a desarrollar conciencia de los valores culturales en el entorno de los actores involucrados en la organización; también de personas particulares, por ej., padres de estudiantes; otras instituciones y empresas públicas o privadas interesadas en el campo organizacional; entre otras implicaciones prácticas el ámbito académico, tales como, la nueva formulación o configuración, o simplemente la modificación estratégica de difundir los valores propuestos por los fundadores y transmitidos a través de la estructura de la organización.

Definición de la población y muestra.⁵⁹

Para poder comprobar las proposiciones se necesita haber observado a todos los actores que forman parte de este sistema, al ser imposible se decidió explorar a algunos de ellos.

Para determinar la población se tomaron en cuenta algunas consideraciones:

- a) Directivos de las cinco Universidades.

⁵⁹ Fernández Collado Carlos, Metodología de la investigación ed.McGrawHill,1991.p.231

- b) Administrativos de las cinco universidades.
- c) Catedráticos de las cinco universidades y a
- d) Estudiantes de las cinco Universidades.

Es una organización que entiende que el ser humano es responsable y productivo con un profundo sentido de su vida a través de su trabajo y de su afiliación a una comunidad y a un grupo cuyas metas y actuaciones están inspiradas por una misión trascendente, por los valores y necesidades de quienes requieren sus servicios cuidando el impacto que sus actuaciones tengan sobre el medio ambiente y la sociedad.

Existe una gran variedad de definiciones de valores una muy a propósito de este estudio es la que los considera como: una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas, y el bien al que se incorpora se da en situaciones reales. Se pueden categorizar en grupos de esferas de tal manera que puedan generalizarse como paradigmas de agrupamiento (Subcultura), ya que desde el punto de vista práctico, cada comunidad del sistema en estudio, están desarrollando sus propios valores en concordancia con los fundadores, con la época en que surgieron, y el proceso de evolución que les ha tocado vivir. Se tienen actividades multifuncionales y se fomenta la responsabilidad, la actualización continua es básica para el mejor desempeño personal y contribución al desarrollo de la organización.

El error general del sistema educativo en México es no conceder mayor importancia y espacios a enseñanza de valores o principios sociales. Los líderes japoneses residentes en México se juntaron para hacer algo, y decidieron construir

el Liceo Mexicano Japonés donde se da educación formativa (Educación, Productividad, calidad, ecología) comenzando por la limpieza.

A medida que las organizaciones crecen, la distancia afecta cada vez más a la forma en que las personas se comunican, tienen deficiente comunicación, como lo demuestra que los alumnos ignoren los elementos que forman su cultura organizacional, los directivos entrevistados, consideran que tienen controlado este aspecto, sin embargo el resultado del instrumento que se les aplicó a los alumnos la gran mayoría los desconocen.

Considerando que cuentan con un elemento altamente importante, son sus fundadores como conducto viviente de enlace y comunicación en todo el sistema.

La comunicación es un proceso simbólico, por el cual se transmiten las ideas de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento. Esta comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, interrelaciones y habilidades, implicando también mensajes, su flujo, propósitos, dirección y el medio para su transmisión y recepción. Siendo importante:

- La difusión de la misión, la visión y valores de la organización.
- Organizar a los actores y a los recursos en la forma más eficaz y eficiente.
- Dirigir; orientar; propiciar un ambiente motivacional, y un aspecto importante, actual, es facilitar las relaciones con el ambiente externo.
- Aprovechar las investigaciones de postgrado, siendo estos los trabajos más actualizados en la realidad actuada.
- El flujo y tipo de comunicación consiste en una comunicación descendente, fluyendo desde los actores en niveles altos hacia otros niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

Se puede pensar que nada de esto tiene importancia, sin embargo todo lo anterior determina que tanto conocen su cultura, y que tipo de cultura es la que realmente viven los actores de la organización, al mismo tiempo comprender la manera en que se han adoptado los valores que profesa el sistema.

Por otro lado la misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades, procurando la unidad de propósitos en los actores, con el fin de desarrollar un sentido de pertinencia, siendo el aporte más importante y significativo a la sociedad

5.14. ANÁLISIS.

La aplicación de los instrumentos de investigación se basó en los factores necesarios para dar origen a la cultura Artefactos y creaciones, Valores y Presunciones Básicas, (Edgar Shein) y de ese resultado deducir porqué es ineficiente la transmisión de los valores propuestos por los fundadores a través de la estructura de la organización.

La aplicación del cuestionario compuesto de una estructura de opción múltiple, a los alumnos de las cinco universidades.

Cuestionario 1 ¿Conoces los elementos que conforman la CO.del SUC?

<p>¿CONOCES los elementos que forman la CO del SUC? Pon dentro del paréntesis el número que corresponde al concepto.</p>		
<p>La descripción de lo que se desea llegue a ser la organización: en donde los alumnos, docentes y trabajadores (ACTORES) cultiven y desarrollen su sentido de pertenencia a la institución. Mantener y acrecentar la flexibilidad. Aumentar el índice de titulación, con mecanismos más eficientes. Articulación entre la generación del conocimiento transmitido a través de la docencia y la extensión de sus beneficios a la sociedad. Donde se tenga al menos el 30% de maestros de medio tiempo y otro tanto de tiempo completo. Estatutos, estímulos, programas, políticas, etc.</p>	<p>()</p>	

<p>Impartir educación. Organizar y desarrollar actividades de investigación. Acrecentar, preservar, difundir extender beneficios de la ciencia y la cultura a la sociedad. Garantizar la libertad de cátedra e investigación. Desarrollar modelos de enseñanza. Establecer convenios de colaboración.</p>	<p>()</p>	<p>1. – Misión 2. –Valores 3. –Principios 4. –Filosofía 5. –Propósitos Institucionales 6. –Visión</p>
<p>Mantener la comunicación y participación universitaria. Encaminar al hombre a su perfección en el trabajo, la verdad, la libertad, la belleza y el amor. Fomentar el sentido de responsabilidad, respeto y cumplimiento del deber para la creación de una sociedad justa y equitativa. Luchar en bien de la Patria con tenacidad, valor y saber. Elevar el espíritu del hombre para el propio bien y el de los demás.</p>	<p>()</p>	
<p>Se entiende al ser humano como el colmen de sabiduría, capaz de definir y conocer lo que es y quiere ser. Verdad, libertad, belleza, educación, ética, trabajo unido, participación, comunicación, convivencia, sentido patriótico, ética, etc.</p>	<p>()</p>	
<p>Las Facultades se han trazado las metas de forjar profesionales acorde a la realidad social con una formación integral para que el alumno alcance la excelencia entendida como una positiva actitud interior, hacia la búsqueda de cada día ser mejor, propiciando un clima de reto y confianza, así como también una mentalidad positiva de realización, superación y cambio.</p>	<p>()</p>	

<p>Crear canales adecuados de comunicación interna para recibir propuestas de la comunidad universitaria. Dar a conocer los eventos en que podrán participar. Eleva el nivel académico para una mejor enseñanza. Formación integral. Desarrollar actitudes de responsabilidad. Formar profesionales con sentido social. Preservar la identidad. Orientar los planes de estudio para que den respuesta a la problemática de nuestra comunidad y de la Patria. Eleva el espíritu humano.</p>	<p>()</p>	
<p>Marca con una cruz los manuales que conoces por que los has leído</p> <p>Actualización docente. Capacitación docente. Evaluación docente. Orientación vocacional. Procedimientos de la Biblioteca. Proceso de titulación. Servicio social.</p>		
<p>Marca con una cruz los Estados de la República Mexicana donde se encuentra una Universidad Cuauhtémoc.</p> <p>Puebla. Aguascalientes. Querétaro. Guadalajara. San Luís Potosí. Guanajuato. San Juan del Río.</p>		
<p>¿Conoces el reglamento General de tu institución?</p>		
<p>¿Conoces el reglamento de tu facultad?</p>		
<p>¿El reglamento de Postgrado?</p>		
<p>¿El reglamento de ingreso de alumnos a clínicas y laboratorios?</p>		
<p>¿El reglamento general de exámenes?</p>		
<p>¿Servicios estudiantiles?</p>		
<p>¿Que Deportes te ofrece la Universidad?</p>		
<p>Define que entiendes por cultura Organizacional</p>		
<p>Dibuja el escudo de la Universidad Cuauhtémoc</p>		
<p>¿Cuál es el lema de la Universidad Cuauhtémoc?</p>		

La siguiente tabla representa los resultados de la aplicación del cuestionario, y representados por medio de gráficos por cada uno y total de los estados donde tiene presencia el SUC.

1-Universidad Cuauhtémoc de San Luís Potosí.

2-Universidad Cuauhtémoc de Querétaro.

3-Universidad Cuauhtémoc de Puebla.

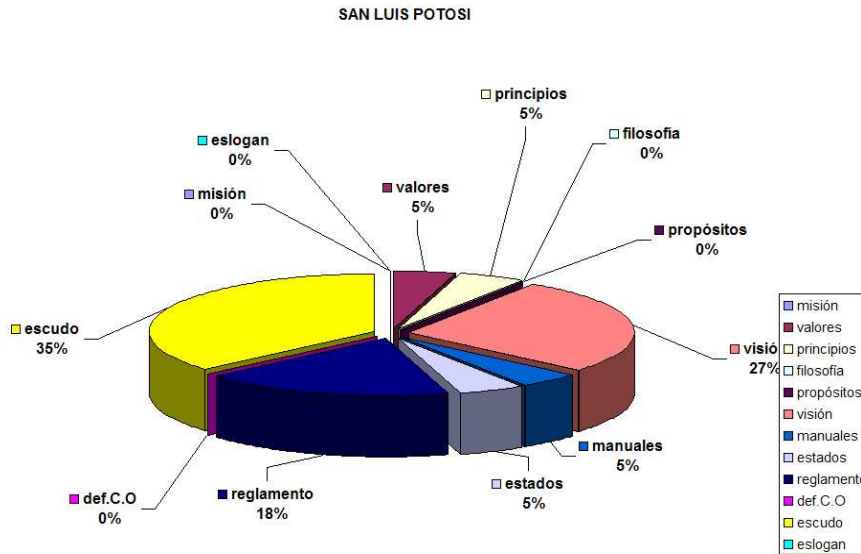
4-Universidad Cuauhtémoc de Aguascalientes.

5-Universidad Cuauhtémoc de Guadalajara.

Algunos elementos que constituyen la Cultura Organizacional.

ESTADO	MISION	VALORES	PRINCIPIOS	FOLOSOFIA	PROPOSITO	VISION	MANUALES	ESTADOS	REGLAMENTO	DEF C.O.	ESCUDO	ESLOGAN
1 Total	0	1	1	0	0	6	1	1	4	0	8	0
2 Total	3	6	1	0	5	1	0	6	8	3	6	6
3 Total	2	2	1	2	5	4	1	5	8	3	7	5
4 Total	5	5	3	1	3	5	0	5	10	2	10	1
5 Total	0	0	0	1	0	1	0	1	7	1	9	3
Grand Total	10	14	6	4	13	17	2	18	37	9	40	15

GRÁFICA iv SAN LUIS POTOSÍ.



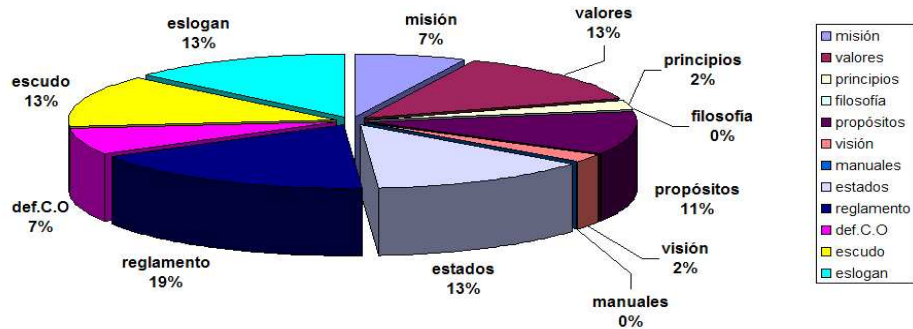
Fuente: Encuesta levantada en la Universidad Cuauhtémoc de SLP. en Junio 2004.

Como lo muestra el gráfico los actores principales que son los alumnos, no cuentan con una eficiente comunicación, puesto que desconocen la gran mayoría de los elementos que forman la cultura organizacional de su institución, lo cual demuestra la distancia grande respecto al poder, los jefes son vistos como los grandes tomadores de decisiones autocráticas y paternas, donde los jefes se apoyan en el liderazgo e iniciativa.

En lo que se refiere a la intolerancia a la incertidumbre, está manifiesto que se trata de una institución formada por una estructura jerárquica que debe ser respetada, donde las reglas de la organización no deben romperse.

Se conoció que no son condescendientes con el aspecto individualista, existe el compromiso del trabajo colectivo, por último cuando se habla de género en esta universidad pude observar que los puestos importantes están ocupados por personas del género masculino, esto no quiere decir que es un ambiente machista, pero son los tomadores de decisiones centralizadas, siempre de acuerdo con el vértice de la estructura.

QUERETARO



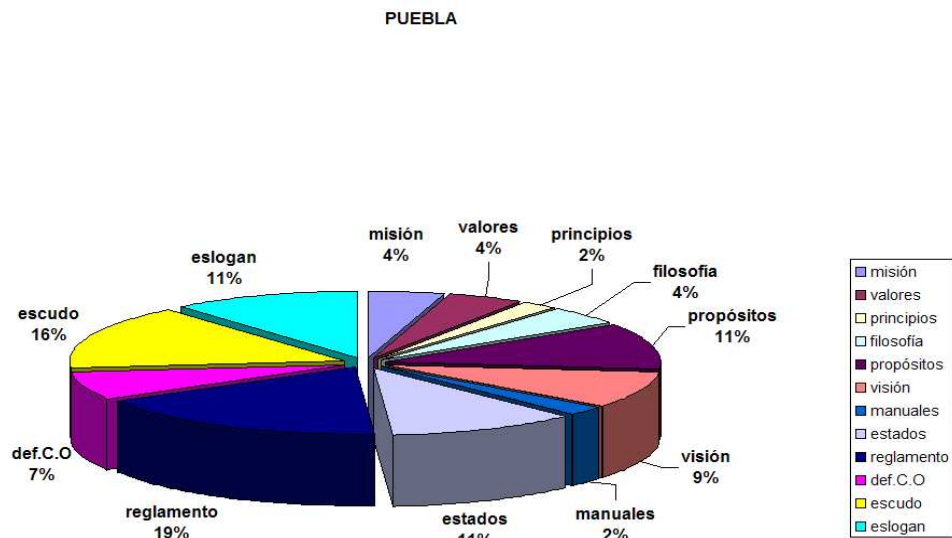
Fuente: Encuesta levantada en la Universidad Cuauhtémoc de Qro. en Mayo del 2004.

En este campus universitario padece de la misma falta de eficiencia, en la aplicación de estrategias para la transmisión de los valores, propuestos por los fundadores a través de su estructura.

En referencia si es grande la distancia respecto al poder tiene la misma estructura que la de San Luís Potosí, y por lo mismo los jefes se ven como tomadores de decisiones.

En la intolerancia a la incertidumbre preferencia por las instrucciones y requerimientos claros, resultado del tipo de estructura jerárquica, con directivos del genero masculino, y haciendo un gran esfuerzo por evitar el individualismo, alentando el trabajo en equipo.

GRÁFICA viPUEBLA



Fuente: Encuesta levantada en la Universidad de Puebla, en Junio del 2004.

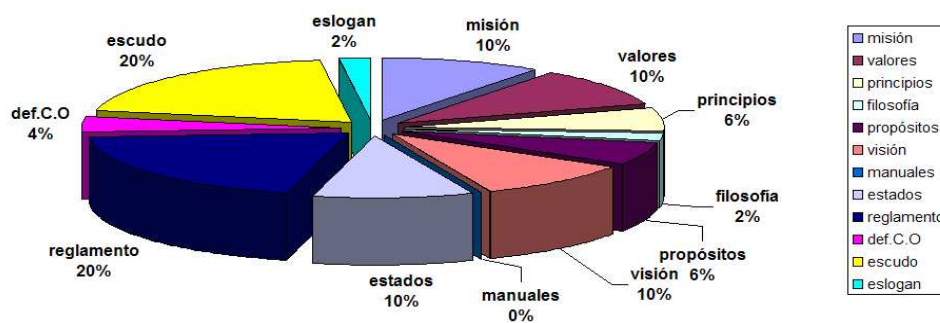
Los alumnos tienen conocimiento más general de los elementos que conforman la cultura organizacional, incluidos en el cuestionario. La causa puede radicar; que en

este Estado residen los fundadores, tienen la posibilidad de relacionarse diariamente con ellos, y tener comunicación personalizada.

Su estructura es también jerárquica rígida, esto determina una distancia alta respecto al poder, lo que resulta intolerancia a la incertidumbre, que se reduce por medio de la tecnología, las reglas y los rituales. Aquí si entrevisté mujeres directoras, que pueden representar una buena combinación estratégica organizacional, con los directivos masculinos, para una eficiente transmisión de valores propuestos por los fundadores a través del SUC:

GRÁFICA vii AGUASCALIENTES

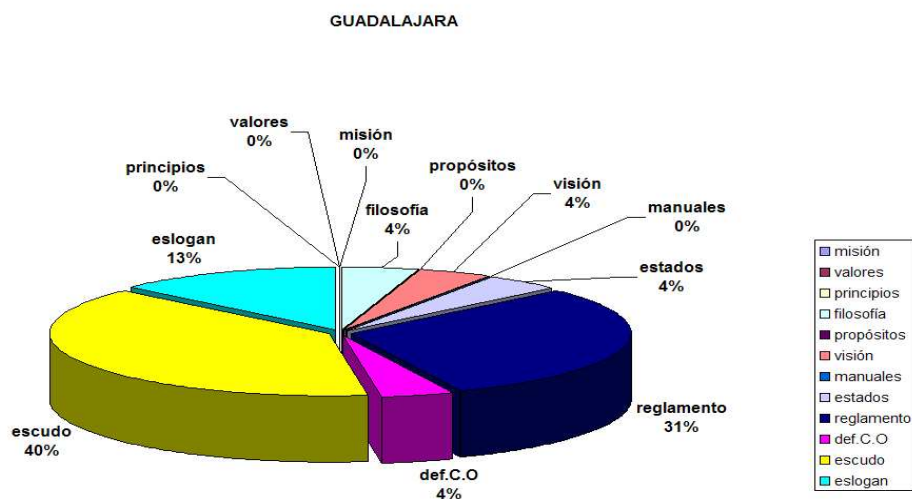
AGUASCALIENTES



Fuente: Encuesta levantada en el Edo. de Aguascalientes en Agosto del 2004.

El Estado de Aguascalientes tiene mayor porcentaje de vivencia en la visión y la misión organizacionales, a pesar que tienen una estructura rígida y jerarquizada teniendo una alta distancia respecto al poder significando que las desigualdades crezcan en niveles de autoridad, sin embargo por lo que se pudo obtener en las entrevistas la razón de tener conocimiento de la visión y misión, es la relación estrecha que existe entre los maestros y los alumnos, femeninos y masculinos enriqueciendo la organización con sus valores individuales y aceptando los que propusieron los fundadores, trabajando colectivamente y todo lo anterior da por resultado que baja la intolerancia a la incertidumbre, aplicando estrategias de mejora en todos los aspectos de la organización facilitando la transmisión de los valores propuestos por los fundadores a través de la estructura de la misma.

GRÁFICA viii GUADALAJARA

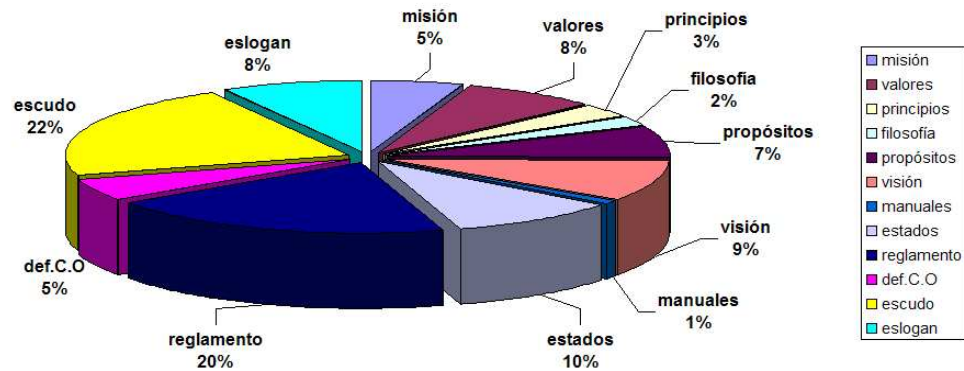


Fuente: Encuesta levantada en el Edo. de Guadalajara en Agosto del 2004.

En Guadalajara también se percibió la falta de interés por conocer que es la cultura organizacional y ni idea para que sirva. La misión 0% la Visión un 4%, valores 0%. Se constató que la cultura organizacional y la adopción de los valores propuestos por los fundadores sólo existen en los documentos formales del SUC. Sin embargo tienen la oportunidad que los fundadores estén presentes para transmitir su ánimo ante cualquier proyecto, una visión clara y un profundo compromiso, ha crecido mucho este sistema y por lo mismo hacen falta estrategias para cambiar la estructura rígida e inflexible que facilita la distancia respecto al poder en la organización, trabajo en equipo, intervención femenina como masculina, no temerle a los retos; desarrollar estrategias de comunicación para efficientar la transmisión de los valores propuestos por los fundadores del SUC.

GRÁFICA ix TOTALES

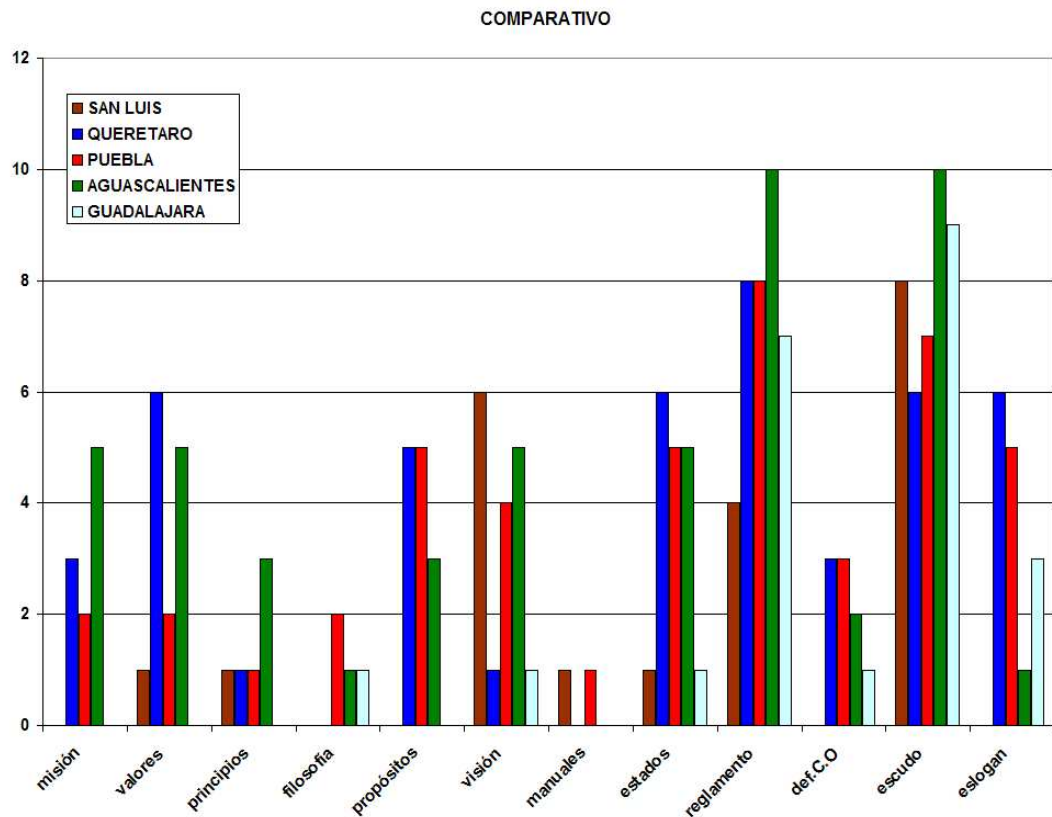
TOTALES



Se recomienda el cambio de estructura a una flexible, acortando la distancia respecto al poder; trabajo colectivo enriquecido por la individualidad de los actores del SUC., con la participación activa e importante de la combinación masculinidad-feminidad, sin miedo al futuro (incertidumbre), formando la cultura organizacional de pensamiento sistémico; organización inteligente abierta al aprendizaje, identificándose como problema de aprendizaje organizacional, la insuficiente aplicación de estrategias para la transmisión de los valores propuestos por los fundadores a través de la estructura de la organización, lo que recae en una comunicación e identificación deficientes entre los actores y el SUC:

Los valores no se transmiten solamente a través de trípticos y volantes de la organización pero si según Edgar Shein, se trata de algunos de los factores necesarios para dar origen a la cultura organizacional, visibles con frecuencia no descifrables. El les llama artefactos y creaciones internos y externos.

GRÁFICA x COMPARATIVOS



CORRELACION ENTRE VISION Y MISION	0.102382519
CORRELACION ENTRE VALORES Y MISION	0.967723578
CORRELACION ENTRE VISION Y VALORES	-0.109078215
CORRELACION ENTRE PRINCIPIOS Y FILOSOFIA	0.054554473
CORRELACION MANUALES Y REGLAMENTOS	-0.583333333
CORRELACION ENTRE ESCUDO Y ESLOGAN	-0.744208408

Al realizarse las correlaciones entre las diferentes variables de estudio, para saber si los alumnos conocen o no los elementos que forman la cultura que existe en su organización, se considera que los valores no son eficazmente transmitidos.

- 1- El bajo valor indica que quien conoce la misión rara vez conoce la visión, esto puede ser falta de conocimiento en distinguir las diferencias entre estos dos conceptos.
- 2- Quien conoce los valores seguramente conoce la misión ya que se encuentran fuertemente relacionados.
- 3- Quien conoce la visión no conoce los valores, están negativamente relacionados.
- 4- El valor bajo indica que los encuestados desconocen los principios y la filosofía organizacional.
- 5- Quien conoce el reglamento, no conoce los manuales, el signo negativo indica que los reglamentos no están correlacionados a los manuales, o no hacen referencia a los mismos, ya que indican que quien lee los reglamentos no necesariamente se entera de que existen manuales.
- 6- Quien conoce el escudo no conoce también el lema, el signo negativo indica que estos no están claramente definidos en los escudos, las letras son pequeñas al final, y los actores de la organización principalmente los alumnos no las perciben.
- 7- Se encontró que en los medios de propagación de la cultura organizacional que son por lo general la emisión impresa de los reglamentos, en cual el escudo es diferente en la contraportada y en la primera hoja, esto no-solo crea confusión, sino que puede causar falta de compromiso hacia un símbolo de identificación de la institución.

Este primer análisis indica que las preposiciones de investigación están en lo cierto, Utilizando el índice de individualismo en relación al nivel de identificación con la organización de los actores del SUC., se sabe la manera de eficientar la transmisión a través de la estructura de la organización, de los valores propuestos por los fundadores, La comunicación como eje principal de influencia determinante; para saber la eficiencia en la transmisión de los valores a través de la organización y por último; la distancia respecto al poder (alto) y la intolerancia a la incertidumbre, son factores básicos para conocer por qué es insuficiente la manera en que se transmiten los valores a través de la estructura del SUC., además de percibir en los alumnos (Percepción personal del encuestador) apáticos a lo que es formal, los directivos y administradores con mucho entusiasmo para hacer del ámbito de trabajo un lugar agradable y eficiente; pueden asegurar que los demás actores, responden positivamente a ese entusiasmo.

Enseguida se analiza el cuestionario “valorando tu cultura”⁶⁰ este instrumento nos muestra que tanto se actúan la sociabilidad y la solidaridad indicando, que tipo de cultura o estructura se vive dentro del SUC.(ver, gráfica 11)

Esta encuesta que consistió en 23 preguntas con valores del 1 al 5, según sea el valor que les otorguen los directivos, maestros y administradores en escala de importancia.

Indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Dirigido a directivos, docentes y administradores. Cuestionario sobre cultura

⁶⁰ Goffee y Jones, El carácter Organizacional, ed. Granica, 1998 p.77

organizacional o estructura del sistema Universitario Cuauhtémoc, institución de Estudios Superiores Privada.

Cuestionario 2 , valorando tu cultura

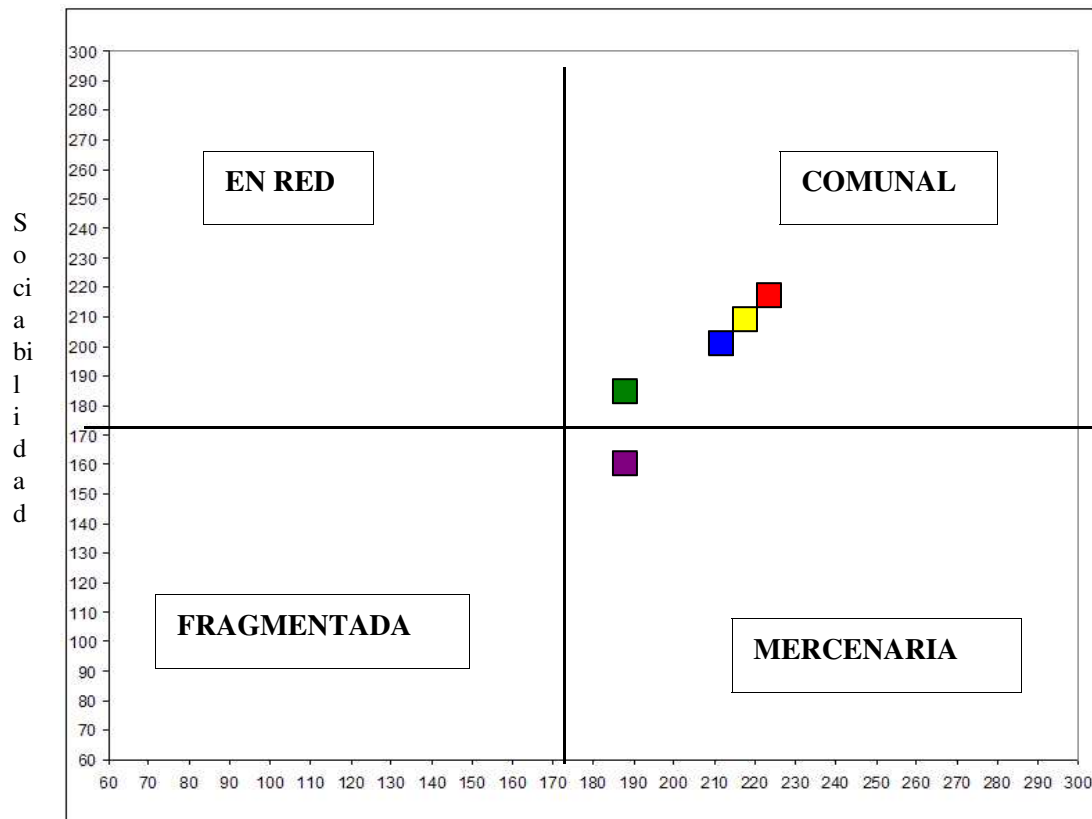
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La división de una organización de estudios superiores que se está evaluando: ¿Conoce sus objetivos organizacionales claramente?	1	2	3	4	5
2. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas.	1	2	3	4	5
3. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.	1	2	3	4	5
4. La gente se lleva bien y raras son las disputas.	1	2	3	4	5
5. Un rendimiento negativo es tratado rápida, firmemente.	1	2	3	4	5
6. Las personas con frecuencia se relacionan fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
7. El grupo realmente quiere ganar.	1	2	3	4	5

8. La gente se hace favores porque se caen bien.	1	2	3	4	5
9. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.	1	2	3	4	5
<hr/>					
10. Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés	1	2	3	4	5
11. Los objetivos estratégicos son compartidos.	1	2	3	4	5
12. La gente confía a los demás sus asuntos personales.	1	2	3	4	5
13. Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.	1	2	3	4	5
14. La recompensa y el castigo son claros.	1	2	3	4	5
15. La gente conoce bien las familias de los demás.	1	2	3	4	5
16. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.	1	2	3	4	5

17. Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	1	2	3	4	5
18. Conseguir los objetivos es lo más importante.	1	2	3	4	5
19. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema.	1	2	3	4	5
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	1	2	3	4	5
21. Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	1	2	3	4	5
22. Está claro donde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de otra.	1	2	3	4	5
23. Las personas se protegen unas a otras.	1	2	3	4	5

SAN LUIS	198	229	
QUERETARO	185	189	
PUEBLA	217	226	
AGUASCALIENTES	202	219	
GUADALAJARA	169	190	

GRÁFICA xi REPRESENTACIÓN DEL TIPO DE CO. DE LAS UC.



Solidaridad

La universidad de Guadalajara observa un tipo estructura Mercenaria.

Las Universidades de San Luís Potosí, Querétaro, Puebla, y Aguascalientes, tienen estructura comunal.

La estructura Mercenaria:

El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos es posible, pero con el fin de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste a concluir una tarea, no para charlar con los compañeros.

Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar no suelen ser atendidos si alguien está ocupado.

Poco espacio no se utiliza en las zonas de trabajo.

La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etc.

Asume una estructura rígida, por lo que la distancia respecto al poder es alta, en las principales esferas se toman las decisiones importantes, los actores se sienten inseguros, temerosos, no tienen autoridad para asumir retos, por lo que la intolerancia a la incertidumbre es amplia, tratando de trabajar bajo presión colectivamente, y incluyendo en su estructura mercenaria tanto a elementos masculinos como femeninos.

La estructura Comunal:

La mayoría del espacio de las instalaciones es compartido formalmente -espacios abiertos- o informalmente -mucho movimiento de entrada y salida de la oficina-. Puede resultar difícil identificar en la oficina de quién se está, hay pocas separaciones entre departamentos, y no existen grandes diferencias de status entre las personas en cuanto a la distribución del espacio.

Las instalaciones sociales están basadas en una socialización informal.

El logo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la organización. Esta estructura es menos rígida en lo que se refiere a la intolerancia a la incertidumbre, se toman decisiones independientes, basadas en la seguridad de sus directivos, para guiar el destino de la organización, hay menos individualismo, no cuentan con una política de integración a un mayor número de mujeres en los puestos directivos.

Consiste en el primer instrumento de investigación para observar y determinar el tipo de cultura o estructura que vive el Sistema Cuauhtémoc, contrastada con los valores individuales de los actores de la organización, aplicado a los directivos, maestros y

administradores, para ser complementada por el cuestionario No 2 sobre el carácter organizacional:

Cuestionario 3, ¿Cuál es tu Cultura?.

¿CUÁL ES la CULTURA SUC?⁶¹

Cuestionario de observación personal y aplicada a catedráticos, administradores y directivos del sistema Universitario Cuauhtémoc

Si se quiere tener éxito y que la organización sea una ventaja competitiva, basándose en la imagen que proyecta al exterior basándose en la cultura de los valores se necesita comenzar por conocer el tipo de cultura que realmente se vive en la organización o división en estudio.

Al empezar este proceso se debe aclarar que debido a que las relaciones humanas son sumamente complejas y, tanto los niveles de sociabilidad y solidaridad resultan complicados de identificar, no será siempre fácil diagnosticar la cultura organizacional con precisión.

Primera herramienta: Observación de conductas.

Se concentra en el espacio que ocupa el grupo que se está evaluando.

¿Está compartido;

Sí No

¿Por quién está compartido?

¿Defienden las personas su espacio?

⁶¹ Permiso de utilizar sus instrumentos dados por los autores Rob Goffee y Gareth Jones. El carácter Organizacional,ed.Granica1998 ps.67,68.

Sí No

Se puede percibir la cultura al evaluar las formas en que las personas tienden a delimitar su territorio.

¿Hay plantas creciendo de forma exuberante sobre mesas de trabajo en un espacio abierto?

Sí No

¿Están las puertas cerradas?

Sí No

¿Son los departamentos sus territorios con y feroces secretarías?

Sí No

¿Está omnipresente la seguridad en el edificio?

Sí No

El espacio con frecuencia dice algo acerca del estatus, del poder y de las conexiones. Se considera también:

¿Quién tiene el espacio mayor? ¿Cómo se distribuye ese espacio?

¿Cómo son los comedores en la organización, clubes sociales o aparcamientos (si es que hay algo de esto)?

¿Quién consigue las oficinas con las mejores vistas?

Ahora fijarse en la forma en que las personas decoran su espacio.

En algunas oficinas, las paredes se encuentran completamente desnudas. Mientras que en otras se decoran con fotografías de familia, post-it pegados, certificados profesionales obtenidos, e instantáneas en compañía del jefe (Todos estos objetos dicen mucho acerca de la conexión de cada individuo con la organización).

Las entradas principales están con frecuencia repletas de pistas.

¿Está el logo corporativo en todas partes?

Sí No

¿Tiene una grandiosa recepción y cuadros colgados de las paredes?

Sí No

¿Hay suelos de mármol?

Sí No

¿Dispone de sillones para sentarse?

Sí No

¿La gente pasa apresurada o se suele parar a charlar un rato?

Apresuradas charlan

¿Hay productos en exposición?

Sí No

¿Se percibe una gran diferencia en cuanto al espacio físico entre las oficinas centrales y las unidades operativas?

Sí No

Finalmente, la funcionalidad del espacio.

¿Está todo utilizado para desarrollar actividades relacionadas exclusivamente con el trabajo?

Sí No

¿O dispone de un espacio destinado a eventos sociales, tales como salas para tomar un café o jardines?

Salas jardines

¿Se ha diseñado la planta como un espacio abierto o con un uso flexible del espacio para mesas de trabajo?

Sí No

¿Dónde se ha situado?

¿Quién ha implantado estos nuevos diseños?

La forma en que la gente se comunica.

Comunicación

¿Cómo prefieren intercambiar ideas e información, mediante:

Correo electrónico

Teléfono

Fax?

¿Cuánto tiempo pasan las personas hablando cara a cara?

¿Te abruma el murmullo?

Sí No

¿Es un silencio sepulcral?

Sí No

¿Envían diez copias de los memos por lo menos?

Sí No

¿Hacen una hoguera con los comunicados innecesarios?

Sí No

¿La jerarquía o la función se interponen en el camino de una comunicación?

Sí No

¿La comunicación efectiva es un problema de agendas ocupadas?

Sí No

¿Están las personas deliberadamente no disponibles?

Sí No

¿Ha sentido la decepción de hablar con cinco contestadoras automáticas antes de oír una voz humana?

Sí No

¿Cuándo las personas hablan cara a cara, lo hacen en grupos o de manera individual?

Grupos Individual

Las reuniones son ¿formales? o

¿Alrededor de la máquina del café?

¿Quiénes participan en las reuniones?

Los empleados Los directivos Los docentes Una mezcla de todos? En la comunicación de la organización ¿Quiénes son los principales actores y quiénes no están en ella? ¿Se efectúa a través de órdenes jerárquicas? ¿Los empleados suelen comunicarse con su jefe sólo al dar reportes de respuestas.

El tiempo

¿Cuántas horas pasan las personas en el trabajo?

¿Es norma habitual quedarse hasta muy tarde, y si la es, quién se siente cómodo marchándose antes?

¿Está bien visto salir antes que el jefe?

Sí No

¿Con qué precisión mide la organización las horas de trabajo?

Algunas facultades han puesto todo su empeño en eliminar la obligación de fichar a la entrada, mientras que otras, por el contrario, han extendido la práctica a todos los empleados, incluyendo los altos ejecutivos.

¿A cuál pertenece?

¿Cuándo sabe usted que está perdiendo el tiempo?

¿Alguien tiene que decírselo?

¿Cuánto le lleva hasta que la descubre?

Si va a tomar una copa con su equipo ¿lo considera una pérdida de tiempo?

Si No

¿Cuánto suele quedarse la gente trabajando?

¿Cuánto espera usted que se queden?

En algunas organizaciones se mira a todo el mundo como si fueran potencialmente transitorios, mientras que en otras el recién llegado es considerado como un condenado a cadena perpetua potencia ¿A cuál pertenece? en el tiempo que lleva en su organización puede conocer a alguien. ¿Se abren rápidamente las personas en cuanto a sus vidas personales, o tiene colegas de hace muchos años cuyas situaciones familiares desconoce por completo? Cuando le trasladan a otra oficina ¿le ayuda su red de contactos anteriores a ganar amigos con más rapidez? Sí No

Identidad

Cómo se expresa la identidad.

Esta quizá sea el área más difícil de explorar y necesitará de todas las habilidades prácticas para encontrar todas las sutilezas.

¿Intenta la gente parecerse con códigos de indumentaria comunes y manera de hablar? Por ejemplo, en Pepsi-Cola se utiliza incluso una expresión, "Pepsi Pretty", que hace referencia a un código de vestir de apariencia personal sólidamente aceptado en la compañía.

¿Sólo hay una forma de apariencia? ¿Cuál es?

¿O la cultura anima expresiones de individualidad?

Dentro de una organización,

¿Se identifican las personas con su equipo, su función, su división, toda la organización, su profesión, su sindicato?

Pero cuando la gente se identifica con la organización, ¿con qué se están identificando realmente?:

¿Con sus colegas?

¿Con la visión y valores de la organización, sus tradiciones?

¿Con el propósito estratégico?,

¿O con el hecho de formar parte del equipo eficiente?

¿Es el ganar lo que les une a la organización?

¿Puede imaginarse usted una vida sin la organización o es un hombre que no puede vivir sin la organización?

Piense lo que sucede cuando las personas dejan la organización ¿Se les rinde un homenaje o se celebra su marcha?

¿Aquéllos miembros que se marchan, ¿todavía se ven como parte de la familia?

¿Pasan su tiempo promocionando a la organización a sus nuevos jefes, amigos o vecinos?

La gente que deja la empresa ¿vuelve alguna vez o desaparece sin dejar rastro?

¿Hay un club para jubilados?

Espacio físico

En red

Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas

con fotografías de familia o de los compañeros, postales, dibujos y notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas, etc.

El espacio privilegiado” (grandes oficinas, aparcamientos) está unido a la jerarquía formal, pero también hay otros “tratos” que favorecen a unos más que a otros. Puede que haya logos corporativos, pero en las culturas en red negativas pueden ser motivo de risa. De la misma forma, las diferentes áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etc.

Fragmentada El espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etc.), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia.

En la organización “virtual/fragmentada” hay poco espacio corporativo y el trabajo se realiza en casa, en el coche, etc.

Mercenaria

El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es posible,

pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste a finalizar una tarea, no de charlar con los compañeros.

Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajo, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etc. La distribución del espacio está unida al logro y no hay plazas de aparcamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.

Comunal

La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quién estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio.

Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizada; la comida y la bebida invaden el espacio de “trabajo”. El logo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.

Comunicación

En red

Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en “reuniones antes de las reuniones”. Documentos en soporte papel pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a

otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes personales.

En culturas en red altamente politizadas, los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impide la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma “correcta” de comunicar: es decir, al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.

Fragmentada

La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También puede haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes.

Los individuos hablarán solamente a aquellos que “merezca la pena” dirigirse (para quitarse un problema de encima, para copiar alguna idea, para pedir más recursos). En cualquier caso, el trato es “te dejo en paz si tú me dejas en paz”. Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van dirigidos. Una gran parte de

la comunicación se establece fuera de la organización, a clientes y a colegas profesionales.

Mercenaria

La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos repletos de datos dejan poco lugar para la conversación distendida entre compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (hable con mi abogado).

La comunicación que rebase las fronteras (jerárquicas, geográficas, etc.), es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. Las reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se desincentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.

Comunal

No hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara a cara van a ser probablemente los menos dominantes dentro de la organización. La comunicación es descendente por medio de órdenes ascendentes reportando resultados.

La comunicación no fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une) pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas. La conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre “nosotros” y las diferencias con “ellos”.

Tiempo.

En red Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además, las actividades sociales son con frecuencia una prolongación de la “jornada laboral”. Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede discurrir en el bar., en el campo de golf o en el club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo.

Fragmentada

Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda de la excelencia profesional y técnica individual: cualquier aspecto que interfiera con esto –colegas, tareas administrativas, incluso clientes- puede ser considerado una pérdida de tiempo.

Es posible que algunos individuos trabajen “juntos” durante muchos años, sin llegar a conocerse unos a otros. (Suele ser común que los colegas revelen delante de clientes su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a que asisten).

La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.

Mercenaria

Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que el tiempo y las medidas de realización son explícitos.

La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Cuesta mucho conocer a las

personas fuera de sus roles de trabajo. La “charla ociosa” y distendida se considera

Universidad Estado	Entrevistado	Generales	Antecedentes de las Universidades.	Valores	Cultura Organizacional
San Luis Potosí	Carlos Enrique García Sánchez	Ing.Electrónico en comunicación M.C. Rector	27 años 11 licenciaturas 5 maestrías 700 alumnos.	Formar profesionistas excelentes.	Comunal. Su visión clara con un profundo compromiso.
Querétaro	Juan Carlos García Solís	Contador Público y M.I. Director del área de negocios	25 años 14 licenciaturas 600 alumnos	Calidad eficiencia	Comunal, trabajan en un entorno fluido, interesante e intenso.
Puebla	Ramón Carlos Pérez Hernández	Lic.en Pedagogía y M.C. Director de la FAC.	27 años 16 licenciaturas 5 postgrados 1200 alumnos	Calidad liderazgo	Comunal, La presencia de los fundadores, transmitiendo su ánimo y valores.
Puebla	Leticia Vela García	Lic.en Adm.y M.T Directora de la Fac.de Turismo.	27 años 16 licenciaturas Cinco postgrados 1500 alumnos	Excelencia	Comunal, sentimiento de comunidad, no deja de producirse cuando acaba la jornada de trabajo.
Aguascalientes	Montes Cabrera	Coordinadora del área de negocios	10 años 14 licenciaturas 1000 alumnos	Excelencia	Comunal, con un espíritu de ser grande y luchador contra toda adversidad.
Guadalajara	Javier Cantalapiedra	M.C.Lic.en Adm. Rector	10 años 1977 14 licenciaturas 4 postgrados 7 bachilleratos	Calidad reconocimiento	Mercenaria, es una cultura bajo presión de la competencia, su visión centrada en prioridades.

una pérdida de tiempo.

Comunal

La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo puede ser una preocupación. Las relaciones laborales cercanas pueden reflejarse en grupos de amigos, matrimonios, relaciones sentimentales, etc.

El trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).

Identidad

En red

Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos. Las diferencias son minimizadas y si se expresan, son vistas como sutiles variaciones en el código de vestir o la forma de hablar.

Las muestras excesivas de diferencias personales encuentran resistencia y se le da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales, asociaciones de pensionistas, asociaciones de alumnos). Las lealtades personales persisten; aunque en algunos contextos la empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.

Fragmentada

Las personas se identifican con valores de individualismo y libertad, con excelencias técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional.

Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.

Mercenaria

Las personas se identifican con el éxito de la compañía con la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentivan si con ello se logra el resultado deseado. Lo que une a las personas son experiencias compartidas. Objetivos e intereses más que sentimientos en común.

En última instancia, las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No haya ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que los empleados han abandonado la compañía.

Comunal

Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. El lema, símbolos y eslogan abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) puede llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia.

La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etc.

cuadro 7, escenario espacio físico, culturas mercenaria, y comunal..

<p>Espacio Físico:</p> <p>Mercenaria. Universidad de Guadalajara.</p> <p>El espacio es distribuido funcionalmente, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva; mediante el uso de espacios abiertos.</p> <p>Al no tener convivencia, ni interna ni externa, a causa de la idea que tienen los directivos que “pierden el tiempo” al charlar, está muy marcada la estructura rígida.</p> <p>El alumno es la prioridad.</p>	<p>Espacio Físico.</p> <p>Comunal:</p> <p>Las Universidades de San Luis Potosí, Querétaro, Puebla, y Aguascalientes.</p> <p>Espacio compartido, formal o informalmente</p> <p>No hay gran diferencia en la distribución del Espacio, se distribuye funcionalmente para realizar el trabajo profesionalmente.</p> <p>El logo corporativo se ve por todas partes, así como, los valores, la misión y la filosofía, publicadas, formando parte del lenguaje de la decoración de las oficinas.</p>
--	--

cuadro 8, escenario comunicación, culturas mercenaria y comunal.

<p>Comunicación:</p> <p>Mercenaria:</p> <p>Es directa y está centrada en el trabajo, Utilizando informes lacónicos.</p> <p>Reuniones profesionales</p> <p>Enfoque hacia la acción</p> <p>Se desincentiva la expresión de problemas personales.</p>	<p>Comunicación:</p> <p>Comunal:</p> <p>Hay comunicación en todos los canales; oral.</p> <p>Cara a cara; fluyendo dentro y fuera de los diferentes niveles.</p> <p>No aceptan fácilmente personas de fuera.</p> <p>Es importante el vestuario color y simbolismo.</p>
--	---

cuadro 9, escenario tiempo, culturas mercenaria y comunal.

<p>Tiempo:</p> <p>Mercenaria:</p> <p>Jornadas Largas, marcharse una vez que la tarea se ha finalizado.</p> <p>Por otro lado la vida privada es un bien precioso y protegido.</p> <p>La charla interna entre compañeros de trabajo se considera pérdida de tiempo.</p>	<p>Tiempo:</p> <p>Comunal:</p> <p>El trabajo es una preocupación</p> <p>La actividad social que no tenga que ver con el trabajo es una pérdida de tiempo.</p>
---	---

cuadro 10, escenario identidad, culturas mercenaria y comunal.

Identidad: Mercenaria: Las personas se identifican con el éxito de la organización, Los actores de la organización los une la experiencia compartida, los objetivos, intereses y sentimientos en común.	Identidad: Comunal: Los actores de la organización se identifican con los valores, misión y filosofía de la universidad. Las palabras son puestas en práctica. También el trabajo es prioridad. Existe lealtad hacia la organización. Las preocupaciones del trabajo se llevan a la vida privada.
---	---

Se aplicaron las entrevistas en las cinco universidades Cuauhtémoc, con preguntas abiertas, se obtuvieron respuestas parecidas a eventos iguales.

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista aplicada a los Directivos del Sistema Universitario Cuauhtémoc. De Mayo-Agosto del 2004.

1. Datos generales del entrevistado:

- a) Nombre
- b) Antigüedad en la organización
- c) Formación académica
- d) ¿Cuál es su experiencia en el sector académico?

2. Antecedentes generales de la Universidad

- e) ¿Cómo se funda la Universidad?
- f) ¿Con cuántos Campus cuenta la Universidad?
- g) ¿Quiénes son sus fundadores?
- h) ¿Cuál es su participación en el mercado? (para saber su presencia en el medio académico)
- i) ¿Qué tipo de servicios presta, y a quienes esta dirigido?
- j) ¿Cómo apoya a la sociedad la presencia de la Universidad en los diferentes campus?
- k) Brevemente puede explicar cual es la estructura de la Universidad

3. Objetivos de la Universidad

- l) ¿Cuáles el objetivo generales de la Universidad?
- m) ¿Cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

4. Los elementos que forman la cultura de la organización

- n) ¿Cómo se establece la misión?
- o) ¿Cómo la visión?
- p) ¿Qué valores se fomentan o difunden a través de la Universidad?
- q) ¿Cómo se difunde la misión, visión, objetivos y valores a los diferentes niveles de la organización? (Como los diferentes actores llegan a conocer estos elementos)
- r) ¿Cómo los directivos miden o evalúan el cumplimiento de la misión, visión y objetivos?
- s) ¿Cómo definiría la cultura que existe en la Universidad?
- t) Desde su punto de vista los valores de la Universidad son congruentes con la expresión de su integrantes (referente al personal)
- u) ¿Qué distingue a su Universidad de las otras Universidades?
- v) De darse el caso ¿Cómo se replantea el concepto de misión de la Universidad? (considerando influencia del mercado, la globalización, la competencia)

cuadro 11, matriz de resultados de las entrevistas efectuadas en el SUC.

Interpretación de las entrevistas:

Respecto del concepto de misión, en general consideraron preservar, desarrollar y vivir la cultura organizacional.

En las entrevistas dejaron muy claro que el enunciado de la misión identifica el quehacer esencial de la organización cuyo propósito se cumple en el receptor por el valor y beneficio que ésta le proporciona, ya que se ha formulado en términos claros, conforme al perfil de sus receptores o actores de la organización.

La misión es difundida y se mantiene presente entre los actores del SUC. Y por lo mismo lo distinguen de sus competidores, sin embargo no hay congruencia entre los factores estratégicos, mercado, competencia y estructura, expresados en capítulos anteriores, y que al hacer el estudio sobre la manera en que se transmiten los valores a través de la estructura de la organización, está clara la deficiente comunicación entre los actores de la misma.

A pesar de ser muy complicado el vivir la cultura por todo lo escrito en capítulos específicos a los temas de organización, cultura organizacional, estrategia organizacional y estructura organizacional, se necesita hacer equipo de los actores de la organización bajo una efectiva dirección, misiones que se cumplan. Tomar en cuenta los trabajos de postgrado, siendo lo más actual en la investigación institucional un principio sistémico estructural, de aprendizaje continuo, que da como resultado una organización inteligente.

Los principales elementos como la autorrealización, la empatía trabajo en equipo, son propios de la filosofía del sistema Universitario Cuauhtémoc, y por tanto el ideal principal de los fundadores.

En el contexto que se fundamenta en perspectivas de los clásicos que formularon las teorías de las relaciones humanas como Elthon Mayo, “Neo-Humana-Relacionista” relación de conceptos y valores. Los valores que adoptaron los fundadores de este sistema universitario activan la conciencia del “hoy presente” y “actuar ya”, ser auténticos y honestos.

Gráficamente se puede percibir que los valores de los fundadores se permean en el sistema representándose como el núcleo de su obra:



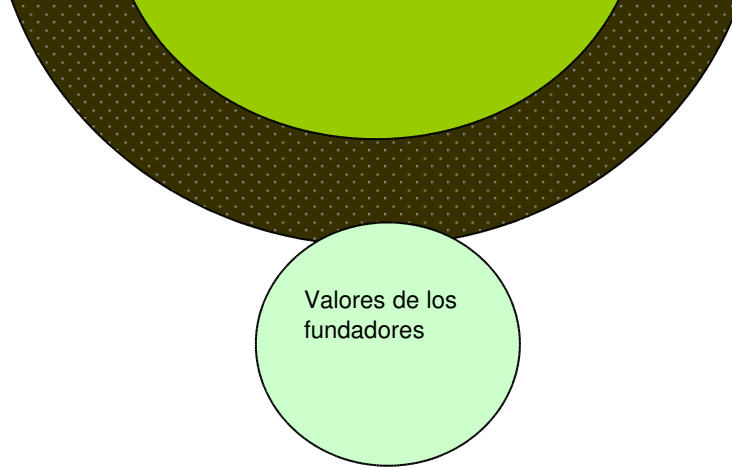


Ilustración 20 Manera de transmitirse los valores a través de la estructura del SUC.

Se han efectuado estudios serios sobre la auto devaluación del mexicano, a grandes rasgos se puede comprender el rezago que existe en la educación basada en valores, a través de las instituciones de educación media y superior. En este caso se trata de estudiantes a nivel licenciatura y postgrados, han considerado que el mexicano promedio sobre valoriza a los extranjeros, se tiene la tendencia de admirar en demasía lo que viene de fuera, el influyentismo, se le da valor a los títulos que tiene una persona cuando debería ser valorada en función de los conocimientos y habilidades reales que posee, en este renglón no todos están de acuerdo pues sí es muy importante contar con una constancia de los años de esfuerzo realizado por la persona para adquirir grados en su trayectoria profesional. Se supone que a lo que se refiere este renglón es: a que alguien que ha llegado a un status de poder y decisión, se aproveche de él para beneficiarse y beneficiar a quien le convenga, a esto se le llama manejo de influencias, fanfarronería, aquí se especifica que más se vale entre más se tiene.

Los aspectos siguientes se interpretan como aspectos de personalidad de los actores en general, pasivos, obedientes y filiales, es el tipo más abundante en la provincia mexicana, el tiempo no lo toma muy en serio por lo tanto es impuntual, no le da importancia al tiempo de los demás, y con este defecto, perdemos además el valor de la responsabilidad, el hacerse esperar (Antesalas)

El despilfarro, el valor de una persona se da en función de lo que gasta. Es limpio en su persona, pero descuidado con la basura, al no respetarnos, nos permitimos vivir entre la porquería.

El abuso de los diminutivos, son un signo inequívoco de falta de auto estima, debiendo ubicarse de acuerdo a lo que en realidad se es y se tiene.

De todo se hace chiste, por lo que se da la imagen de poca inteligencia.

La hipocresía es casi una necesidad para “aparentar ser” se tiene que decir lo que los demás quieren oír sin importar que en realidad se piensa otra cosa. Así con el disimulo rompe el valor de la honestidad.

Y tenemos la corrupción como un problema cultural y desgraciadamente las personas corruptas actúan con alevosía. Se da en todas partes y en todas las magnitudes desde la “mordida hasta la buena tajada” devaluando a todos ya que todos formamos parte de ella, aunque sea una vez en la vida, olvidando el valor de la dignidad y responsabilidad social.

Por lo anterior, reconocer en su dimensión específicamente humana esto es en su dimensión ontológica, significa reconocer, valorar y potenciar el rol del actor en la organización.⁶²

⁶² Bédard René y Chanlat 2000.

5.15 CONCLUSIONES.

Un país que no cuenta con niveles educativos aceptables para proveer a sus habitantes de las herramientas de conocimiento y formación necesarias para desenvolverse en los ámbitos pertinentes para cada actor, está condenado al subdesarrollo y a la dependencia.

El último reporte de competitividad global 2003-2004, elaborado por el Foro Económico Mundial, en el que se evalúa la calidad en los sistemas educativos del mundo, México fue ubicado en el lugar 74 de 102 países, al ser la novena economía mundial, fue superado por países con economías más pequeñas como las de Kenia y Jamaica.

Con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación; diremos que:

- a) los actores del sistema, no tienen conciencia de la cultura organizacional aún contando con la información de los elementos que la componen, definidos y difundidos en documentos institucionales publicados para todos ellos. Por tanto, los conceptos de visión; misión; filosofía institucional y valores, no alcanzan el impacto deseado, en la población endógena del sistema, a través de la emisión escrita.
- b) La cultura difundida para el Sistema Universitario Cuauhtémoc en documentos, es la del tipo red positiva, todo se desarrolla satisfactoriamente, sin embargo se comprobó que las universidades de San Luis Potosí, Querétaro, Puebla y Aguascalientes viven una cultura comunal, la universidad de Guadalajara es mercenaria, sus características principales observan por lo tanto diferencias: en relación a la cultura enseñada oficialmente. (Ver cuadros en Ps.Nos.198 y 199)

- c) La política institucional es ambigua, sin definiciones innovadoras que ponga en el centro a los sistemas de enseñanza superior, además del rezago que se padece ante las exigencias del presente, como son los cambios en el conocimiento y su relación con el mundo social, del trabajo, es decir, el mundo al que los egresados se enfrentarán. En mucho de los casos los valores son discursos en el papel, ya que tienen muy limitada su correspondencia con resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los actores.
- d) Se conoció que la principal necesidad de los actores administrativos y maestros de la organización es la seguridad personal, (empleo), es el factor motivacional que depende del nivel del puesto que desempeñan, así como la posibilidad de visualizar una trayectoria dentro de la organización.
- e) También se comprobó que las presiones del cambio social, tecnología, y competencia; han sacado respuestas asombrosamente similares del negocio y de la academia, invalidando muchas de las diferencias que separaron estos dos conceptos, representando desafíos, para resolver este paradigma en el pensamiento y en el actuar de dos mundos; el de los negocios y el de la academia, que sería tema de otro u otros estudios.
- f) Por lo tanto se comprobó que, la manera para transmitir los valores propuestos por los fundadores del SUC., a través de la estructura de la organización, viene a ser de origen, querer transmitir los valores en cortos plazos, mediante presiones, tomando medidas fáciles o familiares, como son los trípticos y mensajes escritos tratando de dar a conocer en qué consisten, la misión, la visión, filosofía y los valores institucionales, sin tomar en cuenta que al tratarse de una universidad, es real la situación crítica a la que se enfrentan los actores, en donde el mayor

número de ellos, no son los mismos de un principio, por lo que representa mayor complejidad. Se necesita hablar y darse a entender, siendo una de las formas de aumentar la capacidad de influencia y liderazgo, utilizando vocabulario contundente.

- g) Todo el trabajo forma un elemento simbólico de análisis, ayudándose, con las teorías sustentadas en estudios serios de los diversos autores contenidas en el mismo, para aproximarse a explicar porqué los valores institucionales no pueden ser claros, transparentes y nítidos en las organizaciones reales; en primer lugar la cultura es una percepción, existe en la organización, no en el individuo, es también un término descriptivo, tiene que ver la forma en que los actores perciben la organización y no si les gusta, por tanto se sabe que los valores contenidos y transmitidos por la misma son descriptivos no son evaluados, resulta altamente difícil aplicarlos clara, transparente y nítidamente, en las organizaciones reales.

¿Cuál es la contribución de este trabajo a los Estudios Organizacionales?

El contenido de esta tesis como aporte a los estudios organizacionales espero; estimule la reflexión sobre la manera en que se enfrentan los retos de superación en el Sistema Universitario Cuauhtémoc, y que sus egresados se desarrollen profesionalmente en cualquier organización cuya misión, visión, filosofía y valores, propuestos por este sistema se vivan en el Estado Mexicano.

5.16. Propuestas:

Muchos son los factores que no responden al enorme esfuerzo que representa el inculcar valores y conocimientos a los educandos en los diferentes niveles de educación. Por tanto una propuesta importante es crear y fomentar nuevos formatos de comunicación entre todos los niveles y facultades, del Sistema Universitario Cuauhtémoc, con el fin de mejorar hacer más eficiente la proyección de los valores propuestos por los fundadores lo cual mejorará su imagen en el entorno en que se desarrolla, aterrizando en todos los sectores de la sociedad.

a)- Esto se puede lograr a través de programas de convivencia, tener circuito cerrado de información computacional, cine y televisión, de programación en la radio, en la televisión, periódicos y revistas, monografías, página de Internet, entre otros eventos de contenido de cultura organizacional, que puedan también incidir en el público en general.

b)- Es necesario continuar los procesos de búsqueda, acopio y análisis de la información existente y avanzar en dinámica de investigación que permitan poner a prueba diversas proposiciones con miras de aporte desde el conocimiento, elementos que orienten las prácticas y reorienten la teoría, para tener un apoyo en el quehacer de las organizaciones de estudios superiores en México.

c)- Brindar seguridad, fomentar la superación a los actores de la organización mediante una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que los llevan a trabajar abarcan, recompensas sociales como: la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

Para terminar tomemos las palabras del Papa Juan Pablo II (+), afirmó que el desafío de la educación hoy, es formar a hombres y mujeres “para ser y no para tener”. En la

actualidad el esfuerzo está encaminado a obtener bienes materiales, a tener éxito o poder, prescindiendo de los valores, como son por nombrar algunos, la responsabilidad social, la honestidad vocacional, lo ideal será tomar conciencia del papel que cada actor le toca vivir dentro del sistema educativo, al que debe servir con honor y eficiencia, de lo contrario no se alcanzará la misión de la organización. De acuerdo con las palabras del Papa Viajero consideramos que los valores, tanto en el ámbito de la educación institucional, como en la vida profesional, sirven de sustento para el desarrollo cultural, socio económico y ético a través de las relaciones dentro de nuestra organización social en su totalidad.

6.- BIBLIOGRAFÍA.

1. Barba Álvarez Antonio. (2001), "Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales". Tesis Doctoral. México. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa.
2. Bérard Renée Dra. Universidad de Québec-Canadá.
3. Barley, S.R., G.W. Meyer y D.C. Gash (1988), "Cultures of culture: Academics, practitioners and pragmatics of Normative Control" pp.24-60
4. Braun, México, Siglo XXI, S.A., 1982., pp. 17-27, 30, 61, 65.
5. Brom Juan. (1985), Para comprender la historia. 42ª. ed., México. Nuestro Tiempo, p. 62.
6. Brom, Juan. (1985), Para Comprender la Historia. 42ª. ed., México, Nuestro Tiempo, p.62.
7. Bueno Rodríguez Luis, Colado, Eduardo. "Análisis Estratégico de la Educación Superior en México" p.169 Trillas
8. Cohen, David y Lazerson, (1979), "Educación and the corporate order" en Karabel y Holsey: Power and Ideology i Educación. Oxford University Press, cit. por Navarro, Marco A. "Modernidad y posmodernidad en la educación superior. P. 137.
9. Crozier, Michel. (1974), El fenómeno burocrático 2, Amorrortu Editorial, Buenos 28.- V. Uduál, op. cit. , Argentina, pp. 66-67.
10. Davis Keith y Newstrom John W., (2001), "Comportamiento humano en el trabajo", 10ª. ed. México, McGraw Hill.
11. Ediciones de Cultura Popular, (1984), "Diccionario de Economía Política", México,
12. Faris, Robert, "x", (1964), NY, The Free Press, en Guy Rocher "Organisation Sociale", Paris, Seuil, 1968
13. Fondo de Cultura Económica; "Diccionario de Sociología", México, 1980, p. 280.
14. Gibson, James et al., (1996) "Las organizaciones", México, McGraw Hill-Irwin,
15. Goffee, Rob. Jones, Gareth, (.2001), "El Carácter Organizacional" Ed. Granica. 1ª. Ed
16. Gómez, Carlos, (1993) "Posmodernidad y Humanismo en la Tecnología", 4ª. ed. Maccchi. p.55
17. Gomezjara A. Francisco. Sociología, (1983), 10ª, ed. México, Porrúa, S.A., ,
18. Guerrero Orozco, Omar, Op. Cir., Talavera Abraham, "liberalismo y Educación", Tomo I, 1973
19. Henry, Ford la línea de producción. www.google.com
20. Hofstede, Cultures and Organizations, Ps. 6, 7, 99. Ed. 1ª. McGraw-Hill, 1991.
21. <http://www.cuauhtemoc.edu.mx>
22. Lapassade y Loureau. Claves de la sociología, en "El análisis de grupo", s/f. Editorial Laia, P. 133.
23. Lazcano, Espinoza Enrique, (1989), "Política y Planeación Económica", IMEF, p.9.
24. Mancebo del Castillo Trejo Manuel. "El administrador y la administración de su realidad en las organizaciones". Querétaro, UAQ, pp. 85-91.
25. McClelland, David., (1961), "The Achieving XXI", S.A., pp. 39-57. Society", Princeton, VanNostrand,
26. Mintzberg, Henry y Brian James, "El proceso Estratégico" México, Prentice may, 2ª. Ed.
27. Portelli Hugues. Gramsci y el bloque histórico. 9ª. ed., trad. por María
28. Ratinoff, Luis. Op. cit. pp. 14-97
29. Rico, Carlos., (1991), "México y el mundo: historia de sus relaciones exteriores" Tomo VIII, México.
30. Riva Palacio Vicente, (1956) "México a Través de los Siglos, Tomo I, México, Decimoséptima Ed., Cumbres.,
31. SALVAT; (1977), Enciclopedia, Madrid, Salvat Editores, t. 11, p. 3055.
32. Senge Peter, Learning Organizations Croos. fondo de Cultura, 1980, Ed. Granica, Mex.
33. Shein, Edgar H., (1990), "Organizational Culture", USA Phycologic Administration, 45 (2),.
34. Siglo XXI Editores, S.A. de C.V., 1983, p. 105 (El Edo.)
35. Taylor, Frederick W., (1985) "Principios de la administración científica del trabajo", México, Herrero Hns.
36. UDUAL. Administración Universitaria en América Latina (1995), "Una perspectiva estratégica," CINDA/UDUAL/CESU/UNAM, MÉXICO, , p. 19-39.
37. V. Kravzov J. Jaime. (1996), "La universidad pública en la transición política de México" en

- Perfil de la Jornada, México, 25/nov, p. III.
38. Von Bertalanffy, L., (1976) "teoría General de sistemas".
 39. Weber Max ., (1984), "Economía y sociedad", México, Fondo de Cultura Económica.

7 Anexos

7.1. Anexo 1

Entrevistas.

ENTREVISTA AL MAESTRO EN CIENCIAS, RAMÓN CARLOS PÉREZ HERNÁNDEZ, DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD, EN LA UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC DE LA CIUDAD DE PUEBLA, PUE.

Si es tan amable señor de decirme sus generales: su nombre, su antigüedad en la organización, su formación académica y cuáles son sus experiencias en el sector académico, por favor.

Soy Carlos Pérez Hernández, Licenciado en Pedagogía, estudié en la Universidad de Monterrey y toda mi vida me he dedicado a la educación, y en 1996-98, cursé una Maestría en Administración por buscar un complemento a la función directiva-administrativa que en ese momento se requería, he trabajado en todos los niveles; desde preescolar hasta nivel superior, a nivel maestría, y los últimos años, aquí en la ciudad de Puebla, tengo poco más de dos años colaborando aquí en la Universidad Cuauhtémoc, en el sistema, inicié como maestro por horas, luego me dieron el medio tiempo, y hace poco menos de un mes, la dirección de la Facultad.

¿Cómo se funda la Universidad señor?

El origen es una inquietud de parte de quienes la fundaron, presidida o encabezada por el Dr. Francisco Martínez Briones, ante un requerimiento que en ese tiempo, 1977 o un poco antes, ante un requerimiento a nivel estatal y local que en un principio se visualizaba, que se requería, en ese tiempo, aquí, el estado no contaba con tantas universidades como tenemos ahora.

¿Cuántas habrá?

Varían los datos, pero el último registro que yo escuché la semana pasada eran 181 universidades o instituciones de nivel superior, bien consolidadas, fuertes, con una población importante, estamos hablando de 12, 15 quizás.

¿Cuál es la participación en el mercado de esta universidad, como qué porcentaje cree usted para saber la presencia en el medio académico de esta universidad?

Tenemos la inscripción más o menos de 1100, 1200 alumnos, y eso se ha venido repitiendo en los últimos años, afortunadamente no hemos tenido bajas. Este año, incluso se pensaba, por la apertura de otras universidades en este ciclo escolar, hace un mes, al menos dos universidades de renombre que se abrieron, la Universidad Anahuac y el Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla.

El mercado que nosotros atendemos es muy diferente socio económicamente hablando al mercado que ellos atienden, yo creo que por eso hemos conservado este número de población.

¿En la Facultad de Contabilidad, cuántos alumnos tienen maestro?

200 aproximadamente, son cuatro escuelas las que hay en esta Facultad, Mercadotecnia, Comercio Internacional, Administración y Contaduría, entre las cuatro hay una población de 200 aproximadamente.

¿Y maestros?

En la facultad, tenemos aproximadamente 55 o 56 maestros.

¿Cómo apoya la sociedad la presencia de las universidades en diferentes campus?

Yo creo que tenemos presencia de la sociedad, nos responde por la oferta educativa que está haciendo la Universidad Cuauhtémoc. Por otro lado, porque estamos atendiendo por así llamarle, el gran grueso de la población estudiantil en el sector económico, económicamente hablando; a medio, medio bajo, medio alto, quizá lo hacemos el 60 70%, de la población estudiantil.

¿Si tienen algunos requisitos para ser aceptados?

Se aplica un examen de admisión, así se le denomina, pero más bien es un diagnóstico, para ver cómo vienen en conocimientos en algunas áreas: matemáticas, algo de redacción y también que haya congruencia en lo que es nuestra oferta de formación humana, de valores, y bueno, pues que no haya mucha distancia de lo que el joven tiene en mente.

¿Su objetivo general?

Ofrecer una educación de calidad a la sociedad, formar líderes con un sentido humano muy sólido, de tal manera que se traduzca en un liderazgo profesional y social cuando salgan nuestros planteles.

¿Tienen alguna estrategia para crecer a corto, mediano o largo plazo?

Primero consolidarnos, conservar nuestra clientela, ir creciendo, con varios proyectos de crecimiento a nivel superior y a nivel de grado. Hay dos o tres carreras nuevas. Hay proyecto de instrumentar varias maestrías, tenemos varias maestrías en esta universidad, pero hay una más que últimamente nos ha llamado la atención; incluso, el rector nos ha encargado el tratar de estructurarla, es una maestría en educación, en educación superior. Todavía la denominación no la ajustamos con la finalidad de capacitar, actualizar, preparar a nuestros docentes. Tenemos muy buenos docentes, , excelentes abogados, médicos, pero nos falta esta otra herramienta.

El doctor, en cada ciudad, en cada uno de los planteles hay requerimientos muy particulares, muy específicos, Querétaro, yo lo conozco un poco pero bueno, hay algunos otros centros universitarios, quiere apuntalarse, hacerse más presente dentro de todo eso, parece que en San Luís hay menos oferta de planteles a ese nivel y quiere posicionarse más de todo ese mercado ¿no? Y aquí nosotros tenemos que consolidarnos independientemente de toda la oferta que le menciono. Claro, muchas son universidades de muy pequeño tamaño.

¿Su misión y su visión, como la vio usted, cómo se implantaron?

Fue resultado, por un lado, de un trabajo, reflexión conjunta entre el patronato y el Dr. Martínez Briones, entre todo el equipo directivo-administrativo que en ese tiempo existía y ha ido sufriendo de alguna u otra forma, adaptaciones, cambios, ajustes, porque como todo proceso tiene que ser algo muy dinámico, se han hecho trabajos con los maestros para escuchar el punto de vista de ellos.

¿Qué valores se fomentan o se difunden a través de la universidad?

Dentro de nuestro lema universitario hay dos fundamentales, el trabajo y la ética, incluso dentro de toda la formación humana que tratamos de darles hacemos hincapié los creemos como pilares, como soportes del ejercicio profesional el trabajo y la ética y colaterales o alrededor de ellos, la honestidad, la sinceridad, el liderazgo la responsabilidad, el respeto, pero los fuertes, los pilares, son el trabajo y la ética.

¿Y cómo los distinguen?

Cuando son de nuevo ingreso los alumnos, a través de un curso de inducción, y ya estando aquí con nosotros, permanentemente se les solicita a los maestros o nosotros...

¿Y los maestros como lo toman?

Los que ya tienen tiempo, ya conocen la filosofía de la universidad, a los de nuevo ingreso también se les da un curso de inducción, sobre todo lo que es la filosofía de la universidad.

¿Cómo definiría usted la cultura que existe en la universidad?

Es una cultura un tanto cuanto heterogénea en el sentido de que recibimos jóvenes de muchos estados, estados del sureste, que quizá nuestra población en un 40% sean de fuera del estado, es una cultura plural, heterogénea en ese aspecto, pero ya dentro del entorno universitario, la visualizo y la definiría como una cultura visionaria, multidisciplinaria, un tanto cuanto polifacética, que el alumno aunque sea egresado de Odontología, de Turismo, de Administración, conozca y tenga una visión un poco más amplia, no solamente propia de su rama.

Desde su punto de vista ¿los valores de la universidad son congruentes con la expresión de sus integrantes? refiriéndonos al personal.

Tratamos de que así sea, definitivamente que hay.

¿Y sí hay forma de darse cuenta que alguien no actúa conforme a los principios de la universidad?

Sí, directamente a través de los alumnos se entera uno de muchas situaciones, incongruencias, por así llamarlo, un elemento muy importante es la comunicación que tenemos con los alumnos a manera de monitoreo: cómo van, qué nos sugieren, qué podemos modificar, qué opinan, cómo van sus clases

¿Ellos califican a sus maestros?

Hay durante el semestre, dos momentos de evaluación a los docentes y también de manera interna hacemos revisiones y una que va afuera, le podemos llamar externa. De dos años para acá, este plantel de la universidad, ya tiene tiempo perteneciendo

a la Federación de Instituciones Mexicanas de Educación Superior, incluso el doctor es de los fundadores, pero como proceso de acreditación de certificación de calidad, tiene la universidad dos años de haber pedido esa acreditación.

¿A la ANUIES?

Pertenece a la ANUIES, y ésta es de instituciones privadas, asocia o incorpora más o menos a poco más de 100 universidades del país, en proporción es pequeña, porque son según mis datos alrededor de 1000 ó 1100 universidades entre privadas y públicas, al entrar este proceso de acreditación a través de la FIMES, esto nos exigió mejora en otros aspectos, porque gente externa a nosotros nos revisó, nos visitó, corroboró que lo que decíamos era congruente con lo que hacíamos y con lo que el cliente percibía que muchas veces esto puede cambiar. Eso nos ha ayudado mucho en este proceso de mejora.

¿Cómo se replantea el concepto de esta misión y de la visión de la universidad considerando la influencia del mercado, la globalización y la competencia?

Hemos entrado en un proceso, en un reto, por instrucciones del Dr. Martínez Briones, del rector Marco Antonio, aparte de esta acreditación y certificación por FIMDES, vamos a entrar a un proceso de certificación a través del ISO 9000, estamos tomando contacto a través del premio nacional de calidad y premio estatal de calidad, son, como quiera, indicadores o parámetros para decir cómo andamos.

¿El doctor Briones interviene todavía mucho?

Su presencia es activa.

Su presencia aquí en este plantel es casi de diario, desde las 7 de la mañana; está una hora, hora y media, poco más, poco menos, pendiente, dialoga mucho con nosotros, con el señor Rector, con los alumnos hay un acercamiento. Por ejemplo, la semana pasada tuvo reuniones rápidas pero sustanciosas con los alumnos de nuevo ingreso.

Su presencia y un mensaje de bienvenida y de lo que la universidad les está ofreciendo sobre todo en la línea formativa y de preparación profesional. Aquí en este plantel no nos podemos quejar de que no tengamos su presencia, sí la tenemos.

PUEBLA.



Puebla la muy noble y leal ciudad de los Ángeles, relicario de América y Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1987, a través del programa Ruta de los Dioses.

Cuenta con un hermoso centro histórico que en siete kilómetros cuadrados alberga más de dos mil construcciones de arquitectura civil y religiosa.

También cuenta con la Sierra Norte del estado lugar lleno de tradiciones y belleza prehispánicas.

ENTREVISTA A LA MAESTRA LETICIA VELA ROVIRA GARCÍA, DIRECTORA DE LA FACULTAD DE TURISMO DE LA UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC EN LA CIUDAD DE PUEBLA,



Buenas tardes licenciada, ¿me hace favor de decirme su nombre, antigüedad, su formación académica y cuál es su experiencia en el sector académico?

Mi nombre es Leticia Vela Rovira García, soy la Directora de la Facultad de Turismo, estudié la Licenciatura en Administración Turística y tengo la maestría también en Administración Turística, la antigüedad que tengo en la institución en este periodo es de dos años y medio, y digo en este periodo porque he trabajado para la institución desde 1993, nada más que me han dado la oportunidad cuando a mí se me ofrece algún otro puesto de trabajo, sobre todo en Hotelería que es mi pasión, me dan oportunidad de desarrollarme en otros lados y nuevamente me reintegro a la institución.

Usted si debe conocer cómo se funda la Universidad.

Fue fundada en 1977 estamos cumpliendo 27 años de estar en México, fue fundada aquí en Puebla; en el 77 inicia sus operaciones y posteriormente se extiende a otros estados de la República. Inicia con las carreras de Administración, de Turismo y de Contaduría; posteriormente se integra Odontología, Derecho y las demás carreras, de hecho ya tenemos 16 licenciaturas actualmente funcionando con cinco postgrados.

¿Los postgrados son maestrías, todavía doctorado no?

Son maestrías, está en proyecto el doctorado primero Dios el año que entra ya tendremos doctorado.

¿Qué doctorado?

Los doctorados que se tiene pensado son: en Derecho, en Administración y en Turismo; este último es bien importante para nosotros porque no existe el nivel doctorado en México en este sector de Turismo, va a ser muy, muy importante.

¿La estructura de la Universidad?

En la estructura organizacional es: la fundadora es la Sra. Paula Briones Luna, hay un patronato, y posteriormente la rectoría de los diferentes planteles, debajo de las rectorías se encuentran los directores o coordinadores de cada carrera y las academias de los institutos de investigación, con las diferentes academias que alberga y ya cada uno está supervisando constantemente el trabajo de los catedráticos o de los talleres de las actividades que estamos dando para dar una formación integral al alumno, talleres de canto, de danza, etc.

Entonces ¿la Señora fue la fundadora o solo tiene su nombre?

Es la mamá precisamente del fundador, Paula Briones Luna, ella es una mujer de gran trabajo, de gran carácter e inquietud que dio lugar a la fundación precisamente de la Universidad. Fue el Doctor Martínez Briones, conjuntamente con otras personas, pero fue ella quien dio la iniciativa, ella dio el apoyo para que se pudiera fundar la institución.

¿Ella es maestra?

No, pero es una persona muy visionaria y muy ligada a lo que es un deber patriótico en cuanto a lo que es educación, con valores muy altos, con principios muy fuertes.

¿Ella tuvo algún puesto, licenciada?

No, nada

¿Nada más como ama de casa?

Como ama de casa impulsando a su hijo, de hecho todavía hoy en día la tenemos aquí en la universidad platicando con los muchachos, viendo qué es lo que les falta, qué es lo que les preocupa, tiene 92 años y sin embargo está muy cerca de los muchachos, preocupada de que no les falte nada a ellos.

Qué maravilla

Es una persona admirable y un ejemplo para todos. Indudablemente.

¿Los objetivos de la Universidad?

Los objetivos son: dar educación, investigación, crear profesionistas, pero como la fundadora, con altos valores éticos y principios muy bien fundados.

¿Cómo establece esta misión la señora, su visión?

Ella lo ha mencionado mucho, estudia hasta la primaria solamente, pero es únicamente la preocupación por los estudiantes, dar formación a la juventud de México, para que sean muchachos preparados que puedan defenderse en la lucha de la vida..

¿Qué valores para ella son los más importantes?

Honestidad, lealtad y responsabilidad, podría yo resumirlos en eso.

¿Cómo los directivos miden o evalúan el cumplimiento de esta misión, visión?

Sobre todo es por el trabajo, estar trabajando a través de los catedráticos, ellos son nuestro pilar, tenemos que medirlo mediante evaluaciones, hay evaluaciones que realiza la comunidad universitaria en este caso los alumnos evalúan a los catedráticos y nos evalúan a nosotros como directivos; y ya sobre estas calificaciones vemos el rendimiento y el logro de los objetivos si se han cubierto o no se han cubierto todos.

¿Tienen un formato?

Esta evaluación se hace por medio de sistema, por computadora, ellos tienen marcadas dos fechas en su calendario escolar para realizar esta evaluación.

Asimismo llevamos un seguimiento muy de cerca de lo que es el avance programático en cada una de las materias, aunado a esto se califican también otro tipo de actividades como son los talleres de formación integral, de cómo lo sintieron ellos, si se dio completo, qué sugerirían para poder mejorar. Es una retroalimentación que nosotros tenemos porque al final de cuentas los consumidores son los propios alumnos.

¿Cómo resumiría usted o cómo definiría la cultura que existe en la universidad?

Es una cultura muy abierta, muy democrática, nuestro líder, en este caso el presidente del patronato el Dr. Francisco Martínez Briones y el segundo de a bordo del plantel Puebla el Mtro. Marco Antonio Ortega, son ellos quienes nos marcan los lineamientos; pero sin embargo, como está el concepto de liderazgo no es a donde nosotros queremos llegar sino a dónde se debe llegar. Es una cultura abierta de opiniones, en donde nosotros nos podemos desarrollar libremente, obviamente estamos hablando de un reglamento, de políticas establecidas que nosotros tenemos que seguir, pero sin embargo, en estos reglamentos, en estas políticas, nosotros nos podemos mover en verdad. Tenemos un rango pero tenemos también libertad de poder opinar, de poder sugerir, de poder hacer cambios, inclusive para el mismo reglamento en determinado tiempo. Apenas hubo un cambio en el reglamento en el que todos intervenimos y dimos nuestras opiniones acerca de las exigencias, porque esto va cambiando también, no nos podemos quedar en el pasado. Entonces, es una cultura muy abierta, muy sana en cuanto a que todos podemos intervenir en ella.

¿Usted estaría de acuerdo en que los valores de la universidad son congruentes con la expresión de sus integrantes?

Con los muchachos, son libres pero sí son congruentes con el sermón, ellos son el ejemplo y predicán con él. Sí hay una congruencia con nuestra fundación, con nuestro patronato y con los lineamientos que se nos han marcado para trabajar en eso, sí hay congruencia.

¿Cómo replantearían ustedes este concepto de esta misión y visión de la universidad considerando la influencia del mercado, no sólo del estado, sino también que ahora ya tenemos una globalización y una competencia medida?

Yo siento congruente los tiempos de hoy, de la forma de ser y de pensar de los muchachos, de cómo se está marcando el mercado laboral y todo esto, yo lo siento congruente, y siento que esto va a ser al menos como de unos cinco o seis años, y digo cinco o seis años, porque no sé como van a venir los cambios, pero yo siento que no hay modificación.

¿Los muchachos sí conocen su cultura, sí conocen sus valores? ¿Ustedes cómo se los transmiten?

Por medio de cursos de inducción, de hecho se les dan folletos para que ellos lo tengan presente, está en nuestra página de Internet, en cada salón existen todo lo que son nuestros propósitos, misión y visión, está presente por escrito. Y el catedrático de hecho, tiene la libertad en un momento dado, de ligar la materia con estos propósitos de misión o bien, aun cuando no tenga una relación directa la materia con estos propósitos de misión y visión, tiene la libertad de poderlo preguntar en un examen y los muchachos deben de contestar.

Licenciada, yo le agradezco mucho su tiempo, su atención, y amabilidad, muchas gracias.

Querétaro.



En el corazón de México a solo dos horas al norte de la capital, con una superficie de 11,769Km.cuadrados representan el 0.6% del total de la República. Se encuentra dividida en 18 municipios. Tiene un gran desarrollo industrial, y cada uno de sus municipios cuenta con artesanías variadas y propias del lugar, por ejemplo Tequisquiapan el tejido de la palma, entre otras muchas actividades.

ENTREVISTA AL MAESTRO EN IMPUESTOS, JUAN CARLOS GARCÍA SOLÍS, DIRECTOR DEL ÁREA DE NEGOCIOS, EN LA UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO, QRO.



Maestro en Impuestos, Juan Carlos García Solís de formación soy Contador Público de la Universidad Autónoma de Querétaro, En la Maestría en Impuestos, soy titulado de la misma Universidad, gran Universidad, por cierto; tengo 7 años colaborando aquí en la Universidad Cuauhtémoc y soy el Director del área de Negocios, la cual comprende Contaduría, Administración, Comercio Internacional y Mercadotecnia.

¿Su antigüedad en esta organización?

Tengo 7 años en esta Universidad yo inicié como maestro de tiempo libre y después de dos semestres me invitaron a participar ya como Director de la Universidad.

¿Cómo se funda la Universidad a grandes rasgos?

Esta Universidad nace en Puebla, nace por la necesidad que había en aquella región de ofrecer una oportunidad a los jóvenes que venían de otros estados de la república, sobre todo del Sur, y realmente la universidad nace por la idea del Dr. Francisco Martínez Briones y de otras personas que conforman un patronato. Ellos se dieron cuenta que la calidad académica en el estado de Puebla eran buenas, pero que realmente hacían falta nuevas oportunidades para los muchachos de las regiones del sur. Puebla está ubicado en un lugar estratégico geográficamente donde las gentes del sur siempre, emigran a las ciudades como Puebla, México, D. F. pero hace veintitantos años que se fundó la universidad, era necesaria una universidad que les ofreciera esta oportunidad.

¿Con cuántos campus cuenta esta Universidad?

Actualmente cuenta con Puebla, que es la rectoría, Querétaro, San Luís Potosí, Guadalajara y Aguascalientes.

¿En Puebla están los estudiantes del sur, pero en general, su presencia en el medio académico?

Nosotros somos una universidad que proponemos algo que seguramente otras universidades pretenden también, que es poder brindarle a los estudiantes una formación académica a nivel licenciatura y maestría desde un punto de vista primero que nada moral y número dos, que realmente sean carreras y materias que el muchacho vaya a llevar a cabo en su vida profesional. Buscamos que nuestros planes de estudios sean de lo más objetivo, si bien reconociendo que hay muchas materias importantes como digamos, ética profesional y calidad del medio ambiente, pues todas las demás podemos decir que son realmente técnicas para que el muchacho no se sature de información que a lo mejor el día de mañana cuando lleve a cabo sus actividades académicas o profesionales sean materias que nunca vaya a utilizar sino que todas son formativas. Y la verdad la intención de la universidad en cualquiera de sus campus, es participar. En Querétaro, en este caso, formando gente valiosa que ya sea que se quede en Querétaro a trabajar o que emigre a otros estados y que dé el reflejo de excelencia y de capacidad académica en cualquiera de las áreas que nosotros manejamos.

Brevemente ¿puedes explicarme cuál es la estructura de la universidad?

La universidad está formada por el patronato que es la máxima autoridad, encabezado por el Dr. Francisco Martínez Briones, que es el presidente del patronato, después, cada uno de los campus tiene su propia rectoría. Cada campus tiene nombrado por el patronato un rector, que es el representante de la universidad en cada uno de los estados. Obviamente cada uno de ellos rinde informe a Puebla, donde está el patronato y ellos evalúan el desarrollo técnico, la

expansión, la calidad que es principalmente lo que buscamos en las universidades. Pero si hablamos de Querétaro, para más claro, está formado por el Rector, que es el Ing. Felipe López Tello Moreno, y después los directores de área, que son los directores de cada una de las carreras, después vienen los coordinadores. No todas las carreras tienen coordinadores, solamente algunas. Y ya después viene la parte muy importante, administrativa, que es control escolar, que cuentan con un encargado, algunos auxiliares de él. Por otro lado, un laboratorio de cómputo, con una persona que se encarga de que todo esté bien. Odontología si hablamos como facultad, tiene una persona que se encarga de los laboratorios, además de la directora, que es una persona muy capaz, tiene una persona que también es doctora en odontología que se encarga de todo lo de la clínica, gente de mantenimiento, de intendencia, secretarías, esa sería la estructura general de la universidad.

El objetivo de la universidad, en general.

El objetivo general es crear gente valiosa técnicamente, como personas todos valemos lo mismo y es un principio natural pero realmente nosotros nos enfocamos mucho hacia la calidad académica, en general el objetivo de esta universidad es formar jóvenes o no tan jóvenes porque también vamos a formar a gentes ya de cierta edad, de poder desarrollar su capacidad intelectual al máximo, sabemos que muchas universidades lo podrán decir igual si nosotros estamos seguros de que así es porque ya hemos sacado una estrategia de confiar en las personas en cuanto a proyectos en cuanto a estudio y realmente para nosotros sí nos ha dado resultados, sinceramente lo único que busca la universidad es que

los que salgan de aquí sean gente productiva que contribuyan a su estado, a su país, a su región, y que obviamente también un desarrollo profesional, intelectual y moral que tengan que ver con sus deseos de superación.

¿Tienen un objetivo, proyecto o estrategia a corto, mediano o a largo plazo?

Sí, nosotros, la universidad Cuauhtémoc si bien invertimos dinero a publicidad y propaganda, no es nuestro fuerte, nosotros lo que buscamos siempre es trascender y sobre todo que la publicidad o el prestigio sea de boca en boca. Cada director tiene la obligación, primero que nada, de formar su plantilla de maestros con gente honesta, capaz y técnica. De gente que pueda dar un reflejo al alumno de capacidad, no estoy en contra de los maestros de tiempo completo, al contrario, son valiosísimos, pero nosotros sí tratamos de que el maestro que está al frente del grupo en algunas áreas, sobre todo las técnicas, más en Contabilidad, sea gente que tenga un despacho porque sabemos que de lo que está en los libros a lo que es la realidad a veces o muy frecuentemente se desfasan. Nosotros lo que queremos es gente de este tipo, pero sinceramente la Universidad Cuauhtémoc siempre ha buscado la excelencia en todo; en los catedráticos, personal administrativo, lo de imagen es para renovarnos nosotros estamos buscando una nueva imagen pero no porque la anterior no esté bien, sino porque como todo, vamos evolucionando desde el logotipo ya es nuevo, los colores estamos cambiando, pero para nosotros, la universidad sentimos que hay universidades que hasta cambian de nombre, por ahí no sé cuáles, pero nosotros respetamos nuestro prestigio como universidad Cuauhtémoc aquí, en el sur, en el occidente de la república es muy bueno, pues no tendríamos por qué hacerlo,

pero sí los colores, la imagen la forma de llevar a cabo las cosas, procedimientos administrativos que si bien no son malos, ahora con las computadoras podemos irlos mejorando. Digitalizar información, los pagos de los jóvenes poder hacerlo un poco más eficiente, en Internet, poder consultar en pantalla sus calificaciones, yo sé que muchas universidades lo hacen, esa es nuestra etapa de hacer una imagen más cordial.

Entramos a lo que es la cultura que es el tema central de este trabajo, ¿cómo se establece aquí la misión?

Cómo se establece, solamente viendo las necesidades que hay, nosotros tenemos que fijarnos en lo que en esta región hace falta, en este caso en Querétaro, las personas que hicieron el favor de apoyarnos en hacer todo el estudio, nos dieron a conocer a nosotros, a la rectoría y al patronato, las necesidades que existían en esta región. No es que seamos una universidad racionalista pero sí necesitamos primero, saber en dónde estamos parados como universidad, qué es o que necesita la población en general, la sociedad, qué es lo que necesita el empresario qué es lo que necesitan obviamente las autoridades, de todo eso sacamos nosotros una misión para poder cumplir con esos objetivos, llevada de la mano con nuestra realidad también incluso, tratamos de estar acorde con los tiempos y vamos viendo la manera de ir actualizando de ir mejorándola, de ir abarcando más la sociedad es cambiante, la sociedad es dinámica, y lo que hace dos, cinco o diez años era necesario, ahora tal vez pueda seguir siendo, pero además hay que agregarle algunos otros factores que han venido evolucionando.

¿Y los valores que fomentan o difunden a través de la universidad?

Yo creo que los valores son lo que cualquier ser humano necesita tener. Sin embargo, desafortunadamente no todos lo llevan a la práctica. Para nosotros, los valores como la ética, es muy importante, nos damos cuenta que muchas universidades y algunas instituciones realmente sacan gente valiosa como nosotros, técnicamente, pero desafortunadamente en el tiempo que vivimos la corrupción y las situaciones de dolo hacia los clientes, hacia la gente que necesita de los servicios de cualquiera, de un arquitecto, un ingeniero, un abogado, un contador, un administrador, se ven muy superados por las ganas de progresar de algunas gentes y se lleva a cabo actividades non santas, y realmente nosotros creemos que la moral y la ética en los estudiantes a nivel estudiantil, yo creo que sí es importante inculcarla. Sabemos que la primera educación siempre viene de la familia, y sabemos que es necesario que los padres de familia sean los que inicien con esta actividad, pero ya desde el punto de vista técnico yo tengo la obligación de educar a un contador o un administrador o un mercado logo o uno de comercio internacional, jóvenes valiosos a que realmente se vayan por el camino de lo legal; si bien que sean audaces porque la audacia es bien vista, pero que sí no esa audacia se confunda con jugársela en actividades que pudiesen ser de dudosa legalidad ¿no? Nosotros no permitimos que ese tipo de comentarios, ese tipo de ideas vengan aquí, tenemos clases de ética profesional con maestros en este caso del Colegio de Contadores del Colegio de Administradores, gente reconocida públicamente para poder dar esas clases y que les inculcan a los

muchachos los valores . El poder llevar a cabo un trabajo ético, un trabajo bien hecho porque la ética no se basa nada más en no robar, sino la ética se basa en que hagas bien tu trabajo, en que compartas conocimientos en que des tu mejor esfuerzo, todo eso es ética. Mucha gente piensa que ah no, pues no voy a robar, eso es básico pero también que una gente puede rendir el 100 y nada más da el 70, quiere decir que no es ético, no tiene la honestidad suficiente.

Entonces esta es la forma como se difunde, la misión, la visión, los objetivos, los valores a los diferentes niveles de la organización.

Primero que nada, tenemos cursos de inducción, donde les enseñamos a los alumnos primero que nada, qué es la universidad, de dónde nace, todo esto; y además también lo que hacemos es platicar los directores y maestros con los alumnos, obviamente antes nosotros tuvimos esa información y la hicimos propia, la analizamos y sobre todo la aceptamos. No creo que tengamos que dar un veredicto sí o no, sino porque si participamos en esta institución necesitamos estar de cuerdo y acorde por lo que son los principios de la misión-visión filosofía. Una vez que los tenemos nosotros somos los transmisores, pero a mí me preocupa mucho que el maestro también nos apoye, pero más que un transmisor verbal sea un transmisor con ejemplo, que sea una persona ejemplar en su trabajo, en su ámbito profesional, en su casa, obviamente yo no juzgo a nadie por su familia, yo los respeto mucho, pero sí procuramos que los maestros aquí se comporten como lo que son, gente respetable. Ver el colegio de contadores, que ahí también la ética profesional nos exige, los maestros que vienen de ahí, te puedo asegurar que el 70% de los maestros que tenemos aquí están en el colegio de Contadores o en el colegio de Administradores, y ellos se preocupan bastante

por la imagen de las carreras de las profesiones, y parte de ahí es la ética. Un contador que de repente se escucha por allá afuera, algunos comentarios negativos, obvio es que no voy a estar tomando lo que venga de la calle como cierto, pero sí se investiga y se lee y se trata de analizar, se platica, si fuera algo serio y si realmente no conviene a los intereses de la escuela, se tomará una decisión. Gente trabajadora porque también nuestra visión es el trabajo, gente trabajadora, aquí no queremos gente conformista, también sé que la frase liderazgo está muy trillada, nosotros no lo hacemos de esa manera, nosotros le damos la confianza al joven para que él pueda desempeñarse como lo que es, un futuro o próximo profesionalista y que va a tener la responsabilidad de la decisión. Que no le tengan miedo a las decisiones, al contrario, que traten de enfrentar los compromisos; desafortunadamente, tampoco generalizo pero sí hay muchos jóvenes que cuando ven que va a haber más responsabilidad o más compromiso prefieren quedarse abajo en el organigrama porque no quieren subir para no tener esos problemas. Aquí realmente los hacemos como los toreros, que vayan al frente y que reciban el problema y que lo sepan tratar. El liderazgo nosotros sí lo manejamos desde un punto de vista más real y sobre todo más objetivo, y la verdad en cuestiones de los valores, tratamos de dar ejemplo. Se da el curso de inducción, se dan las clases de ética profesional, se dan pláticas. Nosotros conseguimos que venga una persona muy valiosa en todos los ámbitos que les platique de finanzas, de economía, de mercadotecnia, de tratados internacionales, pero que siempre dentro de esas pláticas, estas personalidades que vienen de fuera de aquí, de otros estados del propio estado, incluyan la parte ética, que les digan miren yo he llegado tan alto como han llegado ellos. Que ese sea su

mensaje, véanse como yo jóvenes porque esto se ha logrado con una buena imagen, con transparencia.

¿Cómo definirías la cultura que existe aquí en la Universidad?

¿Cómo definiría yo la cultura que hay en la universidad? Primero que nada muy real y después muy vanguardista. Nosotros no andamos creyendo que somos los superdotados, sabemos que tenemos muy buen nivel, pero también sabemos que es perfectible. La cultura que manejamos aquí es de siempre ir hacia delante, siempre estar tratando si bien. No de criticarnos fuertemente, porque hasta eso, nos papachamos; pero sí de decir si hoy di 110 mañana doy 120, quizás no di 120 pero di 102, entonces ese 2% te lo voy a reconocer. Una cultura también de no envidias porque en todos los ámbitos profesionales hay muchas envidias, aquí nosotros tratamos de inculcar el hecho de que si tu compañero progresa, una de dos, o realmente le está poniendo más interés que tú y a lo mejor ahí sí podría ser una buena manera de incentivar me, o realmente hay que ponerse más a estudiar, o más a trabajar o más a echarle ganas, porque realmente el progreso viene por una reacción de ánimo, de ganas, de trabajo.

Desde tu punto de vista, ¿los valores de la universidad son congruentes con la expresión de tus integrantes? Referente al personal.

Yo estoy consciente de que no hay verdades absolutas, yo te quiero decir que realmente sí considero que se lleva un gran porcentaje, sin embargo, habrá detalles, habrá cuestiones que ha que mejorar, pero de que estamos muy acorde con la excelencia que profesamos te puedo decir que sí. Yo tengo pocos alumnos, la universidad no es tan grande en volumen de alumnos. En espíritu, en valores es muy valiosa; en número de alumnos no es tanto porque nosotros vamos a la calidad, no a la cantidad, pero te puedo decir que el 90% de alumnos que egresan, salen ya con un trabajo. Obviamente el que yo saque 11, 15 alumnos por semestre de una carrera, me da esa facilidad, cuando salen 160, 180, yo entiendo que no puedes con esa posibilidad, que quien sabe, con un esfuerzo puede ser que sí. La bolsa de trabajo de aquí funciona bastante bien, pero en el momento en que empiezan a entrar los jóvenes, empiezo a recibir fax, Contador García, solicito me mande jóvenes interesados en esta área porque nos interesa que su gente participe con nosotros. Empresas transnacionales, como las que hay aquí en los parques industriales. Es así como yo me mido, no me mido ni con chismes ni que en X lugar o X universidad saca planas y planas de publicidad, que bueno, mis respetos, seguramente valdrá la pena, yo me mido con realidad, a ver: cómo son vistos mis alumnos en la calle, cómo son vistos en los trabajos. Si a mí alguien viene y me dice que hay algunos flojos, regrésemelos porque yo necesito ver qué va a pasar. Sin embargo, las mismas empresas transnacionales nos dicen, mándenos gente, búsqúenos gente y obviamente también quiero ser honesto, esta es una labor de equipo, como tengo muy buenos maestros insertados en las empresas, como asesores, como contadores, como administradores, ellos mismos se llevan a los muchachos de aquí, para hacer sus

prácticas profesionales; tienen que hacer 1500 horas de práctica profesional más 480 de servicio social, es un buen número de horas de experiencia que el muchacho acumula.

De darse el caso, ¿cómo se replantea el concepto de la misión de la universidad considerando la influencia del mercado, la globalización y la competencia que ha crecido mucho?

Se tendría que analizar, sabemos que el mundo, la ciudad, la tecnología está creciendo, pero sí hay que llevarnos con pasos objetivos este tipo de actividades. Volvemos a lo mismo, sí estamos evolucionando pero no nos estamos dejando arrastrar por la mercadotecnia por ejemplo, o por las cuestiones ya más superficiales, yo respeto mucho la mercadotecnia, en esta escuela se da y es una de las áreas valiosas, sin embargo también como universidad tendríamos que ir cuidando las formas. Cómo lo replantaríamos, habría que esperar que nuevas situaciones se generen en nuestra sociedad, en las comunicaciones. Nosotros estamos dándole impulso a los intercambios internacionales, tenemos el sistema de licenciaturas on line, que es por medio de Internet. Tenemos también aulas virtuales donde nosotros damos pláticas, más bien el rector o algún maestro da clase, muy valioso desde Puebla, gente reconocidísima en aquel lugar y los muchachos de aquí toman la clase todo el semestre a una hora, se van a la sala de cómputo y ahí está el video transferencia o viceversa, si yo tengo un buen evento aquí, yo hablo a Puebla y le digo ahí te va la señal, y Puebla lo recibe a escuchar un empresario queretano, por ejemplo ellos ya saben como se hacen los

negocios en Querétaro, todo esto va avanzando, pero replantear una misión, una visión, sería cosa de ver, pero siempre buscando el no irnos con el espejismo de tanta modernidad porque a veces no todo es tan bueno, analizando, viendo y si hay que corregir algo, si hay que analizar algo, adelante, nosotros calidad, eficiencia, moral y trato humano, nunca lo vamos a cambiar. Lo vamos a ir mejorando, pero dejarlo a un lado, yo te puedo decir que a cada uno de los alumnos los conozco de nombre, es un gusto para mí como director, ¿porqué? Porque son 230 en el área. Desafortunadamente también hay muchas universidades que, por ser tan grandes ya son una matrícula, y al final sí te conviertes en uno más. Realmente en esta universidad, te lo digo con gusto todavía no pasa y esperemos que no pase, vamos a cuidar el número de alumnos, la calidad de ellos, sus valores, tal vez un poco de dónde vengán; no vamos a discriminar a nadie pero sí tratar de ver a lo mejor la apertura de tantas preparatorias provoca que no sea la calidad que a lo mejor se requiere, habremos de empezar a seccionar, tendríamos que cambiar en eso muchas de las cosas, pero en su momento se verá y seguramente el rector de Puebla hará los ajustes con todo su equipo de colaboradores.

Carlitos, yo como tu compañera, y maestra, te agradezco enormemente, tu tiempo, quiero saber si puedo nombrarte, integrarte a mi trabajo, para mí serás un orgullo en mi trabajo.

Si como no, colegas, todos somos amigos, compañeros de clase....

SAN LUÍS POTOSÍ



Así como las características geográficas del estado varían de región a región, del mismo modo las costumbres y tradiciones que definen a los pueblos se manifiestan de acuerdo a su historia, recursos naturales, clima y condiciones económicas.

El estado de San Luis Potosí, como toda provincia mexicana, cuenta con costumbres y tradiciones y arraigadas en algunas regiones como la huasteca, la Zona Media y algunos barrios de la ciudad capital.

ENTREVISTA AL MAESTRO CARLOS ENRIQUE GARCÍA SÁNCHEZ, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ, SLP.



Buenos días, sus datos generales por favor:

Carlos Enrique García Sánchez, rector del plantel San Luís Potosí del sistema de la Universidad Cuauhtémoc, yo soy Ingeniero en Electrónica en Comunicaciones y estoy por terminar la Maestría en Administración de Empresas, llevo 6 años en el sistema de la Universidad Cuauhtémoc, y después de unos puestos administrativos desde los inicios, pasando por la dirección de la Facultad de Sistemas Computacionales de la ciudad de Puebla, es promovida la plaza para la rectoría aquí en el plantel de San Luís Potosí.

Es usted muy joven, ¿empezó a los 12 años?

No, pero sí desde los 20 años más o menos.

Ahora, los antecedentes de la Universidad, ¿cómo se funda la universidad?

Bueno, la universidad como sistema tiene 26 años, ya 27 este año, es la tercera en fundación después de Puebla y Querétaro, nosotros llegamos en 1993, e inician las actividades, actualmente tenemos 11 licenciaturas y para enero tendremos otras dos licenciaturas que hacen falta y las primeras cinco maestrías que estamos incorporando.

¿Cuántos alumnos tienen más o menos?

La matrícula está sobre 700 alumnos para este nuevo ingreso.

¿Sus fundadores?

Obviamente, el patronato universitario que está en Puebla, formado por gente que siempre ha estado a favor de la educación, y es el mismo patronato universitario el que funda la universidad.

¿Cuál es su participación en el mercado para saber su presencia en el medio académico, hay más universidades?

Actualmente, San Luís Potosí es una plaza que se está convirtiendo, es un esfuerzo que está llevando a cabo el gobierno del estado junto con los empresarios y las universidades, por promover a San Luís Potosí como una ciudad universitaria, una ciudad alterna a lo mejor al Distrito Federal, y de conocimiento. Puebla, es una de las ciudades con mayor número de instituciones de educación superior, estamos hablando arriba de 160 instituciones entre universidades e institutos, además obviamente de Monterrey y Guadalajara que por población, sin embargo, yo creo que aun Monterrey o Guadalajara no creo que alcancen el número de universidades, de instituciones grandes como las tiene Puebla. Y es un dato muy curioso porque a pesar de que Puebla es la cuarta ciudad más importante, sería la segunda en cantidad de estudiantes. San Luís Potosí también se quiere sumar a este esfuerzo, actualmente existen cerca de 14 instituciones de las cuales cuatro son públicas y las demás son privadas. Nosotros somos de los primeros en habernos instalado , la mayoría hablando de otras seis, son de cinco a seis años a la fecha, este año cumplimos 10 años y el mercado que tenemos es muy específico, para los alumnos va en función, obviamente partiendo de la filosofía de la universidad que es la de formar personas valiosas con una calidad de excelencia entendida como lo habrá a lo mejor ya visto en la filosofía, una positiva actitud sobre quehacer diario, siempre fundado en los valores como la ética que es lo que marca nuestro lema, y son

gente que de algún modo tiene la posibilidad de emprender una propia empresa, pero en la mayoría hemos ocupado gente que va a ocupar puestos gerenciales, a nivel ejecutivo y que de algún modo no pretendemos que sea gente por el nivel económico que estamos atacando nosotros, damos la oportunidad a gente que puede ser de familia de empresarios y puedan seguir con esa trayectoria, empezarla o bien como le digo, participar en empresas nacionales o trasnacionales en puestos gerenciales o directivos, si no al nivel de dueño si a un nivel gerencial alto.

¿La estructura de la universidad ¿cómo está constituida?

Estamos hablando del patronato universitario, que es la máxima autoridad quien rige entre algunas de las facultades obviamente está la de, en primer lugar ver el cumplimiento de la filosofía, de su misión, de su visión, es la que lleva a cabo por ejemplo, la visión de apertura para otros planteles, la parte de renovación de los mismos campus, y obviamente es la entidad que se encarga de nombrar a los rectores, los cuales serían el siguiente escalón, hay un rector en cada campus que es el responsable tanto en el área académica como administrativa y cultural y de formación integral de todo lo que pasa en el plantel. Dependiendo también de la población, y está constituido así en el reglamento, tener uno o dos vicerrectores en el área administrativa y académica y después las escuelas o facultades dependiendo si están conformadas con su maestría, estaríamos hablando de un director de cada facultad o escuela y también en función de la demanda puede estar apoyado por uno o dos coordinadores quienes a su vez son los encargados de tener el contacto tanto para contratación como supervisión de catedráticos, y

adicionalmente a esto estaríamos hablando de la planta administrativa normal de cualquier empresa.

¿Los catedráticos tienen algún requisito, sólo su licenciatura o deben tener otro grado?

La licenciatura con el título ya expedido, sabemos que ya no son pasantes pero por políticas internas de la universidad exigimos el título y obviamente aunque no se exige realmente la idea es perseguir a aquellos que tienen ya alguna maestría y afortunadamente hemos tenido muy buena respuesta, y el semestre pasado por ejemplo, tuvimos ya un 45% de profesores con maestría o con algún tipo de postgrado, porque hay algunos del área de la salud que se manejan como especialidades pero realmente sí adquieren un nivel de especialización equivalente a alguna maestría, en el área que ellos están manejando. Esa es la meta.

¿Ese sería el objetivo general?

Es uno de los objetivos hablando de la planta docente, además esto no habla de que el grado haga a la persona, estamos implementando algunas técnicas de evaluación docente y de actualización docente para garantizar que realmente los maestros cuentan además de los conocimientos, con las técnicas y las habilidades necesarias. Y si no las tienen, desarrollárselas, ofrecerles esa alternativa para lo cual, ya se había estado realizando, sin embargo a partir de este semestre es obligatoria la actualización en caso de que consideremos que ya

tiene un grado alto de conocimiento para el área de la educación o de iniciación a algún método específico de enseñanza o de pedagogía que se requiera en función del área.

La cultura de la universidad, ¿cómo se establece la misión, la visión?

La misión de la universidad, como le comentaba yo, está estipulada desde el inicio, en el acta constitutiva de cuando se conforma el patronato universitario y de algún modo se comienza a vislumbrar de modo que pueda ser susceptible a actualizaciones, eso es importante porque tanto la misión como la visión, a pesar de que la misión nos habla del quehacer diario y la visión a los objetivos que queremos llegar, está estipulada una revisión periódica de los propósitos institucionales, de los objetivos, que bien es parte del patronato universitario, pero actualmente el consejo técnico que también ya tiene voz en este sentido, que está formado principalmente por los rectores de las universidades hace un revisión cada cuatro años sobre la realidad social y cultural que se está viviendo para poder tener realmente una visión y misión acorde, como le comentaba, que realmente sea incongruente con la realidad actual.

Y ahí entonces incluye los valores, ¿cómo los fomentan?

Los valores principalmente los tratamos de transmitir dispersándolos de manera descendente en el organigrama, el patronato en todo momento, así como los rectores, vicerrectores y los directivos de las diferentes facultades son encargados

de vigilar el cumplimiento de la filosofía y los valores de la universidad. El plan de estudio de las carreras contemplan materias formativas no nada más hablando del área ya sea científica o específica que se esté estudiando, sino hay materias y talleres de integración, sin carácter de ningún tipo religioso , sino simplemente humanístico, moral para un correcto entendimiento, y se realizan actividades donde se promocionan ese tipo de situaciones a lo mejor introduciéndonos un poco por la vía de la cultura, quizá se promueven por decir, obras de teatro, conferencias, donde de algún modo sea gente con una comprobada solvencia moral, que de algún modo sea ejemplo también, porque por ahí es donde debemos empezar, por el ejemplo para los valores.

Desde su punto de vista ¿los valores de la universidad son congruentes con la expresión de sus integrantes, exactamente con su referencia personal?

Claro, de hecho, de algún modo sabemos que en cualquier grupo de personas siempre existen N cantidad de opiniones, las cuales son válidas y respetables sobre todo en las universidades, que son muy susceptibles de todo tipo de corrientes, de pensamiento, sin embargo creo que el equipo de trabajo, y lo hablo por los planteles que conozco, y a la mayoría de las personas que en ellos laboran, es gente que sí está comprometida con los ideales de la universidad, con el quehacer diario e independientemente de las corrientes que puedan tener de pensamiento, pero sí perseguimos el fin común y sí diría yo que es congruente el quehacer con lo que está plasmado.

¿Cómo se replantea el concepto de la misión de la universidad considerando la influencia del mercado, la globalización y la competencia?

Se tienen que tomar en cuenta muchos factores, a pesar de que la universidad es totalmente apolítica, sin embargo estamos conscientes de la realidad social que está viviendo el país y eso también nosotros lo tenemos que transmitir a los alumnos dentro de la formación integral que estamos manejando para ellos.

Señor rector le agradezco nuevamente su tiempo, su atención, puedo nombrarlo en mi trabajo, en mi tesis.

Sí nada más después me hace llegar un ejemplar.

Claro, es para esta universidad, y el trabajo aquí lo van a tener.

Le comentaba yo, la labor que se hace con la gente de nuevo ingreso es muy significativa actualmente, porque si de algún modo no se le da la importancia que se tenía a la difusión por ejemplo de la misión y la visión de los valores que sí la teníamos, y a lo mejor estaba publicada en póster, en documentos oficiales pero no se daban pláticas, no hablamos de un curso porque no hay una evaluación ni un objetivo particular más que el de la difusión, hoy por hoy encontramos en todos los documentos oficiales que se entregan, diplomas, certificados, etc., extractos de la misión, extractos de la visión que está en el reglamento general incluso como dato interesante los exámenes finales y en algunos parciales se agregan preguntas sobre la filosofía de la misión y así ver si realmente se está llegando a ese punto adicionalmente pueden constatarlo, están pegados los póster con la misión, la visión, los propósitos institucionales y dentro del curso de inducción de nuevo ingreso se les habla de filosofía, de la visión de la misión, y de algún modo ya se

venía haciendo nada más que no de una manera formal ni de una manera estipulada y esos son los canales que estamos usando para difundir la filosofía, nuestra cultura. Internet es otro medio de difusión muy grande, en todo momento tratamos de incluirlo porque sabemos que solamente, por decir, este es un diploma que se entregaron de terminación de estudios, y aquí viene un extracto de la misión. Tratamos de no olvidar en ningún momento eso, porque en el caso particular de un servidor es también muy importante el ejemplo, predicarlo con la gente que está en el plantel.

AGUASCALIENTES



La Universidad Cuauhtémoc en la capital del estado de Aguascalientes, una de sus principales actividades la industria textil, en lo que se refiere a mantelería, y ropa de cama, vestidos, bordados, en vistosos colores.

ENTREVISTA A LA MAESTRA, MONTES CABRERA UNIVERSIDAD
CUAUHTÉMOC DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES, AGS.



¿Usted sabe como se fundó esta universidad?

Sí, básicamente la fundación fue en la ciudad de Puebla, sí conozco la información general, los inicios del sistema de Universidades Cuauhtémoc.

¿Qué tipo de servicio presta esta universidad y a quienes va dirigido?

Obviamente el servicio que se presta es la educación a nivel medio superior, que es el bachillerato y la universidad, lo que son las licenciaturas en este caso. El objetivo que persigue la institución es obviamente formar de manera integral a los estudiantes bajo parámetros de excelencia académica a través de valores éticos

que conmina únicamente a profesionistas con capacidad de hacer las cosas sino que con sentido humano. En nuestro mercado a quienes vamos dirigidos es básicamente a jóvenes que egresan de secundaria y a los egresados de bachillerato particularmente.

¿Su misión y visión, cuáles son para ustedes sus metas? los más importantes, hay muchos valores pero los que más consideren ustedes.

Tenemos una misión establecida al final lo que persigue nuestra universidad es formar líderes que tengan un gran sentido de lo que es la responsabilidad a través del trabajo, un trabajo con dedicación, con empeño pero obviamente que se logre esa búsqueda de lo que es la excelencia en cuanto a lo laboral pero sin olvidar lo que es fundamental para un ser humano, que es el valor moral, tener valores éticos, lograr los objetivos que se fije el profesionista.

¿Como que objetivo? ¿Cómo se distingue esta universidad, estos planteles?

Se distingue de lo que son las universidades aquí en realmente no quiero meditar el trabajo ni la formación que están haciendo otras Aguascalientes, yo universidades que es muy buena, siento que cada universidad tiene sus características, que la hacen atractiva para los jóvenes. Es obviamente eso ¿no? la lucha constante, la participación activa que estamos teniendo en beneficio de la sociedad es algo que realmente en los últimos dos años ha crecido muchísimo y eso es sobre todo en los concursos que han participado nuestros jóvenes en beneficio de la sociedad y que han ganado afortunadamente, en la construcción

de clínicas de apoyo, clínicas de atención dental, con la apertura de oficinas profesionales para apoyar a la gente que tenga necesidad de asesoría legal, en la construcción para los estudiantes de arquitectura, todo eso está distinguiendo a la Universidad Cuauhtémoc es una Universidad joven, es una universidad pujante, eso es importante, ha tenido fuerza, está fomentando aparte de una buena educación, valores culturales y deportivos. Eso es muy importante, entonces, eso nos distingue, ¿no?

GUADALAJARA.

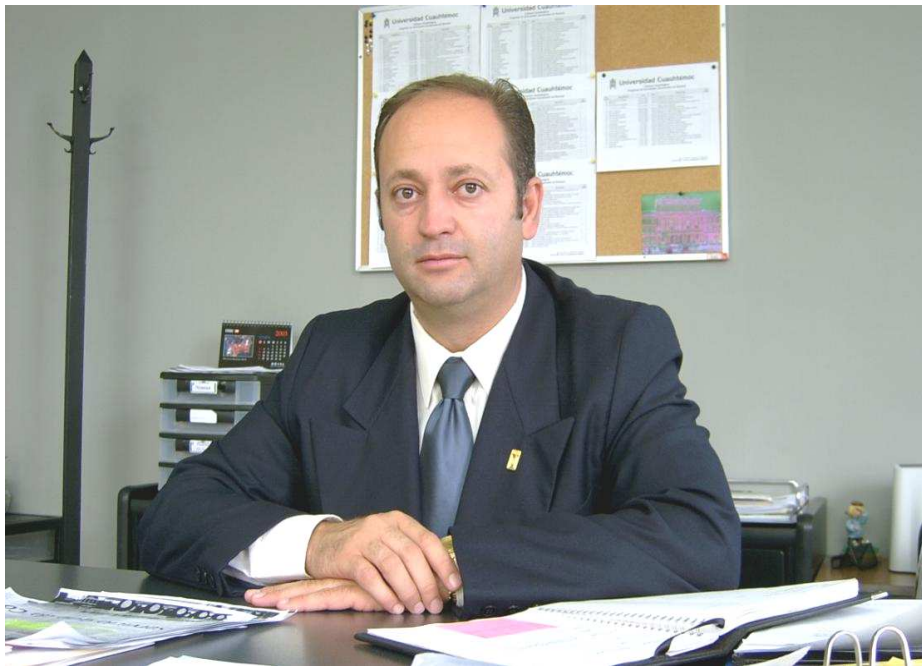


Universidad Cuauhtémoc en la Ciudad de Guadalajara, capital del estado de Jalisco, es la segunda más importante de la República Mexicana.

Conocida en el ámbito de los negocios como el “Valle del Silicio”, Guadalajara alberga en su mayoría empresas reconocidas a nivel mundial.

Es la representación de la mexicanidad, conocida mundialmente como la capital del folclor por los tradicionales mariachis, sones, artesanías, gastronomía, el tequila y el deporte nacional por excelencia la charrería, como se puede observar es un estado que se puede distinguir por su cultura muy mexicana, lo que tiene que afectar el comportamiento de los actores que viven y desarrollan sus actividades en este estado mexicano.

ENTREVISTA AL MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN, JAVIER CANTALAPIEDRA MALPICA, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD CUAUHTÉMOC DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA, JAL.



Buenos días, Le pido su nombre, su antigüedad en la organización y su formación académica

Javier Cantalapiedra Malpica, antigüedad 10 años trabajando para la Universidad Cuauhtémoc aquí en Guadalajara y en Aguascalientes, y soy Maestro en Administración.

¿La fundación de esta universidad?

La fundación se dio en 1977 en la ciudad de Puebla, por la familia Martínez Briones, no podríamos atribuirle a uno solo haber sido fundador de la Universidad Cuauhtémoc; los dos hermanos, la hermana y su señora madre, también los apoyó. Anteriormente tuvieron un instituto en el cual se daban postgrados, maestrías sobre todo en administración pública, y curiosamente en vez de haber empezado al revés empezaron con postgrados y después les surgió la idea, ellos estaban en la ciudad de México y era un instituto muy exitoso donde llegaron a tener mas de 1000 alumnos, y venía gente obviamente del gobierno , de las más altas esferas del gobierno y de ahí surgió la idea , establecer una universidad en una ciudad que tenían cerca y que había un desarrollo importante

¿Aquí en Guadalajara, cuál es la participación en el mercado, de esta universidad?

Guadalajara todavía es una universidad pequeña, tenemos aquí 1000 alumnos, cuando hay universidades que tienen ya cuatro, cinco o seis mil alumnos y algunas, todavía más. Nuestra participación todavía es discreta, es una universidad joven, para una ciudad con tanta tradición y tanto compromiso con

sus culturas, con sus formas de trabajar y de vivir, sin embargo se está reconociendo, se está respetando y va creciendo poco a poco como son estos proyectos, no son proyectos ni espectaculares ni son proyectos son proyectos a largo plazo.

¿Proyectos de qué?

Proyectos universitarios, centros universitarios de este tipo, en ciudades de este tipo con estas características.

¿El objetivo general de esta universidad?

Aquí en Guadalajara nuestro objetivo es ser una escuela de calidad, reconocida y ofrecer lo que la sociedad requiere

¿Tiene ya varias facultades?

Tenemos 14 carreras, cuatro maestrías de las que hoy empezamos una, la Maestría en Sistemas, y tenemos 7 bachilleratos, 6 tecnológicos y el bachillerato general.

¿Entonces su misión y visión es la general de todo el sistema?

Definitivo, sí, lo que pasa es que hay ciertas particularidades Aquí haríamos una excepción en algunos conceptos de la misión y la visión desde el punto de vista

particular mío es una visión muy genérica, es una misión de escuela de alta tecnología, tecnológica que en realidad no somos, mas bien una escuela muy enfocada a lo sociológico, muy enfocada al servicio más que nada y a la formación de valores y así se menciona dentro de la misión y la visión pero realmente no tiene el énfasis que debería tener en el mercado y el énfasis que nosotros le damos al nivel socioeconómico que atacamos.

¿Sus valores?

Los valores sin duda, de ética y de trabajo.

¿Cómo definiría la cultura existente en esta universidad?

La cultura de esta universidad es una cultura basada, en lo particular aquí en Guadalajara, en una disciplina, para nosotros la disciplina es la base del nivel académico, es la base de la formación de los alumnos y la ponemos casi al nivel de lo académico, no permitimos en muchas ocasiones, situaciones que se dan por añadidura en universidades públicas, en universidades con otros estilos, aquí por ejemplo un alumno no llega a clases un día, se le habla a su casa el mismo día, mantenemos un estricto control de la situación interna del campus, no permitimos que haya noviazgos, manifestaciones escandalosas de cariño, en fin, cosas por el estilo que son no muy bien vistas a veces por los jóvenes pero que son parte según nosotros, importante de su formación.

Licenciado, yo le agradezco muchísimo su atención y le quiero pedir permiso para incluir esto en mi trabajo y ponerme a sus órdenes.

Claro que sí.

Indice.

RESUMEN.....	i
SUMMARY.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE.....	iv
INDICE DE CUADROS.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE GRÁFICAS.....	vii
INDICE DE ABREVIATURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1.....	13
1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	13
1.1.1 Conceptos generales.....	13
1.2. Las personas y sus organizaciones sociales: componentes, necesidades y motivaciones.....	15
1.3. Antecedentes de la organización empresarial, entrelazando el origen de la organización de enseñanza en México.....	21
1.4. Historia del surgimiento de la organización educativa en México.....	43
1.4.1 La Educación Superior en México.....	43
1.5. Modelos culturales considerados para saber como se transmiten los valores propuestos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, a través de la estructura de la organización.....	50
1.6 La organización en las universidades.....	57
1.7 CONCLUSIONES.....	63
CAPITULO 2.....	65
2.1 La Cultura Organizacional con base en Valores Compartidos.....	65
2.1.1. Orígenes de la Cultura Organizacional.....	65
2.2. Definición de Cultura Organizacional.....	84
2.3. Factores necesarios para crear una Cultura Organizacional.....	93
2.4. Cultura Organizacional de Éxito.....	95
2.5. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización.....	98
2.6 ¿Cómo aprenden los actores de la organización la cultura?.....	99
2.7. CONCLUSIONES.....	103

3.1 ESTRATEGIA.....	107
3.1.1. Generalidades.....	107
3.2. Estrategia y pensamiento estratégico.....	108
3.3. CONCLUSIONES.....	122
CAPITULO 4.....	123
4.1. Estructura Organizacional.....	123
4.1.1. Generalidades.....	123
4.2. Qué es la Estructura Organizacional.....	124
4.4. CONCLUSIONES.....	142
CAPÍTULO 5.....	144
5.1 METODOLOGÍA Y ESTUDIO DE CASO.....	144
5.1.1. Introducción.....	144
5.2 Diseño Metodológico.....	146
Tipo de Investigación:.....	146
5.5 El problema articula dentro de las dimensiones al contexto social.....	170
.....	170
5.6. Los valores, las estrategias y la estructura relacionados por la pregunta de investigación.....	171
.....	172
5.7 Relación entre los valores Organizacionales adoptados y transmitidos por los fundadores del Sistema Universitario Cuauhtémoc, a través de la estructura de la organización.....	172
.....	173
Nota: Para contestar las preguntas se aplicaron tres instrumentos de investigación:.....	173
.....	174
.....	175
.....	175
5.11 Proposiciones de investigación, variables independientes y dependientes, así como construcción de conceptos.	176
5.12. Objetivo de la Investigación.....	177
5.13. Justificación.....	177
5.14. ANÁLISIS.....	182
5.15 CONCLUSIONES.....	226
6.- BIBLIOGRAFÍA.....	232
7 Anexos.....	233
7.1. Anexo 1.....	233

**LA MANERA EN QUE SE APROPIAN Y SE TRANSMITEN LOS VALORES
PROPUESTOS POR LOS FUNDADORES DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
CUAUHTÉMOC, A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.**

**TESIS
QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA:
MARÍA TERESA URBIOLA CASTRO**

**DIRIGIDO POR:
DR. CARLOS DE MUCHA ICAZBALCETA**

SINODALES:

**Dr. Carlos de Mucha
Icazbalceta** _____

Presidente

Dr. Antonio Barba Álvarez

Secretario

**Dr.
Martínez.** _____

Guillermo

Ramírez

Vocal

Junio 29 2005
México, D.F.