

**Universidad Autónoma Metropolitana**  
**Unidad Iztapalapa**  
División de Ciencias Sociales y Humanidades



**LA CULTURA CORPORATIVA EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA**  
**EL CASO DE LA LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA FES ARAGÓN, UNAM.**

**TESIS**

Que para obtener el grado de

**Doctora en Estudios Organizacionales**

Presenta:

**Yadira Zavala Osorio**

Director de Tesis:

**Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez**

**México, D.F. Mayo de 2016**



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 0077

Matrícula 25282854

LA CULTURA CORPORATIVA EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA:  
"EL CASO DE LA LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA FES, ARAGÓN, UNAM."

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:00 horas del día 12 del mes de mayo del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JAIME LEOPOLDO RAMÍREZ FAUNDEZ  
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ  
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: YADIRA ZAVALA OSORIO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

*Aprobado*

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



YADIRA ZAVALA OSORIO  
ALUMNA

REVISÓ

*[Signature]*  
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

*[Signature]*  
DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE

*[Signature]*  
DR. JAIME LEOPOLDO RAMÍREZ FAUNDEZ

VOCAL

*[Signature]*  
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

SECRETARIO

*[Signature]*  
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

## **AGRADECIMIENTOS:**

El agradecimiento es una virtud que se me ha inculcado desde que tengo memoria y esta ocasión no podía ser la excepción.

Sinceramente expresar a través de palabras mi agradecimiento es algo muy complicado porque se me ha hecho más fácil demostrarlo a través de mis acciones y por esa razón había decidido omitir esta sección, además de que no quiero omitir algún nombre.

Gracias a todos aquellos seres de luz que de alguna o de muchas maneras me acompañaron, me apoyaron y me ayudaron a lograr este objetivo profesional y personal.

Agradezco a mi esposo y a mis hijos por tener la paciencia, el amor, su comprensión y su apoyo incondicional durante todo este proceso; asimismo estoy agradecida con familiares y amigos por darme ánimos en los momentos complicados.

También estoy muy agradecida con mi director de tesis por su comprensión y su apoyo. Asimismo, agradezco mucho al Dr. Oscar Lozano por su amistad, sus conocimientos, su confianza y por mostrarme el camino de los estudios organizacionales.

Evidentemente agradezco a mis compañeros y profesores del Doctorado por sus comentarios y sus conocimientos compartidos durante el transcurso de esta etapa de mi vida.

Finalmente, agradezco a todas y cada una de las personas de la FESAR (no menciono los nombres para no omitir alguno) que me apoyaron incondicionalmente, para realizar esta investigación que me permitió lograr uno de los objetivos académicos más importante.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	8
1.2 PARA QUÉ HACER ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.4 OBJETIVOS .....	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.....	19
2.1.1 CULTURA CORPORATIVA .....	35
2.2 LA INSTITUCIÓN .....	44
2.3 LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN MÉXICO .....	50
2.4 LA CULTURA EN LA UNIVERSIDAD .....	55
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL</b> .....	<b>67</b>
3.1 ASPECTOS RELEVANTES DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA .....	68
3.2 EL ESTUDIO DE CASO .....	77
3.3 LA OBSERVACIÓN-PARTICIPANTE .....	79
3.4 LA ENTREVISTA.....	88
3.5 EL ANÁLISIS DOCUMENTAL O DE CONTENIDO .....	90
3.6 ETAPAS DEL ESTUDIO DE CASO.....	93
3.7 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	95
<b>CAPÍTULO 4: EL ESTUDIO DE CASO: LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.</b> .....	<b>101</b>
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	101
4.2 LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN (EL ORIGEN).....	101
4.3 FILOSOFÍA DE LA FES ARAGÓN.....	108
4.4 SITUACIÓN ACTUAL-LA FES ARAGÓN AL DÍA DE HOY .....	118
4.5 DATOS GENERALES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL .....	126
4.6 HALLAZGOS .....	138
4.7 ENTREVISTAS.....	153

ENTREVISTADO 1 .....	153
ENTREVISTADO 2 .....	164
ENTREVISTADO 3 .....	171
ENTREVISTADO 4 .....	182
ENTREVISTADO 5 .....	192
4.8 REFLEXIONES .....	208
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>222</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>227</b>

# INTRODUCCIÓN

Mi interés por conocer y estudiar a las organizaciones desde una perspectiva diferente a la ingeniería, se originó desde mis estudios de maestría, sin embargo, esta particular curiosidad por saber- ¿cómo y por qué se agrupan de cierta manera las personas en una organización?, ¿cuáles son los elementos importantes, visibles y no visibles de una organización?, ¿por qué se toman determinadas decisiones?, ¿cuál es la mejor manera de llevar a cabo un cambio en la organización?, en general, conocer cómo ocurren los procesos por lo que atraviesa una organización,- se intensificó durante mi participación en un puesto de mando medio de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAM-A y mi posterior incorporación al Doctorado en Estudios Organizacionales.

Cabe aclarar que sólo menciono estas preguntas, porque en principio, esas fueron las primeras que me planteé, evidentemente, no tenía una idea clara del grado de complejidad que implica estudiar a las organizaciones. Dado que la mayor parte de mi desarrollo profesional ha sido en una institución de educación superior, ha surgido el interés de estudiar los procesos y su influencia en las actividades cotidianas de todos los actores de una organización de este tipo.

Durante el tiempo en el que fui asignada para formar parte del equipo de trabajo de la nueva gestión de la Dirección de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAM-A, me fue posible observar y ser parte de un proceso de cambio no sólo en la estructura organizacional, sino en varios aspectos académicos y específicamente en la forma de hacer las cosas, lo cual me permitió vivir de cerca las reacciones ante la nueva gestión de la DCBI, la reacción de las personas ante las propuestas de cambio, el “cómo” se llevaban a cabo dichos procesos; sin embargo, a pesar de esta cercanía, hubieron diversos aspectos de esos procesos en los cuales no tuve una clara comprensión de los mismos, además de que no eran sencillos y es ahí cuando surge la necesidad de encontrar respuestas bien fundamentadas y con un sustento teórico, es en ese momento que llega a mi vida la oportunidad de ingresar en el mundo de los Estudios Organizacionales.

Posteriormente, se presenta la oportunidad de colaborar en la Facultad de Estudios Superiores Aragón y se me invita a formar parte del equipo de trabajo de la gestión en turno, que además de las funciones y actividades propias del puesto, formaba parte del grupo de trabajo que apoyaba el proceso de implementación de diversas acciones estratégicas dentro de dicha institución educativa, pero más importante, era el hecho de que se trataba de incorporarse temporalmente a una nueva organización, es decir, el ser partícipe de este grupo de trabajo, implicaba conocer



las particularidades de esta institución de educación superior, tales como, conocer la historia, su evolución, su modelo organizacional, las formas o prácticas de organización (formal e informal), los procesos de aprendizaje, los procesos de enseñanza, el comportamiento organizacional, las relaciones de poder, la influencia del contexto social y económico.

Todas estas vivencias profesionales y personales me llevaron a plantear el presente trabajo de investigación, el cual implicó un arduo, largo y complejo proceso; porque investigar todos los fenómenos de la organización es una tarea muy extensa, por lo que era necesario acotar el objetivo de estudio de este trabajo, el cual se centra en el análisis de la cultura organizacional.

El presente trabajo de investigación abordará el estudio de la cultura organizacional de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón. La pretensión es analizar y describir el proceso de construcción de la cultura organizacional, identificando algunas de las dimensiones más relevantes que se siguen por tradición, además de saber cuáles son las que se han desarrollado durante el proceso de creación de la Facultad de Estudios Superiores Aragón y específicamente de la Carrera de Ingeniería Industrial. Conocer los elementos que se relacionan con la cultura

organizacional y su forma de organizarse, son temas de especial importancia para el desarrollo de las funciones principales de la FES Aragón; desde la perspectiva administrativa, pero sobre todo simbólica, esta institución está fuertemente alineada y vinculada a los objetivos particulares y estratégicos de la institución que la creó – La UNAM- la máxima casa de estudios, que además de ser un ícono importante en la educación en México, es una organización compleja y grande.

Con este trabajo se buscará clarificar cómo la Licenciatura en Ingeniería Industrial de la FES Aragón ha ido construyendo su cultura organizacional. La metodología para alcanzar este objetivo consistió en revisar bibliografía existente relativa al origen, creación y evolución de la FES Aragón, de manera paralela se llevó un registro de eventos, reuniones y actividades cotidianas, apoyándose principalmente en la observación participante, también se diseñó un guión de entrevista que se aplicó a diversos actores seleccionados.

Estas técnicas permitieron conocer la estructura, las políticas, las reglas de la organización, asimismo, permitió conocer la historia de la organización y en general un acercamiento a su cultura.

Este documento está estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo 1 se presenta la construcción de la problemática de investigación, además de exponer los elementos, la justificación y pertinencia de esta investigación.

En el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico de esta investigación, es decir, se presentan definiciones sobre cultura, sus dimensiones y sus elementos, desde diversos enfoques teóricos, asimismo, se presenta la teoría que permite acercarnos a la comprensión de lo que es una institución educativa.

El capítulo 3 presenta las bases metodológicas para realizar la investigación y explica las técnicas cualitativas (observación participante, análisis de datos y entrevista semiestructurada), las cuales funcionan como un puente entre el marco teórico y el objeto de estudio.

En el capítulo 4 se desarrolla el estudio de caso, iniciando con la presentación de una reseña histórica de la UNAM, para posteriormente se presentan los fundamentos, las justificaciones y el contexto social y político de la creación de la FES Aragón, así como sus símbolos se presentan los símbolos, los orígenes de la Carrera de Ingeniería Industrial y su situación actual, resultados de las entrevistas

realizadas, posteriormente se realiza un análisis de los datos, en general, se presentan los resultados de la investigación de campo.

Finalmente se presentan las reflexiones sobre el caso en particular, para culminar con algunas conclusiones generales.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



Fig. 1 Capítulo 1-Planteamiento del problema

## **1.1 Antecedentes**

Como ya se ha mencionado en páginas anteriores, este trabajo se realiza en la Facultad de Estudios Superiores de Aragón (FES-Aragón), la cual es parte de la estructura organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México, cabe aclarar que la FES-Aragón dentro de su estructura organizacional se establecen 5 grandes áreas académicas - La División de Humanidades y Artes, la División de Ciencias Sociales, la División de la Físico Matemáticas y de las Ingenierías, la División de Posgrado y la División de Sistema Universitario Abierto y Educación Continua- y este estudio se lleva a cabo de manera específica dentro de la División de Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías, en la Carrera de Ingeniería Industrial.

Se tomó la decisión de desarrollar esta investigación en esta organización, debido a que la Dirección está implementado una serie de cambios estratégicos a diversos niveles de la organización, algunos de esos cambios son: posicionar a la FES Aragón como punta de lanza en la formación de profesionistas, incrementar su plantilla de profesores, fomentar y fortalecer la formación y desarrollo académico de los profesores, creación de tres nuevas carreras dentro de la División de las Físico Matemáticas y de las Ingeniería (La Carrera en Ingeniería Mecánica, La Carrera en Ingeniería Eléctrica-Electrónica y la Carrera de Ingeniería Industrial), acreditación y

reacreditación (en algunos casos) de las carreras que ofrece la FES Aragón, mejoramiento de la infraestructura, entre muchas otras.

Todos estos cambios han generado áreas de oportunidad que requieren de especial atención.

- Cambio organizacional: aun cuando existe una buena participación del staff y de los profesores para llevar a cabo las acciones propuestas por la Dirección, aún se pueden observar ciertas formas de resistencia al cambio, especialmente de las personas que antes eran parte del grupo de personas que participaban en la toma de decisiones y que actualmente se sienten excluidos.
- Cohesión organizacional: para lograr los cambios y mejoras en la organización, la Dirección pretende lograr una cohesión entre los actores organizacionales a todos los niveles y tener un desarrollo armónico de los procesos organizacionales.
- Posicionamiento de la FES Aragón: la FES Aragón durante mucho tiempo fue considerada como el “patito feo” de la UNAM y es necesario cambiar esa concepción que las personas tienen acerca de esta organización y la Dirección está realizando diversas acciones que reposicionen a la FES Aragón en el contexto social, en el ámbito académico y de investigación,

tanto a nivel local, nacional e incluso a nivel internacional. Implementar estas acciones no ha sido tarea fácil.

Con respecto a las carreras de reciente creación, y específicamente la Carrera de Ingeniería Industrial, la principal materia de trabajo de esta investigación, se puede decir que, enfrentan y han enfrentado grandes retos, entre ellos:

- A corto plazo , debido a que la Carrera de Ingeniería Industrial (en la FES Aragón) nace de la carrera de Ingeniería Mecánica-Eléctrica, es necesario, separar dichas carreras, es decir, romper con el paradigma de que en la FES Aragón, la Carrera de Ingeniería Industrial sigue siendo una extensión o un área de especialidad de la Carrera de Ingeniería Mecánica
- A corto plazo, ser la mejor opción de la zona circundante para estudiar la carrera de Ingeniería Industrial
- A mediano plazo lograr la acreditación por parte del organismo acreditador CACEI
- A largo plazo, ser la mejor opción para estudiar la carrera de Ingeniería Industrial

Todas estas situaciones han generado prácticas organizacionales diferentes a las que se habían venido desarrollando, diversas reacciones de los integrantes de esta organización, un ambiente laboral diferente que requiere de un análisis teórico metodológico.



En los hechos anteriormente descritos que la FES Aragón está viviendo, se puede observar que el logro de los objetivos de la Carrera de Ingeniería Industrial, coadyuvan a la consecución de los objetivos que pretende alcanzar la Dirección de esta organización, lo cual y de acuerdo con Chávez Carrillo (2011) “el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas interactúan en las instituciones y si actúan de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización, lo cual han establecido con anterioridad”, entonces se puede decir que para alcanzar los objetivos de una organización, es necesario lograr la interacción de todos los integrantes de una organización, pero tomando como base fundamental una cultura bien establecida y fortalecida.

De acuerdo con Smircich (1983), “la Cultura que se concibe como el conjunto compartido de valores y creencias clave, cumple varias funciones importantes. Primero, otorga un sentido de identidad a los miembros de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman (1982), Segundo, facilita la generación de compromiso con algo superior al ego (Schall, 1981; Siehl y Martin, 1981; Peters y Waterman, 1982), Tercero, la cultura refuerza la estabilidad del sistema social (Louis, 1980; Kreps, 1981), y cuarto, la cultura sirve como un dispositivo de producción de sentido que puede guiar y conformar la conducta (Louis, 1980; Meyer, 1981; Pfeffer, 1981; Siehl y Martin, 1981) en Smircich, 1983)” aunque algunos autores cuestionan el hecho de que la cultura pueda ser administrada.

De acuerdo con lo anterior, la Cultura organizacional además de ser un elemento importante de las organizaciones, puede ser una fortaleza o una debilidad para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y para lograr el éxito de la organización, a través de lograr una cohesión y participación de los actores involucrados.

Debido a que la FES Aragón forma parte de la red de Facultades, Institutos y centros de investigación de la UNAM, se tienen ciertas prácticas organizacionales y culturales heredadas y muy arraigadas, sin embargo, y de acuerdo con Ríos Ibarra (2006) “cada organización mantiene su propia dinámica y sobrevive en un entorno específico”. Por esta razón, es necesario conocer la cultura que la FESAR ha construido y específicamente la cultura que está construyendo la licenciatura de Ingeniería Industrial.

## **1.2 Para qué hacer este trabajo de investigación**

Barba y Solís (1997) mencionan que “La metáfora cultural apunta a la comprensión de las prácticas de los grupos humanos en la organización, a partir de la influencia del lenguaje, de las normas, de las ideologías, de los valores, credos y ceremonias,

abriendo paso a la reinterpretación de conceptos y procesos tradicionales en la dirección de las organizaciones” y de acuerdo con esto, es necesario:

- Conocer las prácticas culturales en una universidad pública
- Conocer las dimensiones culturales más relevantes de una universidad pública
- Conocer las dimensiones y prácticas culturales que les permite desarrollar una cultura organizacional sólida.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo construyen su cultura organizacional, los actores principales de la carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón, UNAM?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de construcción de la cultura organizacional de la licenciatura en Ingeniería Industrial de la FES Aragón, UNAM

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Estudiar las prácticas organizacionales del personal de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón
- Analizar las prácticas culturales del personal de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón.
- Conocer las dimensiones culturales más importantes en la construcción de la cultura organizacional y su impacto en la organización

# CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

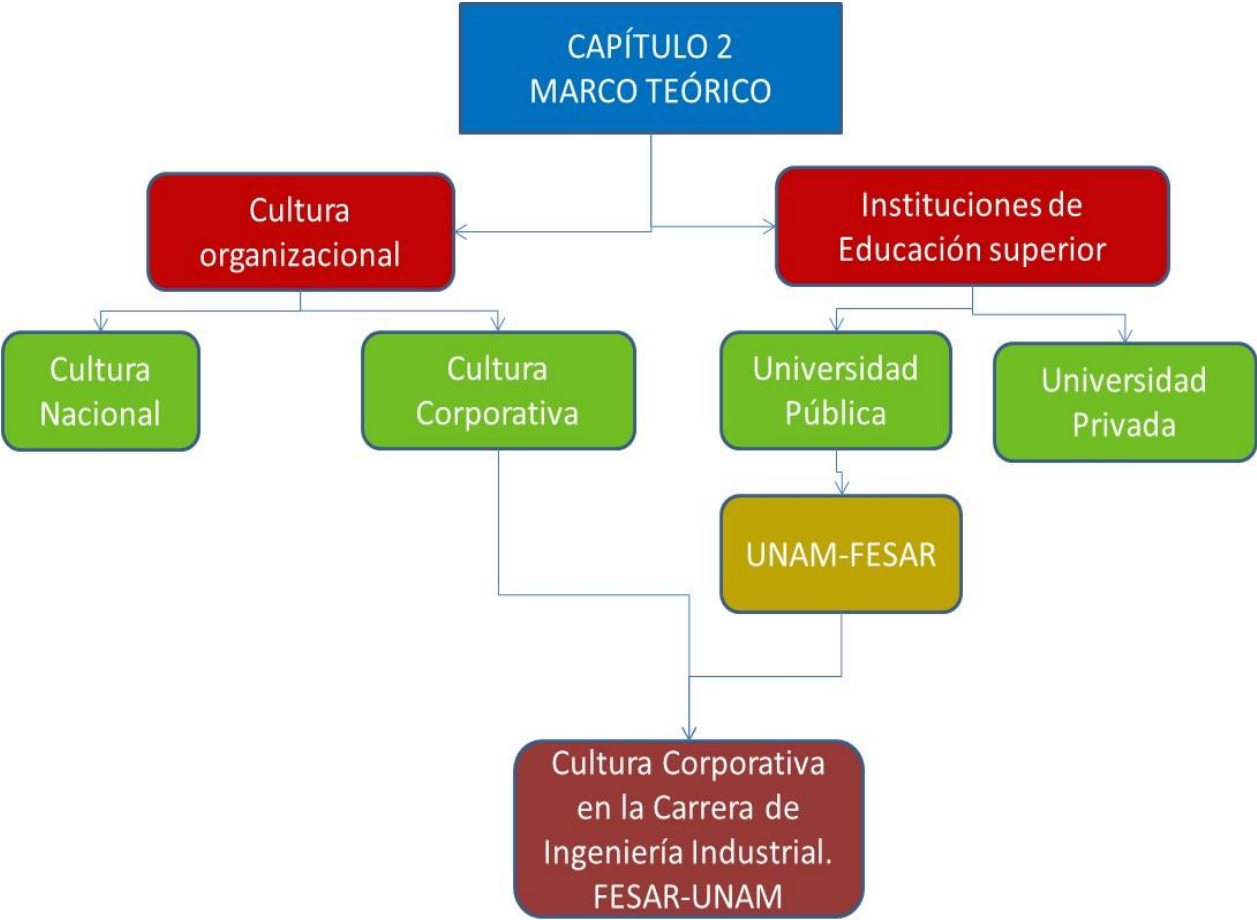


Fig. 2 Capítulo 2- Marco Teórico

Han sido diversos los autores que se han interesado en enfocar sus trabajos sobre el análisis de la organización y es en los países como Estados Unidos, Francia e Inglaterra el análisis organizacional ha tenido un gran desarrollo, sin embargo, en América Latina, no hay una teoría organizacional como tal, pero Luis Montaña en su texto de *“La sociología de las organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas”* menciona que el desarrollo del análisis organizacional en México, aunque tarde, ofrece resultados significativos a pesar de las características particulares de este país y que originalmente estos estudios fueron orientados hacia los estudios de grandes problemas sociales (la Independencia (1810-1821), lucha civil (1854-1875), Revolución (1909-1910)). Dichos estudios han tomado en consideración diversas disciplinas para alcanzar el desarrollo que han tenido, pero no ha sido suficiente como para lograr que los estudios organizacionales sean reconocidos como una disciplina; asimismo menciona que la importancia creciente que ha tenido el análisis organizacional en nuestro país ha generado un interés creciente en la teoría de la organización y posteriormente en los estudios organizacionales.

Es en México, con el posgrado en Estudios Organizacionales que se ha tenido un mayor auge en la investigación sobre las organizaciones, el cual surge de una inquietud de varios investigadores y académicos interesados en el desarrollo del análisis organizacional en México. En el posgrado en Estudios Organizacionales (UAM) se trabajan cuatro grandes líneas de investigación: La vida simbólica en las

organizaciones; Gobernanza, Interés Público y complejidad en las organizaciones; Modernidad y diversidad organizacional y la Intervención Organizacional; a través de estas líneas de investigación se pretende el desarrollo de conocimientos relativos a lo organizacional, las organizaciones a partir de diversos marcos disciplinarios.

En primera instancia, personalmente pensé erróneamente (igual que muchas otras personas), que el análisis organizacional era mucho más simple y sencillo (debido a que el contacto que había tenido con las organizaciones, era con el objetivo de mejorar procesos, encontrar soluciones y coadyuvar en la planeación de las mismas), sin embargo, conforme he avanzado en este posgrado, me percaté que el conocimiento que poseía con respecto a las organizaciones era limitado y que desconocía todo el trabajo que se ha desarrollado alrededor del análisis organizacional.

Es evidente, que vivimos en un mundo que está compuesto de organizaciones de diversos tipos, esta situación es algo que aun cuando sea un hecho intangible, lo podemos percibir en el día a día, podemos observar los efectos de las organizaciones a través de la economía, la política, las formas de ser y actuar de los individuos.

El concepto de organización ha sido estudiado y conceptualizado por diversas disciplinas; sin embargo, sigue siendo un tema de discusión y aún falta mucho por descubrir al respecto de las organizaciones, su estructura, su funcionamiento, sus

orígenes y consecuencias. Algunos conceptos que considero interesantes mencionar para los fines de este trabajo se enumeran a continuación:

“La organización puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción política cultural, afectiva, racional, etc.,.... pero su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia , de ahí la importancia de esfuerzo académico por hacerla inteligible” (Luis Montaña:2004)

Para Weber, la organización burocrática está constituida con expresiones institucionales paradigmáticas de una organización, la cual clínicamente expresa y explota los principios culturales y las normas técnicas exigidas en el proyecto modernista.

Desde mi experiencia y limitado conocimiento de las organizaciones me atrevo a definir a las organizaciones como una unidad social compleja, inmerso en un sistema mucho más amplio y complejo. La organización constantemente se está construyendo, basándose en la cultura, el aprendizaje, los ideales y objetivos (la naturaleza humana), lo anterior con base en un sistema de reglas y normas a seguir para establecer un orden y un control entre los seres humanos, la tecnología, el medio ambiente y los recursos financieros, procurando coadyuvar el desarrollo humano y por ende el de la organización misma.



Para Montaña (2007), la organización y sus miembros poseen un cierto margen de autonomía, lo que da lugar a una gran diversidad de formas de comportamiento así como a la construcción de estrategias particulares por parte de los distintos actores y que de acuerdo con y Friedberg (1990) la organización es conceptualizada como una construcción política y cultural que los actores sociales elaboraron para regular sus interacciones con el fin de lograr la colaboración mínima necesaria que les permita alcanzar fines colectivos, manteniendo al mismo tiempo su “autonomía de agentes relativamente libres”. Sin embargo, Montaña también aclara que la cultura no es el único elemento determinante del comportamiento de los actores, ya que este proceso incluye tanto aspectos individuales como históricos.

Dado que la organización está compuesta por individuos (los cuales forman grupos) y que la organización es una construcción de los actores sociales, entonces algunos aspectos de la cultura también puede ser rediseñada, tomando en consideración el contexto histórico, social y político en el que está inmersa dicha organización, así como los aspectos internos (procesos, actividades, tecnología, etc) de esa organización

## **2.1 La cultura en las organizaciones.**

Cada organización tiene una cultura, la cual puede ser difícil de describir y percibirla desde fuera, más aún cuando la cultura tiene muchas definiciones y connotaciones.

De acuerdo con algunos especialistas, la cultura se aprende (Alvensson:1992): La importancia de la cultura en las organizaciones fue ignorada durante muchos años por las principales corrientes que abordaron su estudio (Montaño: 2000), sin embargo, después de los 80's los estudios de la cultura organizacional han tomado gran relevancia, por lo que es necesario, en primera instancia establecer el concepto de cultura, el cual es fundamental para las diferentes disciplinas que estudian la sociedad.

Las definiciones de cultura son muy amplias y van, desde las culturas vistas como sistemas comunes de valores, creencias y normas, hasta la concepción de cultura como conocimiento social compartido; definiciones que incluyen dimensiones cognitivas y perceptivas, hasta las que incluyen dimensiones emotivas y expresivas. Ejemplo de esas definiciones y perspectivas se muestran a continuación.

Para Hofstede (1993) la cultura es la programación colectiva mental que distingue a un grupo o categoría de personas de otro. La cultura es aprendida y se deriva de un ambiente social. Cabe aclarar que el trabajo de Hofstede sobre la cultura es uno de los estudios más reconocidos

Geertz (1973) propone que la cultura consiste en una estructura de significación socialmente establecido, en virtud de las cuales la gente hace cosas, es decir, formas simbólicas a través de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida.

Para Franz Boas (1964:166): "La cultura puede definirse como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuos hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos aspectos de la vida no constituye, empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura".

Hofstede (1980, 1991) afirma que en ocasiones la cultura tiende a ser una fuente de conflicto y que las diferencias culturales son una molestia y, a veces, pueden ocasionar un desastre, por lo que es necesario conocer la cultura a la que se arriba, antes de iniciar cualquier tipo de negociación.

Anthony Giddens (1989), menciona que la: "Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir".

Para Santos Zavala (2007), la cultura se integra por la historia y que el pasado es recordado en el presente por medio de la costumbre, que otro componente de la cultura son los mitos y se refieren a acontecimientos simbólicos a los cuales se atribuye un carácter sagrado. Por su parte, las creencias representan un elemento

ideológico pues no pueden ser contrastadas con la realidad al carecer de base empírica. Se comportan como prohibiciones cuya función es la de actuar como barrera, sancionando determinados comportamientos con un papel controlador. Este autor comenta que la cultura es importante para la estructura institucional del Estado, ya que cumple dos funciones básicas, la primera se refiere al hecho de que permite la adaptación de la agencia gubernamental a su entorno, lo cual es posible mediante un consenso de objetivo, una visión compartida de metas, un acuerdo en los medios para alcanzar dichos objetivos. La segunda función que cumple es la integración interna, la cual es posible por medio de un lenguaje común y de trabajo en equipo.

Sin embargo, Rendón (2007) menciona que si bien es cierto que la cultura permite construir organizaciones, también es cierto, que la cultura no determina a las organizaciones, y que además les proporciona un contexto a partir del cual los individuos encuentran sentido, pero eso no implica que se estandaricen sus comportamientos, asimismo, establece que el marco referencial de la cultura organizacional, lo observamos en la preocupación por interpretar las formas simbólicas que, de acuerdo con Geertz (1989), pueden ser tanto acciones como objetos significativos mediante los cuales los individuos se comunican y comparte experiencias y creencias. Chiavenato (1998) presenta la cultura como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

De una u otra manera todos estos autores destacan la importancia de los aspectos culturales, valores, normas y actitudes y que los efectos de dichos aspectos sobre los individuos, depende básicamente de ellos mismos, es decir, la cultura, para ellos, es una capacidad aprendida que proporciona, desde la infancia, marcos de referencia útiles para relacionarse con el mundo, con los demás y, agregaríamos, con uno mismo. (Montaño: 2007)

Barba y Solís (1997) distinguen al menos cuatro significados de la cultura organizacional:

1. Como un problema de dirección de las empresas que se enfrentan a culturas locales distintas a las de su origen,
2. Como un intento de los administradores para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas.
3. Como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo y,
4. La cultura en las empresas se puede referir a los valores y prácticas de la organización formal impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma.

Además, establecen que la Cultura puede analizarse como una variable interna y una variable externa (ver el cuadro 1)

CULTURA		
	Análisis transcultural	Management comparativo
como variable externa o independiente	Estudio de las formas en que ciertos países desarrollados dirigen sus organizaciones en función de sus rasgos culturales específicos y mostrar las diferencias de las prácticas manageriales.	Relacionado con la variación de las prácticas y de las actitudes de los empresarios y los empleados a través de los países.
	se enfoca en el fenómeno cultural a un macro nivel: (comportamientos, valores y creencia específicas para la manera de hacer negocios o dirigir compañías en el mundo occidental).	Como un factor del conocimiento, como una variable explicativa o como una amplia red que influye en el desarrollo y reforzamiento de las creencias.
	Existen varias bases para este estudio: la interacción entre estilos de dirección y el carácter nacional (Ouchi, Clegg), las características de la dirección nacional en las empresas transnacionales (Adler, Hofstede), los mitos nacionales y las situaciones organizacionales (Czarniawska, Joerges), relaciones entre estructuras organizacionales y culturas nacionales (Weinshall) y las relaciones entre la formación estratégica y la cultura nacional (Schneider).	Dos niveles de análisis: a) a nivel macro, que se caracteriza por la observación de la relación entre cultura y estructura organizacional (Philippe d'Iribarne) y; b) a nivel micro, que estudian las similitudes y diferencias entre las prácticas de los dirigentes y del management de las distintas culturas (Geert Hofstede).
	Un supuesto básico de este tipo de estudios es que una región, distrito o pueblo establecen un sentido de identidad o una forma especial de pensamiento o actuación dentro de esa área geográfica	Importado por los miembros de la organización.
<b>Cultura Corporativa</b>		
como variable interna o dependiente	La cultura corporativa parte del supuesto de que existe una estrecha relación entre cultura y organización.	
	Define a la cultura como elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada.	
	Se expresa en los valores o ideas sociales y las creencias que los miembros de la organización comparten.	
	Patrones de creencias que se manifiestan a través de dispositivos simbólicos tales como rituales, historias, leyendas y lenguajes especializados	
	Se dan dos vertientes: orientación científica (supone un desarrollo autónomo del conocimiento de este fenómeno) y orientación sociológica (los puntos de vista científicos y teóricos están socialmente determinados).	
	Desde el punto de vista de las corporaciones japonesas, la cultura se convierte en una posible herramienta para alcanzar un mejor desempeño de la empresa.	
	Permite hacer un puente entre los niveles macro y micro, para Allaire y Firsirotu (1988), el modelo tiene tres componentes íntimamente ligados: un sistema socioestructural (estrategias, estructuras, políticas y procedimientos), un sistema cultural (valores, ideología y mitos) y actores particulares (personalidad, experiencia y talentos).	
	Orientada a mejorar el desempeño organizacional con la finalidad de incrementar el nivel de utilidades (se derivan tres variaciones: relación directa de la cultura al desempeño, la influencia cultural se puede obtener a partir de una historia exitosa de buenos resultados financieros para la formación de una sólida cultura corporativa y bajo ciertas condiciones un tipo particular de cultura corporativa es adecuada para aumentar la eficiencia.	
La cultura se transforma en objeto de una especie de "ingeniería del diseño" para ser adaptada y moldeada según los intereses o motivaciones del grupo dirigente de la organización		

Cuadro 1: Cultura como variable externa e interna, elaboración propia a partir de Barba y Solis (1997)

Barba y Solís (1997) consideran que son los actores sociales quienes, en la búsqueda de diferenciarse de otras empresas, generan sus propias reglas, costumbres, formas de comunicarse, etc, es decir, construyen su cultura. Por esta razón, la cultura es considerada como una variable importante en el diseño de las organizaciones, a través del aprovechamiento del potencial humano para mejorar la competitividad.

Pero antes de pensar en la mejora de la competitividad, es necesario, tener un nivel de comprensión más amplio de la organización, a través de considerar a la cultura de la organización en función de las relaciones de trabajo y de la exploración de formas de identidad profunda de los grupos, así como su articulación con representaciones comunes dentro y fuera de la organización (Barba: 1997).

Lo anterior, permite suponer que en la búsqueda de facilitar la implementación de los cambios, la mejora de procesos o rediseños en la organización, de manera paralela, se ha ido incrementando el interés por conocer la cultura de una organización.

Se dice que para lograr la comprensión y el entendimiento de un hecho cultural, se deben realizar dos acciones:

Primero: se debe ubicar el hecho cultural con referencia a los principios generales de la conducta social,

Segundo: se debe ubicar el hecho cultural con referencia a las características de la sociedad en donde se genera.

El análisis funcional de la cultura de Malinowski (1931) propone que los lenguajes particulares, las religiones o las economías deben ser evaluados en sus propios términos; esto es, en relación a las funciones que ellas desempeñan en el particular “sistema integral de cultura”.

La cultura expresa los valores o los ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan por medio de artefactos simbólicos tales como los mitos, los rituales, los cuentos, las leyendas y el lenguaje especializado. La cultura concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos, llena de muchas y muy importantes funciones: a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, b) facilita la generación compromisos en algo más amplio que el individuo, c) la cultura incrementa la estabilidad del sistema social, d) la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta. (Barba ySolis:1997).

Geertz (1989) conceptualiza la cultura, como una disciplina interpretativa que busca descifrar los significados de la acción social.



Smircich (1983) considera a la cultura como una metáfora fundamental, que las organizaciones deben ser entendidas como culturas y que la cultura es algo que la organización es, por lo tanto una forma de expresión humana y permite observar el funcionamiento de la interacción humana.

En el cuadro 2 se muestran las perspectivas de la cultura, desde la perspectiva de Barba y Solís.

PERSPECTIVA	NOCIÓN DE CULTURA
Cognoscitiva	Los mecanismos para la creación de significaciones colectivas son de particular interés; a nivel individual, la creación de significados es una actividad en la cual los individuos usan su estructura cognoscitiva y artefactos estructurantes para percibir situaciones y para interpretar sus percepciones.
Estructuralista	Las percepciones mentales de los humanos es un factor mediador que se coloca entre el ser humano y el mundo objetivo, a través de un sistema conceptual que hace una operación sintética entre la ideas y los hechos; a través de esta mediación los hechos se convierten en signos, los hombres se comunican por medio de símbolos y signos, todos los dominios culturales están impregnados de significado
Simbólica	Los miembros de una sociedad comparten un sistema de símbolos y de significaciones llamado cultura. Objetos, eventos, sonidos hablados o formas escritos. Considera a la cultura como una ciencia de significados.

Cuadro 2: Perspectivas de la Cultura, elaboración propia a partir de Barba y Solís:1997

“la cultura no es un poder-algo a lo cual se podrían atribuir los comportamientos pero sí un contexto- algo dentro del cual los comportamientos puede ser descritos de manera clara” (D’Iribarne, 1989: xxii)

D’Iribarne estudia los grupos culturales asociados al concepto de nación, y establece que es en la cultura nacional donde los trabajadores encontrarán de

manera natural un consenso para las regulaciones de sus relaciones en la organización.

Hofstede (1989,1991) considera que la cultura es una característica de las naciones, dado que las sociedades son los grupos humanos más completos de relaciones internas suficientemente independientes en relación a su ambiente para conservar una tasa de integración entre sus miembros y que las regiones del mundo con una historia de gran escala de integración política y de civilización lo han hecho mejor que otras regiones donde no ha existido una infraestructura política y cultural de gran escala. Asimismo, Hofstede (geert\_hostede.com. sf) dice que la “Cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”

El Profesor Geert Hofstede realizó uno de los estudios más completos sobre cómo los valores en el lugar de trabajo están influenciados por la cultura. Analizó una gran base de datos de las puntuaciones de valor de los empleados, las cuales recolectó en la empresa de IBM entre 1967 y 1973. Los datos cubrían más de 70 países, sin embargo, Hofstede primero utilizó los datos de los 40 países con el mayor número de encuestados y posteriormente extendió el análisis a 50 países y 3 regiones.

En un principio para Hofstede los valores que distinguen la cultura de los países entre sí, podrían ser estadísticamente categorizados en cuatro grupos. Estos grupos se han llegado a conocer como las Dimensiones de la Cultura Nacional de Hofstede.

(Ver el cuadro 3a: Dimensiones de la Cultural Nacional de Hofstede); Sin embargo, en 1991, se añadió una quinta dimensión, esto con base en la investigación de Michael Harris Bond (evidentemente con la asesoría y apoyo de Hofstede), quien llevó a cabo un estudio internacional adicional entre los estudiantes, apoyándose en una encuesta que fue desarrollada en un trabajo conjunto con profesores chinos. Esta dimensión, está basada en el pensamiento de Confucio y se le denominó Orientación a largo plazo (LTO) y se aplicó a 23 países.

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO	PUNTUACIÓN PARA MÉXICO
Distancia-Poder (PDI)	Esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una institución, organización o sociedad aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual. La cuestión fundamental aquí es de qué manera una sociedad enfrenta las desigualdades entre las personas, por ejemplo, las personas en una sociedad que presentan un alto grado de Distancia-Poder, aceptan un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y no requieren mayor justificación, pero en las sociedades con un bajo grado de Distancia-Poder, las personas buscan equilibrar la distribución del poder y demandan una justificación de las desigualdades de poder.	Por mencionar un ejemplo, el resultado obtenido para México, en esta dimensión es una puntuación de 81, lo cual fue interpretado como el hecho de que las personas aceptan el orden jerárquico y en donde todas las personas tienen un lugar y que no se requiere más justificación, además se define a la Jerarquía en una organización como un reflejo de las desigualdades inherentes, que la centralización es popular y que los subordinados esperan que se les indique lo que deben hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo.
Individualismo-Colectivismo (IDV)	Esta dimensión expresa el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros, es decir, en las sociedades individualistas, las personas cuidan de sí mismos y de sus familiares directos, sucede lo contrario en las sociedades colectivistas, en las cuales, las personas pertenecen a un grupo en particular y ese grupo cuida de las personas a cambio de lealtad. Esta dimensión está relacionada con la autoimagen de las personas, esto es, si se definen en términos de “YO” o de “NOSOTROS”	Una manera de ejemplificar esta dimensión es a través de la puntuación obtenida por México (30 puntos) en los estudios realizados por Hofstede, lo que significa que somos una sociedad colectivista, que tenemos un estrecho compromiso a largo plazo para los miembros del grupo (familia, organización, etc). En este tipo de cultura la lealtad es primordial, incluso mucho más importante que otras normas y reglamentos establecidos
Masculinidad-feminidad(MAS)	Esta dimensión indica si una sociedad está orientada por la competencia o por la cooperación, esto es, una sociedad con una puntuación alta nos indica que la sociedad es masculina y que está dirigida por la competencia, el logro, el heroísmo, la asertividad y las recompensas materiales para el éxito, es una sociedad con un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a través de la conducta organizacional. caso contrario sucede con una sociedad con una puntuación baja, es una sociedad femenina y significa que tiene preferencia por la cooperación, la modestia, que se preocupa por cuidar a los demás y que el valor dominante es la calidad de vida, lo que es sinónimo de éxito. El punto fundamental en esta dimensión es qué es lo que motiva a la gente, las ganas de ser el mejor (masculino) o querer lo que uno hace (femenino).	En los estudios realizados por Hofstede México obtuvo una puntuación de 69, lo que significa que es una sociedad masculina, en donde las personas viven para trabajar, se desea que los jefes sean decisivos y asertivos, se hace hincapié en la equidad, la competencia y el rendimiento y los conflictos se resuelven enfrentándolos.
Control de la Incertidumbre (UAI).	Esta dimensión expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. El punto fundamental en esta dimensión, es de qué manera una sociedad enfrenta el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido, deberíamos dejar que suceda o intentamos controlar el futuro. Una sociedad con un alto puntaje en esta dimensión denota que tienen rígidos códigos de creencias y comportamientos y son intolerantes a las ideas y los comportamientos poco ortodoxos, para el caso de las sociedades con un bajo puntaje en esta dimensión significa que son sociedades con actitudes más relajadas, en las cuales las prácticas son más importantes que los principios. Cabe aclarar que esta ambigüedad lleva consigo el sentimiento de ansiedad y las sociedades han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras.	Para el caso de México, que obtuvo un puntaje de 82 en esta dimensión, significa que tiene una gran preferencia por evitar la incertidumbre

Cuadro 3a: Dimensiones de la Cultura Nacional de Hofstede, elaboración propia a partir de Hofstede 1993

Las últimas dos dimensiones propuestas por Hofstede son:

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO	PUNTUACIÓN PARA MÉXICO
Orientación a largo plazo	Cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su pasado en lo que respecta a la forma de enfrentar los desafíos presentes y futuros. Las sociedades con una baja puntuación, tienen preferencia por mantener las tradiciones y normas consagradas por el tiempo, mientras se observa el cambio social con sospecha. Las sociedades con una puntuación alta, por el contrario, adoptan un enfoque más pragmático, fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.	México obtuvo una puntuación de 24 en esta dimensión, lo que se interpreta como una sociedad con una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta; exhiben un gran respeto por las tradiciones, una parte relativamente pequeña está propensa a ahorrar para el futuro y un enfoque en el logro de resultados rápidos.
Indulgencia frente a restricción.	Esta dimensión se define como el grado en que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos, con base en la forma en que fueron criados. Un control relativamente débil se llama "indulgencia" y control relativamente fuerte se llama "restricción". Una sociedad indulgente permite una gratificación por disfrutar la vida y divertirse, mantienen una actitud positiva y optimista y una sociedad restringida suprime la satisfacción de las necesidades y regula por medio de normas sociales estrictas.	Con una puntuación muy alta de 97, la cultura mexicana tiende a ser una sociedad indulgente, las personas actúan como les place y gastan dinero como deseen.

Cuadro 3b: Dimensiones de la Cultura Nacional de Hofstede, elaboración propia a partir de Hofstede 1993

En 2010, las investigaciones hechas por Michael Minkov, (geert-hofstede.com, sf) dieron origen a dos dimensiones más, esto como resultado de utilizar datos de valores mundiales de muestras representativas de poblaciones nacionales. Una de estas dimensiones es nueva y la segunda dimensión es algo muy parecido a la quinta dimensión, definiéndose esta dimensión como Orientación de largo plazo vs Orientación Corto Plazo. Asimismo, a partir de este estudio se añadió una sexta dimensión, denominada Indulgencia frente a Restricción (IND). (Ver cuadro 3b: Dimensiones de la cultura nacional de Hofstede).

Como podemos observar los estudios de la cultura se han ido incrementando y cada vez se realizan con mayor detalle. Desde los primeros estudios de Hofstede hasta las últimas investigaciones realizadas por los colaboradores de Hofstede, se han obtenido resultados interesantes, más aún, en su página web, se pueden solicitar estudios de cultura para las organizaciones, este proceso del diagnóstico de la cultura a través de las dimensiones de Hofstede se ha ido sistematizando y mejorando.

De acuerdo con Barba y Solís (1997) un factor dominante de los comportamientos organizacionales es la cultura nacional de los miembros de la empresa, por lo que deben ser consideradas como factores del desarrollo organizacional, y por lo tanto se debe dar el tiempo necesario para desarrollar una infraestructura cultural.

Para G. Rocher, una cultura puede ser entendida como un conjunto unido de maneras de actuar (modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos, técnicas, etc) de maneras de sentir (deseos, memoria colectiva, arquetipos, etc) que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma y de acuerdo con Barba y Solís (1997), la transferencia de modelos organizacionales efectiva contempla una aceptación, adaptación e integración, no solamente de las maneras externas y visibles de prácticas administrativas, sino también de una aceptación, adaptación y en su caso integración de maneras de pensar y de sentir, además, requiere de una participación activa y consciente de los individuos en el reconocimiento del sentido y del significado de las prácticas y de las formas exteriores, y que un grado de integración significa un grado de innovación de lo integrado. Por lo que el éxito o no de una transferencia de técnicas y sistemas administrativos u organizacionales, dependerá de varios aspectos (véase cuadro 4: Transferencia de modelos organizacionales

Transferencia tecnológica	La ciencia no es la tecnología	La tecnología establece la relación entre el conocimiento científico y las necesidades precisas de los mercados con el propósito de encontrar una solución técnica y económicamente viable. La tecnología es saber hacer y su mecanismo de desarrollo es el aprendizaje a partir de la experiencia.
	La tecnología es una realidad muy particular y singular	Es una realidad particular que es necesario hacer y deshacer para asegurar su transferencia de un lugar a otro y que obtiene su eficacia de la experiencia adquirida por la misma empresa y del tiempo invertido en dominarla.
	Producción e importación de tecnología son los elementos claves de la competitividad	Si la tecnología es contingente y particular, no puede ser importada, dominada, adaptada y optimizada sin tener capacidad de una cierta producción tecnológica propia
	La transferencia de tecnología implica un proceso de aprendizaje	El proceso de dominio tecnológico se extiende sobre cuatro niveles; ser capaz de: arrancar y operar la tecnología, de dar mantenimiento a la tecnología, de modificar y adaptar la tecnología, y de innovar a partir de esta tecnología

Cuadro 4: Transferencia de Modelos Organizacionales, elaboración propia a partir de Barba y Solís: 1997



## **2.1.1 Cultura corporativa**

Alvesson menciona que: “la cultura corporativa, en tanto expresión de poder, puede ser vista como un conjunto de esfuerzos para establecer una cierta visión del mundo, un conjunto particular de valores y/o emociones entre los empleados” (2001:124).

Alvesson y Berg (1992), señalan que la popularidad de la cultura corporativa se debe a dos aspectos que son: la estructura del mercado (hablando metafóricamente) para los productos académicos en este campo y a las condiciones generales tanto económicas como socio-culturales. La expansión de la cultura corporativa tiene dos grandes ejes: uno que proviene de las presiones externas que se expresan en la crisis de los modelos organizacionales estadounidenses frente al surgimiento de modelos alternativos y otro eje interno que es el gran interés que ha despertado el fenómeno de la cultura causada por una crisis de identidad de la propia sociedad norteamericana.

La cultura concebida como un instrumento clave compartido de valores y creencias, cumple varias funciones importantes. En primer término, la cultura transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982). En segundo término, se facilita la generación de compromiso colectivo más que individualmente (schall, 1981, Peters y Waterman,

1982). En tercer término, la cultura sirve como un artefacto de autoestima que puede guiar y remodelar el comportamiento (Meyer, 1981, Pfeffer, 1981).

La mayoría de los libros que hablan sobre cultura corporativa tienden a enfocarse en el hecho de que los dispositivos simbólicos pueden ser utilizados para movilizar y canalizar las energías de los actores de una organización, por lo que los administradores tienen el compromiso de determinar las vías y mecanismos adecuados para utilizar las historias, las leyendas y otras formas simbólicas en la situación específica de sus organizaciones para lograr sus propios fines (Peters, 1979).

De acuerdo con Barba y Solís (1997), estas líneas de investigación ofrecen una amplia perspectiva de falsas promesas, mediante las cuales la cultura organizacional puede ser una palanca clave con la que los estrategas pueden influir el curso de sus organizaciones; sin embargo, también mencionan que para los académicos, la cultura provee un puente conceptual entre los niveles de análisis micro y macro, así como un puente entre el comportamiento organizacional y los intereses estratégicos del *management*.

Se ha comentado que uno de los principales temas tratados por la cultura corporativa es el impacto de ésta, en el logro de la eficiencia y de las metas organizacionales y específicamente el impacto en el aspecto financiero de la organización, dichos resultados se encuentran fuertemente apoyados en los

valores, asimismo se dice que la cultura es capaz de aumentar la moral, estimular la lealtad a la organización y al trabajo, otorgándole a los empleados las bases para su comportamiento adecuado bajo ciertas situaciones, bajo un esquema de comunicación efectiva y que facilita, la toma de decisiones proporcionándoles información sobre lo que es importante y lo que no lo es (Deal y Kennedy, 1982, Schein, 1985).

Montaño (2000) menciona que la discusión teórica sobre la cultura se ha realizado en tres vertientes: 1) la cultura obrera, trabajada principalmente por la sociología del trabajo y hace énfasis en los cambios de la clase trabajadora y en los procesos de trabajo, relacionados con aspectos tecnológicos, económicos y políticos; 2) la cultura nacional, busca identificar los determinantes estructurales que limitan y posibilitan la acción organizada en un cierto espacio nacional específico, a través del reconocimiento del carácter general de una nación, asociándolo con formas organizacionales específicas y 3) la cultura corporativa u organizacional, relacionada con una reformulación del modelo burocrático y trata de fomentar la identificación de los miembros con la organización, a fin de elevar su participación e involucramiento en procesos tendientes a mejorar el nivel de competitividad.

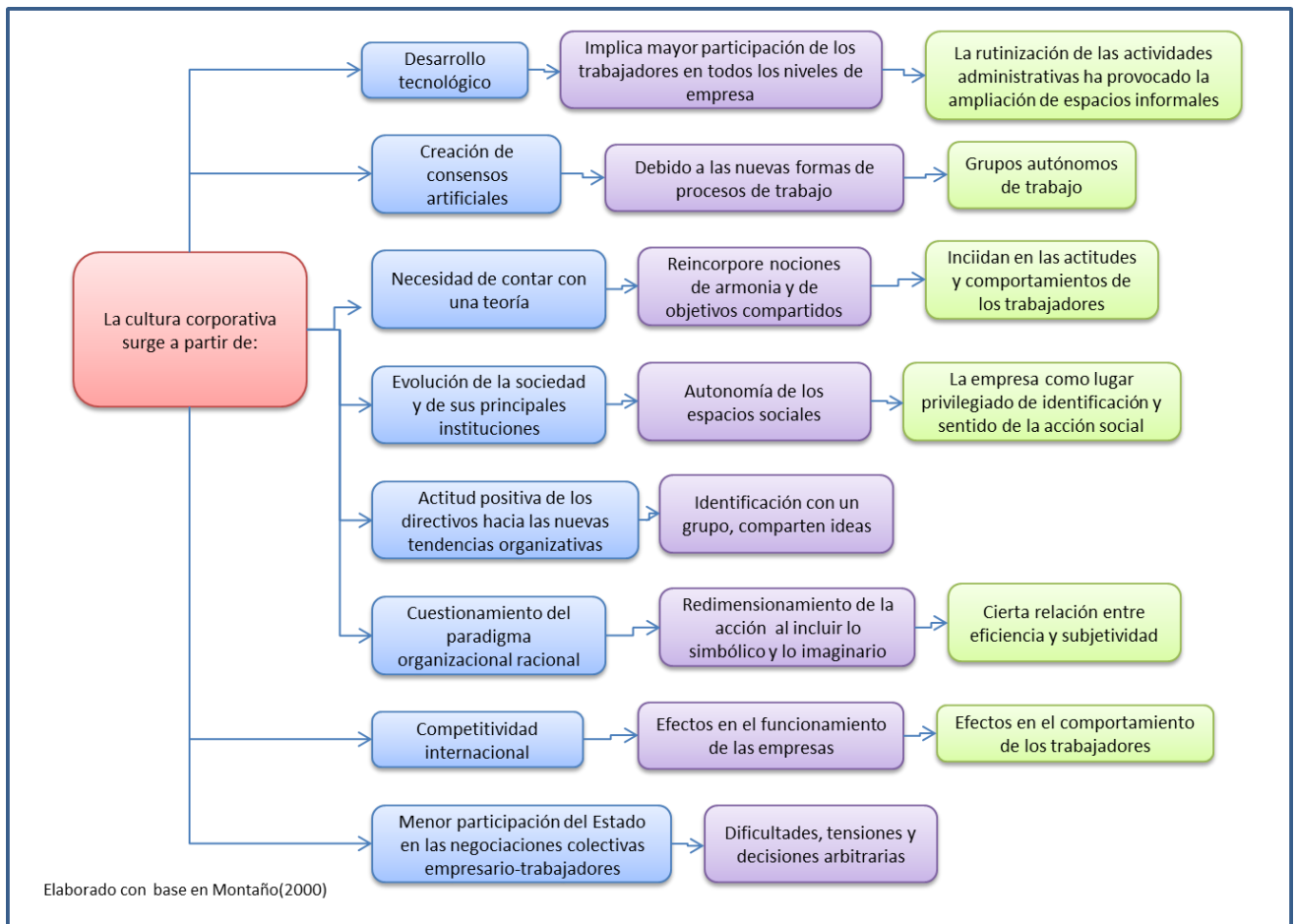


Figura 3: La cultura corporativa, elaborado con base en Montaña (2000)

El fenómeno cultural ocurre y puede ser estudiado a diferentes niveles, por ejemplo: Fombrun (1983) estableció tres niveles de objetos en la cultura: cultura societal (diferencias entre varias culturas nacionales), cultura industrial (basada en los productos, en la estructura industrial, en la naturaleza de la tecnología) y la cultura corporativa.

Alvenson, Mats y Perg (1992) mencionan los niveles de organización más importantes en los que la investigación la cultura corporativa se lleva a cabo: cultura obrera, cultura departamental, cultura profesional, cultura de gestión empresarial, cultura regional e industrial y la cultura nacional (civilizaciones)

“La búsqueda de una identidad única en el nivel organizacional ha sido planteada en términos demasiado abstractos y universales, pero ha sido suficientemente contundente con respecto a la promesa de sus resultados (logros alcanzados en materia de eficiencia y por lo tanto de competitividad)” Montaña (2000)

Expresiones más comunes de la cultura en las organizaciones de acuerdo con Montañó			
CULTURA	CORPORATIVA	ORGANIZACIONAL DETERMINISTA	ORGANIZACIONAL SIMBÓLICA
<b>Objetivo</b>	Incremento de la utilidad	Comprensión del comportamiento	Comprensión del sentido de la acción
<b>Enfoque</b>	Variable estratégica	Factores	Sentido oculto
<b>Establecimiento</b>	Cuadros directivos	miembros de la organización	miembros de la organización
<b>Intención</b>	Cultura meta	conocimiento de cultura	conocimiento de cultura
<b>Orientación metodológica</b>	Cuantitativa, con base en cuestionarios	Cuantitativa, con base en cuestionarios	Cualitativa, con base en entrevistas
<b>Elementos de observación</b>	Comportamientos	Comportamientos	Rituales, valores, actitudes, mitos
<b>Naturaleza de la acción</b>	Voluntarismo	Determinismo	Reproducción
<b>Relaciones entre individuos</b>	Armónicas	Relativamente armónicas	Contradictorias y conflictivas
<b>Resultado</b>	Diversa al exterior, homogénea al interior	Isomorfismo estructural	Diversidad
<b>Disciplinas principales</b>	Administración, psicología organizacional	Administración, teoría de la organización	Antropología, estudios organizacionales
<b>Horizonte de cambio</b>	Corto plazo	Largo Plazo	Largo Plazo
<b>Organizaciones estudiadas</b>	Principalmente empresas	Principalmente empresas	Organizaciones diversas
<b>Nivel de comparación</b>	Muy alto, entre organizaciones y a nivel mundial	Muy alto, entre organizaciones y a nivel mundial	Mediano
<b>Autores representativos</b>	Edgar Schein	Geert Hofstede	Mats Alvesson

Cuadro 5: Expresiones más comunes de la cultura en las organizaciones (Montañó:2000)

Entre los autores más representativos se tiene a Edgar Schein (1987), quien define a la cultura como un conjunto de valores, ritos y costumbres que determinan el comportamiento de los individuos, en realidad esta definición de cultura corresponde a la denominada cultura corporativa, la cual se genera en los altos estratos de la organización, es decir, de las autoridades, quienes buscan construir ciertos patrones de comportamientos diseñados a priori, con la finalidad de alcanzar

una mayor adhesión y alineación de los individuos a los objetivos organizacionales y orientar su comportamiento cotidiano al logro de los mismos.

Schein (1987) habla de tres niveles de cultura en una organización: artefactos, valores y supuestos fundamentales, definiendo a los artefactos como resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos, a los valores como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco y a los supuestos como las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Las creencias y valores fundamentales, para Schein, a los nuevos miembros de la organización se les enseña, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización.

Con base en estas definiciones podemos observar que la organización no puede ser comprendida en su totalidad sino se estudia la parte de la cultura de la organización misma. Además de que la cultura organizacional debe reconocerse, aprenderse, practicarse, pero sobretodo debe gestionarse.

La principal ventaja del concepto de cultura organizacional es que nos permiten tratar los sistemas sociales más grandes como colectivos, no como agregados de características o acciones individuales, más interesante aún, resulta el hecho de que los estudiosos del tema han establecido definiciones de lo que significa la cultura desde sus perspectivas y con base en sus investigaciones, pero son los

integrantes de una organización- como actores principales- los que día con día viven su cultura y sus definiciones están basadas en sus experiencias. Por esta razón es necesario que los dirigentes de las organizaciones conozcan y entiendan a sus organizaciones.

El estudio de la cultura en relación con su aplicación al ámbito empresarial es relativamente nuevo. Se presenta como una “nueva óptica” (Gámez, 2008:77) que permite a la gerencia comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones, es decir, la cultura organizacional puede ser construida y usada por los administrativos como una herramienta esencial de desarrollo e incremento de la productividad, de acuerdo con la filosofía del fundador de la organización y en contribución de quienes laboran en tal empresa. (Gámez y Castro:2009)

Para Alvensson (1993) la cultura corporativa es una herramienta para obtener efectividad y con esto pueden establecer relaciones causales entre cultura y efectividad para influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos)

Según Margalit Berlín (1995:241), “cultura corporativa se refiere a los mitos (las creencias que orientan la conducta de la empresa), esto es, los principios que ayudan a encontrar soluciones respecto de cómo resolver problemas ambivalentes, para los cuales se pueden tomar dos caminos totalmente opuestos”. Algunos autores sostienen, al igual que ocurre con la cultura organizacional, que la cultura corporativa puede cambiarse, que los mitos y las creencias de una corporación



pueden reinterpretarse o reestructurarse con el objetivo de lograr la integración entre sus miembros y a estimular a todos los elementos de una organización a trabajar en colaboración por la misma meta.

Según Smircich (1983) la cultura es una herramienta y es vista como un mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y para obtener efectividad (Dávila, 1999:25).

Desde hace algunos años, los dirigentes de las organizaciones han hecho una relación entre la cultura corporativa con eficiencia, productividad y calidad y en general han utilizado a la cultura como un mecanismo de gestión y buscando la lealtad, el compromiso y la cohesión individual y grupal (Wilkins y Ouchi: 1983).

En este sentido, Rendón (2004) menciona que la cultura corporativa se puede considerar como una variable explicativa de la competitividad, que ha sido desarrollada para mejorar la productividad y la rentabilidad de la organización, pero que también puede llegar a ser utilizada como un discurso manipulador para generar un sentido de identidad, que al mismo tiempo busca mejorar el desempeño de los miembros de la organización.

Con todo lo anterior podemos decir que la cultura corporativa puede ser construida y usada como una herramienta, por los administrativos. Y que entre muchas otras cosas facilita la identificación y orientación de los integrantes de una organización,

por lo que el factor humano es el elemento principal para el desarrollo de la cultura corporativa de una organización.

## **2.2 La institución**

El concepto de institución ha adquirido en la actualidad, lo mismo que el de cultura, una importancia inusitada para el análisis organizacional. La institución es un ente abstracto, discursivo, que generalmente es idealizado para convocar a la adhesión individual a un proyecto colectivo, mientras que la organización es una expresión concreta, compleja y diversa de dicha idealización (Rendón:2007).

Para Roger Friedland y Robert Alford es un patrón supra organizacional que orienta el comportamiento de las organizaciones en un tiempo y espacios específicos (Rendón: 2007).

Para Luis Montaña, las instituciones son discursos sobre sectores sociales particulares que instauran un orden y que son interpretados e interiorizados por los individuos como respuestas a sus necesidades sociales, tales como la escuela, el hospital, la familia, la empresa, entre otros. Eugéne Enriquez, por su parte, señala que la institución es resultado de la lucha ideológica y el lugar privilegiado del poder, mientras que la organización es la concreción física de la institución, lugar

caracterizado por el ejercicio de la autoridad y las estrategias de los actores. Para él, ejemplos de institución, también son la familia, la empresa y el ejército.

Una institución es en principio un objeto de cultural que expresa cierta cuota de poder, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual (Fernández: 1994).

De acuerdo con Fernández (1997), las normas tienen un poder regulatorio y funcionan como un código debido a los significados establecidos a través de las normas y además permiten tener un orden. Se tienen normas expresas en las relaciones y existen aquellas normas que se encuentran a nivel de representaciones colectivas; a través de las cuales el individuo se puede identificar con otros y con el grupo en general, pero también puede llegar a ser expulsado en el caso de que el individuo no siga dichas normas. La autora menciona que cuando el efecto regulador de las instituciones fracasa, entonces el grupo entra en acción, es decir, inicia un proceso de vigilancia y sanción, en su caso. Debido a esto los procesos de intervención institucional se han visto en la necesidad de apoyarse en las teorías psicológicas y sociales.

Analizar un problema a través del enfoque institucional buscará desmenuzar y determinar el significado de una serie de explicaciones aparentemente naturales, además requerirá la intervención de todos los actores implicados, dado que el

conocimiento de lo institucional y su organización es una práctica colectiva (Fernández:1997)

Las instituciones tienen regulaciones informales y operantes en la vida cotidiana de los grupos o de pautas de una red de interacciones, deberes y derechos formales y que por su sola existencia definen un espacio de tres: el sujeto, el conocimiento y la relación de confrontación que al mismo tiempo es la mirada que vigila.

Fernández (1997), dice que ante la mirada de los miembros de una institución educativa, la rutina cotidiana hace evidentes algunos fenómenos sobre los que los enfoques institucionales y que cuánto más antigua y consolidada está la escuela en la trama de relaciones sociales, más fuerte y definitorio es el sello con que “marca” a sus alumnos, a sus docentes, a sus climas y a los rasgos de su vida cotidiana.

En su uso más antiguo, la palabra “institución” alude y refiere a normas-valor de alta significación para la vida de un determinado grupo social, fuertemente definidas y sancionadas, formalizadas en el caso de las leyes, con amplio alcance y penetración en la vida de los individuos. Otros autores definen este concepto como sinónimo de establecimiento, definido como la concreción material y la versión singular de una norma universal abstracta. En ambos casos, se señala la existencia de las instituciones en el nivel simbólico de la vida social, a través de representaciones y diferentes cristalizaciones de significados que se transmiten explícita, en el discurso manifiesto y latente o implícitamente, en la interacción misma.

Las instituciones simbolizan una autoridad, es decir, son depositarios de cierto grado de poder que busca instaurar y darle continuidad a un orden definido, a través del cual se pretende generar el sentido de pertenencia y protección del individuo dentro de un grupo social y de acuerdo a lo que se considera normal y deseable.

Se han presentado algunas definiciones de institución, qué representa y el papel que juegan los actores en este tipo de organizaciones, asimismo es importante mencionar que es a través de estos actores que se da el proceso de institucionalización, el cual se define (Fernández: 1997) como los diversos actos y significados asociados que el individuo ha interiorizado por medio de la transmisión, de generación en generación o por diversos procesos educativos-formales o informales-, de aquello que la sociedad considera adecuado para su buen funcionamiento, para el establecimiento y reforzamiento del lazo social.

La institucionalización tiene un gran número de significados, dependiendo del autor al cual uno se refiera, aunque en muchos casos dichas definiciones son ciertamente complementarias. . los trabajos pioneros Philip Selznick (1949) utilizan un enfoque institucional para investigar el proceso por el cual las organizaciones desarrollan estructuras, capacidades y tendencias distintivas (institucionalización), por lo que dicho autor propone, a fin de cuentas, una historia natural de las organizaciones. La metodología empleada tiende a ser el estudio de caso, y se da un peso relevante al

análisis de documentos organizacionales, y entrevistas conoedores de la historia de la organización. (Barba y Solis:1997)

Berger y Luckmann (1967), sostienen que la realidad social es un constructo humano que se crea a partir de la interacción social, por lo tanto el proceso mediante el cual las acciones se repiten y se les otorga una significación similar (para uno y los otros) es definido como institucionalización. De ahí que una institución sea un patrón social que manifiesta un proceso particular de reproducción (Jepperson, 1991), donde la institucionalización denota el proceso para alcanzar tal estado. Berger identifica tres tipos principales de instituciones que subyacen y soportan las formas modernas de conciencia: a) la producción de tecnológica, b) la administración burocrática y c) la pluralización y la diferenciación de los estilos de vida. (Barba y Solis:1997)

Los etnometodólogos están interesados en el medio por el cual los actores hacen evidentes y se persuaden uno a otro que los eventos y las actividades en las cuales están involucrados son coherentes y consistentes (Burrell y Morgan, 1979:250)

Entre las aplicaciones más influyentes de las ideas institucionales se pueden mencionar las de Meyer y Rowan (1977), quienes sostienen que las sociedades modernas contienen muchas reglas institucionalizadas y patrones complejos, producidas por grupos profesionales, el estado, la opinión pública. Estas realidades

sociales proveen un esquema para la creación y elaboración de organizaciones formales. (Barba y Solis:1997)

Cada hecho o conjunto de datos, cada situación de una realidad institucional particular, deben ser analizados en todos los ámbitos de expresión (individual, interpersonal, grupal, organizacional y comunitaria), desde el punto de vista de todos los actores ( la síntesis de la mirada de todos nos da aquello que es único pero colectivo y que expresa la idiosincrasia del establecimiento), en la trama de significaciones develadas por esa síntesis pero a la luz de sus sentidos universales y socio históricos particulares.

La existencia de un modelo institucional se hace evidente al observador en el análisis de los criterios en los que la gente basa sus decisiones. El modelo es una creación cultural sofisticada que permite a la escuela preservar su idiosincrasia al fijar una selección de aquellos hechos, características, sucesos, que pueden o no ser tolerados en su ámbito.

Es a través de analizar la historia, los ritos, el lenguaje, los símbolos materiales, la filosofía y sus creencias que intentaremos determinar cómo influyen estos elementos en la construcción de la cultura corporativa de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Estudios Superiores Aragón-UNAM.

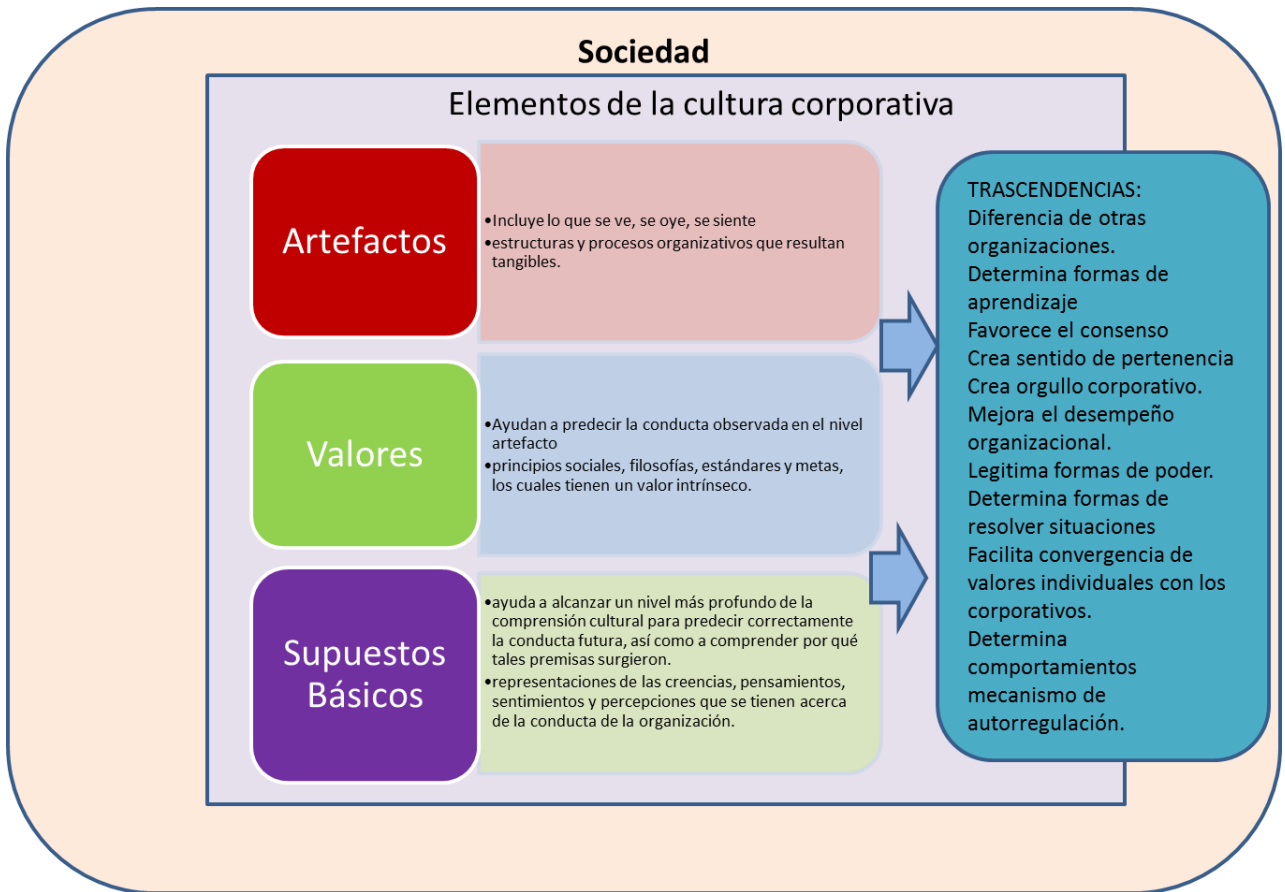


Figura 4: Elementos de la cultura corporativa, elaboración propia a partir de Schein (1987)

## 2.3 La Universidad Pública en México

Nuestro país, ha estado viviendo una serie de cambios en todos los niveles, sin embargo, en los últimos 5 años los cambios políticos, económicos y sociales que se han suscitado en México han sido de gran impacto para la sociedad y ha obligado



a que se realicen una serie de transformaciones, entre esas transformaciones, se encuentran las de la Universidad Pública, buscando mejorar la calidad de los procesos, productos y desarrollo de los actores y al mismo tiempo atendiendo las necesidades y problemas sociales que se presentan en nuestro país.

La Universidad en la actualidad constituye una de las instituciones de mayor legitimidad en la comunidad donde se encuentra inserta. A lo anterior se aúna el proceso de globalización que comprende todas las instancias de la vida moderna, y donde la universidad ha tenido un rol especial tanto en el sentido protagónico, y además, como parte de las instancias más comprometidas en dichos cambios, no solamente de formato sino de las lógicas de creación, innovación y transmisión de las formas de conocimiento. Los paradigmas del siglo XIX de Universidad han sido abandonados por la creación de una serie de engranajes que hacen de la Universidad la comunidad global por excelencia. (Platas:2008)

El sistema Educativo Mexicano es el conjunto de normas, instituciones, recursos y tecnologías destinados a ofrecer servicios educativos a la población mexicana; no se trata de un sistema estático, sino de uno en constante transformación y está conformada de los niveles: educación inicial, educación básica, educación media superior y educación superior. Estos principios se encuentran establecidos en el artículo 3, de la Constitución (Prawda, 1987)

“La universidad pública representa muchas cosas para México. Es el proyecto cultural más importante que hemos construido los mexicanos durante años, por todo el país. Hoy se encuentra en el núcleo de los cambios y los riesgos que enfrenta la sociedad, ante los cuales tendrá que examinar y criticar su estructura y funciones para reconfigurarse y satisfacer nuevas demandas. Es la carta con la que se podrá entrar a la era del conocimiento y la información. Es la mejor institución para educar a los jóvenes del mañana con una esperanza alentadora. (Muñoz:2009)

Hasta nuestros días, los hombres de letras y de ciencia más destacados del país, al igual que una gran cantidad de dirigentes y líderes políticos y empresariales, han pasado por sus aulas. Con compromiso y responsabilidad, la universidad pública fue una pieza clave para que México tuviera altos niveles de desarrollo. Y, actualmente, es una institución indispensable para combatir la desigualdad social y regresar a la senda del crecimiento. En la nueva etapa por la que transita el mundo, la universidad pública nos dará, además de conocimiento, valores ciudadanos renovados, identidad y cohesión social. Es una institución que estará lista para engarzarse e impulsar un nuevo proyecto de nación”. (Muñoz:2009)

La educación superior está definida en el Art. 3° de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, en la cual se establece que la educación superior incluye desde carreras cortas hasta aquellos estudios dirigidos a obtener grados de doctorado, asimismo se incluyen cursos de actualización y especialización.

Además en el Art. 4° de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, se establece que las funciones de las instituciones de educación superior son la docencia, la investigación y difusión de la cultura, en este mismo artículo se menciona que estas tres funciones deben ser complementarias.

En los presupuestos comprendidos entre 2007 y 2012, se asignaron por medio de los fondos extraordinarios y de los instrumentos financieros basados en el desempeño institucional alrededor de 73 mil millones de pesos, lo que equivale a cerca de una cuarta parte del subsidio ordinario de las Universidades Públicas Estatales y de Apoyo Solidario y las Instituciones y Universidades del Sistema Tecnológico. Además para brindar certeza a las instituciones de educación superior, se realizó cada año un proceso transparente de asignación de estos recursos, vigilado por Transparencia Mexicana. (Observatorio Académico:2014).

Las políticas más importantes para mejorar la educación en México se plantean en los objetivos que presentó el Secretario de Educación en México.

Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.

Objetivo 2: Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuya al desarrollo de México.

Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.

Objetivo 4: Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.

Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.

Objetivo 6: Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

El poder en la universidad es resultado de una peculiar forma de articulación de los intereses de los individuos y las corporaciones, que dejaron poco espacio para la diferenciación funcional de las esferas de poder y convirtieron las formas de conducción institucional en una función de arreglos político-institucionales de los actores.

La universidad es pública porque recrea el espacio público. Porque en su seno se da el debate racional de las cuestiones que atañen al interés de toda la sociedad. De la universidad pública fluye conocimiento para el bienestar y la prosperidad social, a través de sus egresados y de los resultados de la investigación. De sus actividades fluye cultura. Produce bienes públicos. La universidad pública se caracteriza por su pedagogía, dedicada a educar al ser humano, libre y creativo,

crítico. Por entregar conocimientos pertinentes para ser aplicados en el entorno, herramientas para renovarlos. En la institución se adquieren valores para una mejor vida en la sociedad. Es una institución justa, a la cual se accede mediante reglas conocidas por todos y entrega cuentas a la sociedad, haciendo visible sus resultados. La universidad pública contribuye y vive en el espacio de lo público porque instruye para ejercer una ciudadanía responsable, vinculada a la defensa de los derechos, la participación política y la democracia. Se plantea la idea de que la universidad pública es una institución cuyo funcionamiento es referenciado históricamente en un tiempo y lugar determinados. (Muñoz:2009)

De acuerdo con Durand Ponte, la Universidad es una institución que tiene tres funciones sustanciales, la primera es la creación de conocimiento, la segunda la formación y la tercera es la difusión del conocimiento.

## **2.4 La cultura en la Universidad**

Cada establecimiento institucional configura un ámbito en donde se reproduce en parte la configuración social general y en donde se generan formas peculiares de organización e instituciones singulares que las legitiman y garantizan, de hecho tienen el concierto social un grado relativo de autonomía que les permite

especificarse y diferenciarse como un ámbito capaz de generar una cultura singular (Fernández: 1997)

Esta cultura es valorada, conservada y transmitida, y en ese sentido cada establecimiento estructura un statu quo que resume centralmente ciertas formas exitosas de responder a mandatos y demandas de la sociedad mayor con cierta forma exitosas de encontrar solución a las tensiones que se generan por su mera existencia social. Entre ellas, las que provienen de la renuncia a aspectos del proyecto personal en función del proyecto institucional, y las que provienen del micro dinámico del poder entre los diferentes grupos y sectores funcionales. (Fernández:1997)

El análisis cultural así llamado por el antropólogo institucional Willem Frijhoff (1986) requiere del auxilio de una rama de la antropología que considera a la universidad articulada con la cultura , es decir, como un espacio de mediación cultural, por esta razón se tienen en cuenta las prácticas culturales , es decir los procedimientos de creación, apropiación y transmisión de saberes, valores y representaciones en el nivel superior del sistema educativo definidos como superiores por una determinada sociedad (Mollis, 1997).

El análisis cultural en las universidades aporta elementos constructivos y desafiantes que a la vez permiten decodificar la crisis actual de las instituciones de educación superior. (Mollis, 1997)

Para Fernández (1997), Las instituciones son producciones de la vida social que aseguran la persistencia de las condiciones garantes de su continuidad en la modalidad y dirección que funciona como legítima, en el cual se ven incluidas en un juego de explicitación y encubrimiento. Los cuales muestran el orden establecido como el único posible, y encubrimiento de aquellos otros que develarían el carácter cultural de tal orden y las múltiples violaciones sobre las que se asienta: la violencia del deseo individual, de los derechos de grupos, sobre los valores colectivos.

Ese deseo de ocultar lo que no se desea que se salga a la luz y mostrar las piezas necesarias para armar el rompecabezas es la raíz, el origen y detonador de una serie de significados creados para que los individuos se sientan cómodos y encuentren una justificación válida a su realidad. Todas esas historias, ideas, costumbres y formas de hacer las cosas, han sido construidas con la intención disfrazar y minimizar el costo que un sujeto debe pagar en la búsqueda de ser aceptado y de pertenecer a una organización o grupo social.

Existe en toda organización social, grupos u organizaciones de cualquier índole, un monto de conocimiento que permanece oculto y cuya develación es soslayada cuando no impedida por medios de diversa potencia represiva. Se trata del conocimiento relacionado con el origen social y cultural de una serie de rasgos que con diversas manifestaciones se plantean como naturales y normales. Dicho

conocimiento por permanecer vedado, es determinante de mayor enajenación y mayores diferencias (Fernández, 1997)

La autora (Fernández, 1997) dice que hay datos suficientes para sostener que la dinámica de los establecimientos educativos sufre el impacto de la activación de por lo menos cuatro tipos de componentes fantasmáticos. Los vinculados a las relaciones con las experiencias de gestación, nacimiento, alimentación y crianza, los vinculados a las experiencias de logro de autonomía y diferenciación respecto a los otros, el ejercicio del poder sobre los propios actos y el avance en la recuperación de potencia depositadas en las figuras de autoridad, los vinculados a las experiencias primarias de ser observado, juzgado, comparado y de ser elegido o rechazado por personajes de alta significación emocional y por último, los vinculados a la relación entre la curiosidad, el deseo de conocer y el consecuente temor a la sanción, la exclusión y el castigo

En ese mismo sentido Fernández (1997) señala que la operación de estos significados en el funcionamiento institucional determina la posibilidad de discriminar, por lo menos, tres niveles de manifestación el formal (hechos y productos provenientes de la interacción técnica y social de individuos y grupos), informal (hechos y productos de las relaciones socioemocionales de los individuos y grupos) y fantasmático (hechos y productos relacionados con los climas y estados emocionales).



Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo.

Tierney (1988) al señala, que la cultura se refleja en lo qué se hace, en cómo se realiza y en quién está involucrado en hacerlo; agrega que la de una institución está ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

Pero, ¿Qué elementos influyen en la creación de una cultura organizacional?

Para conocer una cultura, es necesario identificar diversos elementos, tales como los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, para después conocer los valores y supuestos fundamentales (Gámez y Navarro 2007) 7

Geert Hofstede por su parte, indica que la cultura está integrada por múltiples elementos que se pueden clasificar en cuatro categorías: símbolos (palabras, gestos, objetivos), héroes (personas reales o imaginarias que sirven de modelo de comportamiento), rituales (actividades colectivas y esenciales) y valores (ideas con

relación a lo que es bueno o malo y que posee la mayoría de los integrantes de una organización).

Otra pregunta importante es ¿qué papel juega la cultura en la organización?

La cultura concebida como un instrumento compartido de valores y creencias, tiene varias funciones importantes:

- Transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982).
- Facilita la generación de compromisos colectivos más que individualmente (Schall, 1981; Peters y Waterman, 1982).
- Releva la estabilidad del sistema social (Kreps, 1981).
- Sirve como un artefacto de autoestima que puede guiar y remodelar el comportamiento (Meyer, 1981; Pfeffer, 1981). Citado por Barba y Solís (1997).

Lo anterior nos indica que la cultura corporativa es un elemento preponderante para que los trabajadores se sientan motivados para “ponerse la camiseta” e impulsarlos a trabajar colectivamente para alcanzar los objetivos de la organización.

Hay otra pregunta importante que surge al momento de estar analizando una organización ¿cómo se transfiere la cultura a los integrantes de una organización?

“La capacidad de una organización de motivar a sus empleados y aumentar la efectividad organizacional se relaciona directamente con la manera en que sus integrantes absorben los valores de la organización: aprenden dichos valores fundamentales a partir de las prácticas de socialización formal de la organización y de las historias, el ceremonial y el lenguaje organizacional que se desarrollan de manera informal a medida que madura la cultura de la misma” (Muñiz S, 12 de octubre 2015)

Los integrantes de una organización deberían de pasar por un proceso de aprendizaje de las normas, políticas y valores con los que la organización se desenvuelve. Esto tiene que ver con la forma en que, los integrantes de la organización, tienen que comportarse y las formas en que se llega a la toma de decisiones, a esto se le puede llamar socialización formal de la cultura; sin embargo, existen otros aspectos organizacionales tan importantes como los aspectos filosóficos, normativos y políticos, aun cuando muchos de ellos no se encuentren formalizados, tales como: las historias o anécdotas (relatos significativos sobre hechos o personas que han tenido un gran impacto en la organización, a través de los cuales se legitiman y ejemplifican lo que es importante para la organización), los ritos (la manera en que se llevan a cabo celebraciones y eventos de diversa índole, a través de actividades repetidas se promueve la motivación y las conductas esperadas, reforzando los valores, las metas y personas que son importantes para la organización), los símbolos materiales (a través de los símbolos materiales se

busca generar en los actores una impresión de la organización y de lo que es importante para la misma), el lenguaje(modismos, la manera en que se comunican los integrantes de una organización, a través del lenguaje se puede identificar a los miembros de una organización), estos aspectos o factores también se utilizan como medios para transmitir la cultura de una organización.

Para una mejor comprensión de cultura organizacional, en relación a lo acontece dentro de ella, podemos decir que es un constructo humano que se crea a partir de la interacción social y que los factores que impactan a la organización, de acuerdo a Charles Handy (1993) son:

- La historia y propiedad
- El tamaño
- La tecnología
- Metas y objetivos
- El medio ambiente
- El personal

Estos factores están ligados a la cultura de la organización y tienen que ver con los estilos de trabajo de empleados y dirigentes, donde la realidad se vive como un

proceso que cambia permanentemente, y al proceso mediante el cual las acciones se repiten y se les otorga un significado similar (para unos y los otros) es definido como institucionalización. (Berger y Luckmann (1967) citado por Barba y Solís, 1997, p. 66).

El término institucionalización se origina en el proceso de habituación, el cual consiste en la simple repetición de una pauta de comportamiento, frecuentemente incrustada en la noción de papel -rol- lo que implica tanto una economía de esfuerzo como una reducción de incertidumbre (Montaño, 2000).

Las organizaciones desean saber qué tan efectivos son sus procesos y la investigación empírica resuelve en parte este dilema, sin embargo, los criterios no pueden generalizarse en todas las organizaciones. Pero si podemos decir que el éxito de una organización depende de la forma en que se procesa en la vida cotidiana organizacional, y es aquí donde la cultura en la organización cobra sentido.

Linda Smircich (1983) nos dice que el concepto de cultura organizacional ha sido utilizado tanto como una variable crítica o como una metáfora fundamental (En Barba y Solís, 1997:82). La primera hace alusión a la cultura como una especie de argamasa social o normativa que mantiene unida a la organización: La cultura expresa los valores o ideales sociales y las creencias que los miembros de una organización comparten (Barba y Solís, 1997: 82).

En la segunda, algunos teóricos avanzan la idea de que las organizaciones deben ser entendidas como culturas. Ellos dejan atrás el punto de vista de que la cultura es algo que la organización tiene, a favor de una visión donde la cultura es algo que la organización es. (Smircich, 1981; en Barba y Solís, 1997: 82-83).

Se han presentado una serie de definiciones y posturas con relación a la cultura organizacional y corporativa, a través de las cuales se reitera que toda organización tiene su historia y que en todas las organizaciones existen patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo.

Todos esos factores, que además son compartidos por los actores de una organización, determinan la forma en cómo dichos actores ven la naturaleza humana y su realidad. (ver figura 5)



Figura 5: Elementos de la Cultura Corporativa en la Facultad de Estudios Superiores Aragón

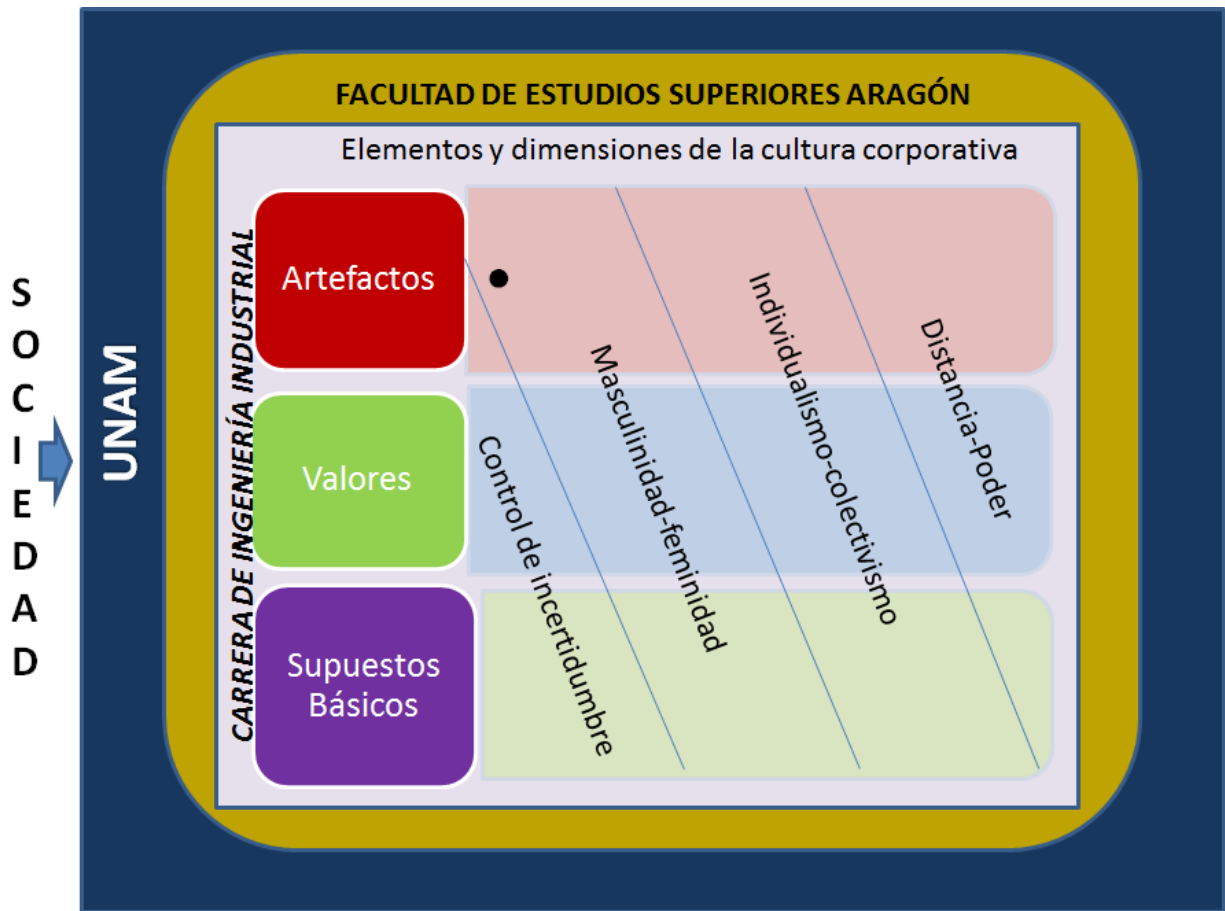


Figura 6: Elementos y dimensiones de la cultura corporativa en la Facultad de Estudios Superiores Aragón

Esta figura pretende explicar o representar el hecho de que las dimensiones culturales que establece Schein y las que propone Hofstede no son aisladas, que de hecho se complementan y nos permiten un análisis más exhaustivo de la cultura en las organizaciones.



## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL



Figura 7: Metodología general

### **3.1 Aspectos relevantes de la metodología cualitativa**

Toda investigación requiere de una estructura metodológica, que permita conocer las características y los elementos del fenómeno en estudio, en general conocer el fenómeno internamente.

Para Fernández (1997) “El análisis de un establecimiento escolar puede realizarse con diferentes propósitos. La autora plantea que para cada institución, existe un estilo (aspectos o cualidades de la acción institucional, que por su reiteración, caracterizan al establecimiento como responsable de una cierta manera de producir, provocar juicios e imágenes, enfrentar y resolver dificultades, relacionarse con el mundo material, interpersonal y simbólico) concepto que la autora menciona que es la contracara de la cultura institucional, que opera como mediador entre las condiciones y los resultados. Donde las condiciones se refieren a los aspectos preexistentes al fenómeno en estudio que establecen con él alguna relación de determinación, los resultados se refieren a la producción institucional en los niveles material y simbólico.

La autora menciona que la investigación tendrá un enfoque institucional, si por lo menos se contemplan en forma sistemática la formulación de dos subpreguntas. Una relacionada con el sentido que el hecho tiene en el establecimiento particular que los produce. La otra vinculada con la significación del hecho a la luz de los

sentidos institucionales que lo atraviesan. En general, la metodología de análisis debe de llevarnos a precisar con diferentes grados de sofisticación.

Al hablar de investigación generalmente se piensa en investigaciones científicas, la cual ha tenido una legitimidad, confiabilidad y validez que la provee de una posición privilegiada en el mundo en general, cosa contraria ha sucedido con la investigación cualitativa, a la cual se le ha considerado como una investigación carente del rigor científico y por lo tanto de validez

Para Olabuenaga (1996):

Los partidarios del análisis cuantitativo afirman que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez, y los partidarios del análisis cualitativo, por su parte, afirman que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica. (p.11)

Es una vieja disputa, una incompatibilidad entre la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. Los primeros critican la falta de validez y rigurosidad de los estudios cualitativos y los segundos critican la falta de congruencia y validez de las sofisticadas fórmulas matemáticas aplicadas a la planeación o prospectiva social.

Sin embargo, el interés por el uso de los métodos cualitativos está sorprendentemente en crecimiento, tal como lo menciona Olabuenaga (1996) “el innegable éxito que los métodos cualitativos están encontrando entre los investigadores contemporáneos es más una reconquista oportuna que un descubrimiento inesperado”.

Olabuenaga (1999) menciona que: “Es más fácil describir los métodos cualitativos que definirlos. Distinguir entre unos y otros reduciendo su diferencia a afirmar que utilizan palabras mientras los cuantitativos utilizan números es sólo una simplificación parcial de la verdad.” (p.12)

Por esta razón, el científico social que privilegia el paradigma cuantitativo tiene un gran interés en estructurar tanto las preguntas como las respuestas de la recolección de información, con el objetivo de simplificar el proceso cuantitativo de los datos, sin embargo, el hermeneuta busca interpretar todos esos sucesos inmediatos a la luz de las experiencias y sucesos anteriores y de cualquier otro elemento que pueda ayudar a entender mejor la situación estudiada.

A través de la metodología cualitativa se obtiene una perspectiva interna de una cultura específica y a través de la metodología cuantitativa se alcanza una perspectiva externa. Los métodos cualitativos se enfocan en conocer la realidad desde dentro, *es decir, capta* el significado particular que a cada hecho le atribuye el actor, análisis que no se considera relevante en la metodología cuantitativa.

Para Lincoln y Denzin (1994):

La investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico.

La investigación cualitativa tiene significados diferentes en cada momento. Una primera definición, aportada por Denzin y Lincoln (1994:2) destaca que “es múltimetódico el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio”. Los investigadores estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales-entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

La mayoría de los autores adoptan posturas más funcionalistas pragmáticamente y menos irreductibles teóricamente, siendo la corriente más numerosa la de aquellos que adoptan una postura irénica que se resume en dos postulados básicos:

- a) La metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendables en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada.
- b) La metodología cualitativa no es incompatible con la cuantitativa, lo que obliga a una reconciliación entre ambas y recomienda su combinación en aquellos casos y para aquellos aspectos metodológicos que la reclamen. Esta combinación recibe el nombre de triangulación y es utilizada cada vez con mayor insistencia.

Debido a que los investigadores de las diferentes áreas de las ciencias sociales han hecho uso de la investigación cualitativa para realizar sus estudios, ha generado que la investigación cualitativa tenga una gran diversidad de acepciones, por ejemplo, “método etnográfico, método observacional participante, estudio de casos, método interaccionismo simbólico, fenomenológico, interpretativo o constructivista” (Olabuenaga, 1996)

Olabuenaga (1996) propone unos principios guía para la investigación cualitativa:

- Introducción analítica: el trabajo cualitativo comienza con la observación detallada y próxima a los hechos

- Proximidad: observación de casos concretos y del comportamiento de los individuos en la actividades que a ellos mismos les interesan
- Comportamiento ordinario: el mundo cotidiano de la vida ordinaria es el marco en el que se plantean los problemas dignos de investigación
- La estructura como requerimiento ritual: no existe ni un orden social natural o fundamental que no deba ser explicado como resultado arbitrario de la costumbre, las circunstancias concretas o la interacción social
- Focos descriptivos: el descubrimiento y la exposición son objetos de investigación más importantes que la explicación y la predicción

Características de los métodos cualitativos:

- Su objetivo es la captación y reconstrucción de significado
- Su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico
- Su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado
- Su procedimiento es más inductivo que deductivo
- La orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora

Pero no es tema de este trabajo entrar en la discusión en torno a la validez y certidumbre de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa, sin embargo, considero que es importante establecer el posicionamiento teórico metodológico del cual se parte, asimismo, especificar qué se pretende con este trabajo y cómo se pretende alcanzar el objetivo

La selección y utilización de los métodos de investigación, así como los planteamientos del problema dependen de las necesidades del investigador, el fenómeno a estudiar, la disciplina a partir de la cual se pretende conocer dicho fenómeno y de la experiencia misma del investigador.

A continuación se presenta un cuadro, en el cual se presenta un resumen de los fundamentos o niveles de análisis a través de los cuales se puede conocer y analizar un fenómeno.

Estos niveles o dimensiones de la investigación son:

- Ontológico, estudia la naturaleza, la existencia y la realidad de ser, lo que se puede decir que existe y lo que no.
- Epistemológico, como se genera y valida el conocimiento de las ciencias, es decir, busca justificar los datos científicos, pero tomando en consideración aspectos sociales, históricos e incluso factores psicológicos.



- Metodológico, lo relativo al estudio o elección de procedimientos racionales para un objetivo relacionado con una investigación científica o exposición doctrinal.
- Técnico, se refiere al procedimiento seleccionado para alcanzar un resultado específico.

DIMENSIONES DE ANÁLISIS	QUE BUSCA	CLASIFICACIÓN O ENFOQUES		DESCRIPCIÓN
ONTOLÓGICO	¿cuál es la forma y naturaleza de la realidad social y natural? ¿se puede conocer la realidad social y natural? ¿qué es lo que se puede conocer de la realidad social y natural?	Relativismo		El conocimiento es relativo, creado por el hombre y su subjetividad
		Dogmatismo		El conocimiento se puede alcanzar y es incuestionable. El conocimiento como algo susceptible de ser encontrado o descubierto
EPISTEMOLÓGICO	Establecer los criterios a través de los cuales se determinan la validez y bondad del conocimiento ¿cuál es la naturaleza de la relación entre el investigador, o lo que sería el investigador y lo que puede ser conocido?	Racionalismo	Razonamiento deductivo sobre el cognitivo	La verdad es el ejercicio de la razón sobre el conocimiento
		Empirismo		El conocimiento está en la experiencia del individuo
METODOLÓGICO	¿Cómo se puede conocer y encontrar lo que el investigador cree que puede ser conocido? Establecer diversas herramientas metodológicas para acercarse al objeto	Fenomenología		Énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva
		Etnografía		Persigue la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social del grupo investigado
		Teoría fundamentada		Generación de teorías y las utiliza para desarrollar o confirmar las explicaciones del cómo y por qué de los fenómenos
		Etnometodología		Interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas
		Investigación acción		Se enfoca en el papel activo que asumen los sujetos que participan en la investigación
		Biografía		Explora la dinámica de situaciones concretas a través de la percepción y relato que de ella hacen sus protagonistas
TÉCNICA	Facilitarle al individuo el camino a la obtención, la categorización y el análisis de información relativa al objeto	Observación participante		Proceso de examinar de manera sistemática y detenidamente como se desarrolla la vida social, sin tener injerencia en la misma.
		Entrevista		Proceso de comunicación con una o más personas, a través de la cual se busca obtener información del objeto de estudio
		Análisis documental		Lectura, análisis e interpretación de documentos relacionados con la investigación

Cuadro 6: Elaboración propia, Dimensiones de análisis de la investigación

## 3.2 El estudio de caso

Dos cuestiones básicas deben ser resueltas antes de hacer uso de las técnicas cualitativas, es decir, debe poder responder ¿cómo, cuándo y por qué se utilizan las técnicas cualitativas?

Los estudios de caso han sido estereotipados y calificados como recursos de investigación con poca validez cuantitativa, insuficiente objetividad o rigor, sin embargo, el estudio de caso ha llegado a ser uno de los métodos preferidos de las ciencias sociales, especialmente cuando el investigador se enfrenta a preguntas de "cómo" o "por qué".

Una de las técnicas de gran ayuda para este tipo de situaciones es el uso o aplicación de los estudios de caso, esto es, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos, y cuando la atención se centra en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. (Yin: 2002).

Para Stake (1995) el estudio de caso busca particularizar la comprensión de un fenómeno, pero no busca generalizarlo, a través de herramientas y técnicas cuantitativas, cualitativas o una combinación de las mismas.

El estudio de caso se utiliza en muchas situaciones para contribuir a nuestro conocimiento de la persona, grupo, los fenómenos organizacionales, sociales y políticos, y es conveniente utilizarlo para examinar eventos contemporáneos, pero cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados.

El estudio de caso se basa en muchas de las mismas técnicas como una historia, pero también incluye dos fuentes de evidencia que usualmente no están incluidas en el repertorio histórico: la observación directa y las entrevistas a personas implicadas en los eventos.

El estudio de caso es una investigación empírica, la cual se centra en un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, además los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes y es adecuado para el estudio de fenómenos sociales complejos y de acuerdo con Yin (2002) el estudio de casos incluyen muchas variables de interés, múltiples fuentes de evidencia; y requiere de proposiciones teóricas para guiar la recopilación y análisis de datos, además de que los estudios de casos pueden apoyarse tanto en métodos cualitativos como cuantitativos para alcanzar el objetivo planteado.

Existen al menos cinco aplicaciones diferentes para el estudio de casos, la más importante es explicar las relaciones causales supuestas en las intervenciones de la vida real que son demasiado complejas para la encuesta o estrategias experimentales. una segunda aplicación es describir una intervención en el contexto de vida real, en la cual ocurrió. tercero, casos de estudio pueden ilustrar ciertos temas en una evaluación, una vez más en un modo descriptivo, en cuarto lugar, el estudio de caso puede ser utilizado para explorar las situaciones en que la intervención que se está evaluando no tiene claro, un único conjunto de resultados. en quinto lugar, el estudio de caso puede ser una meta-evaluación de un estudio de evaluación.

### **3.3 La observación-participante**

La Observación participante es una técnica de observación utilizada en las ciencias sociales en donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, es decir, conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo (Peña:2011).

La observación participativa es una forma muy especial de observación, en la cual, el investigador no toma un rol de observador pasivo, de hecho, puede jugar una variedad de roles dentro de una situación de estudio de caso, es decir, puede ser partícipe de los acontecimientos que se están estudiando.

La técnica de observación participante ha sido frecuentemente utilizada en estudios antropológicos, psicológicos, de las ciencias políticas, sociológicos, históricos, económicos entre muchas otras disciplinas.

La observación es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma (Olabuenaga,1996). Pero esta observación se puede convertir en una herramienta cualitativa muy poderosa si se orienta (objetivo concreto), planifica (sistematización y fases), controla (relación de teorías sociales, planteamientos científicos y explicaciones profundas) y se somete (control de objetividad y fiabilidad).

A través de la observación, el investigador busca examinar la realidad tal y como ocurre, sin ningún tipo de injerencia y dándole prioridad a la naturalidad e inmediatez del fenómeno social. Sin embargo, una de las críticas más densas contra la observación es la de falta de “validez” por cuanto, al no poder interferir personalmente en la situación, el observador debe apoyarse en sus propios criterios personales.

Aun cuando se dice que durante el proceso de observación, el investigador no debe interferir en el desarrollo de la vida social y del fenómeno social u organizacional que está buscando comprender, existen muchas detracciones relacionadas con la subjetividad que puede existir en el investigador al estar participando en los acontecimientos del fenómeno en estudio. Subjetividad que no desaparecerá (Vidich en Cicourel 1982), debido a que el investigador utiliza su banco personal de experiencias como una de las bases para acercarse, conocer y comprender el fenómeno en estudio.

Además, tal como mencionan (Schwartz y Green, 1995) dado que el investigador y los observados se interrelacionan durante el proceso de observación y de recolección de información, el investigador pasa a formar parte del contexto que estudia y por lo tanto, el fenómeno en ese momento está influenciado por el investigador.

Y es aquí donde el investigador, durante el proceso de observación debe ser muy meticuloso y estar alerta para detectar hasta el más mínimo detalle que se presente en el fenómeno que se estudia. En este sentido, el investigador, observa con la firme

intención de distinguir los actos que son relevante para su investigación, dado que su estudio se basa, en principio en un plan, en el cual determinó las variables y los datos principales que debe observar y es esta habilidad del investigador que lo diferencia de un individuo que observa un fenómeno sin ningún objetivo en específico. La observación científica, selecciona un grupo, un tema, un fenómeno a estudiar, dentro de un proceso sistemático que busca organizar, relacionar, describir, interpretar e incluso poner en tela de juicio los resultados de la observación, para corroborar las veces que sean necesarias dichos resultados.

Cabe aclarar que el proceso de observación, tiene la facilidad de tener “recesos” (emplazamientos) y la posibilidad de posibilidad de ponerlos en práctica sin la conciencia explícita de los interesados.

Uno de los primeros grandes retos que el investigador enfrenta durante el proceso de observación, es precisamente el proceso de generar la confianza mínima necesaria con el grupo estudiado, para que el investigador sea aceptado y se le permita observar al grupo en cuestión. Una vez que ha logrado tener dicho acercamiento con el grupo estudiado, el investigador tiene elementos para seleccionar un conjunto de personas, con las que puede interactuar y al mismo tiempo observar para obtener la información que busca, para este proceso el investigador puede apoyarse en diferentes técnicas como la entrevista, la encuesta, cuestionarios, revisión de documentos e incluso debe y puede llevar un cuaderno en el cual pueda escribir situaciones o eventos importantes, así como su percepción de lo que está observando.

El investigador busca reducir al mínimo los efectos provenientes de su presencia y puede ofrecer un alto nivel de rigor cuando se combina con otros métodos.

Aunque cabe aclarar que, existen ciertos riesgos cuando se utiliza esta herramienta, para estudiar fenómenos sociales u organizacionales, primero porque a veces sólo se puede tener conocimiento más profundo de dichos fenómenos a través de experimentos, entrevistas a profundidad u otro tipo de herramientas, y por otro lado, el investigador puede llegar a desarrollar una “ceguera” que le impida ver lo que realmente está sucediendo.

La observación del comportamiento de un grupo es basta entre los investigadores cualitativos, entre las principales se enlistan las siguientes:

- La escuela formalista: Simmel buscaba constatar la socialización como base de los modos en que quedaba cristalizado el orden social., asimismo, mostró gran interés en los tipos y estilos sociales.
- La escuela dramaturgia Ervin Goffman estudió como el individuo presenta su yo individual en el escenario social de los otros. Adoptando la idea de que el observador debe mantener una postura marginal durante la investigación.
- La autoobservación: investigación orientada al análisis del comportamiento propio en situaciones críticas o límites.

Existen diferentes tipos de observación, de acuerdo a lo que menciona Gold (en Cicourel, 1982)



El perfecto participante o participante completo, se le conoce así al investigador que tiene la intención de no ser reconocido como un externo o como observador del fenómeno social u organizacional que se está estudiando, de hecho, busca ser reconocido como un miembro más del grupo o de dicho fenómeno. Esta situación, permite que el investigador se acerque al fenómeno sin que este sufra cambios debido a que los implicados se percatan de que están siendo observados.

En principio, el investigador se infiltra en el grupo que pretende estudiar, por lo que debe ocultar su rol de investigador a dicho grupo, es decir, durante todo el proceso de observación debe simular su posición y debe actuar como lo haría cualquier miembro del grupo u organización que se está investigando. Una recomendación importante para el investigador, es el hecho de que debe de establecer con antelación las variables, los indicadores y los datos que debe observar para que tenga los elementos necesarios para determinar el momento en el que ocurren eventos relevantes para su investigación. Evidentemente, el investigador debe buscar la manera de registrar la información que ha observado, ya que esta última acción, se vuelve complicada para el investigador cuando se está trabajando bajo el esquema de perfecto participante.

El participante como observador, el investigador es parte del grupo estudiado y el grupo está enterado del estudio que se está llevando a cabo, lo cual facilita que el investigador registre los datos al momento en el que ocurren ciertos eventos de interés para el estudio en cuestión. Aun cuando el investigador sea “miembro del grupo”, asista a las reuniones, interactúe con los implicados cuando están

realizando sus actividades cotidianas, el investigador está más interesado en el proceso de observación.

El observador participante, el rol principal del investigador es la recolección de datos y el grupo en estudio, está consciente de las actividades de observación que se están llevando a cabo. En este caso, el investigador se hace presente algunas veces ante el grupo o comunidad en estudio, por lo que no se considera parte del grupo y busca una observación más formal y generar una mejor comprensión de las actividades grupales. En este caso, los miembros del grupo tienen el control de la información que ofrecen al investigador

El observador perfecto o el observador completo, en este caso no hay interacción entre el investigador y los observados, debido al hecho de que el investigador está absolutamente “oculto” durante el proceso de investigación o al menos se busca que la presencia del investigador pase desapercibida, es decir, los participantes o implicados no tienen consciencia de que están siendo observados.

Franz Boas recomienda una estancia larga y participación absoluta. El recurso a múltiples tácticas de recolección de información es necesario para poder verificar la validez de lo observado. (pág. 134, vn Maanen, J., Ob cita). Esto significa que el investigador debe buscar tener una mayor participación en el fenómeno estudiado, pero debe tener cuidado de no “nativarse” con la organización observada (Cicourel, 1982), debido a que esto podría alterar la percepción del investigador y por ende la explicación del fenómeno y aunque el investigador se aleje del

fenómeno en estudio para evitar el proceso de “nativización”, esta retirada no debe ser extrema para que pueda realizar una investigación adecuada.

El investigador puede enfrentarse a diversos problemas durante el proceso de observación, algunos de esos problemas están relacionados básicamente con:

El observador (desarrollo del modelo del actor, coherencia de las normas procesales con las elaboraciones teóricas del modelo, conocimiento de las experiencias de la vida cotidiana tanto del actor como la suya y mantener una actitud científica para describir las acciones del actor).

Aspectos técnicos: durante el proceso de recolección de datos se pueden presentar ciertas complicaciones (limitantes para entrevistar o acercarse a los implicados, mantener cierto grado de confidencialidad con relación a los entrevistados, restricciones establecidas por las autoridades de la organización)

De acuerdo con Cicorel (1982), los informadores: durante el proceso de observación, el investigador se ve en la necesidad de buscar y solicitar el apoyo de algunos individuos que son actores sociales del fenómeno social u organizacional que pretende estudiar, estos actores sociales bien llamados “informadores”, son estratégicos en el proceso de observación, y podemos encontrarnos con diversos tipos de informadores (se enlistan a continuación, por lo que se debe tener especial cuidado en la selección de dichos informadores.

1. El extraño: tiene una visión del mundo diferente a la del investigador

2. El novato: no ha creado intereses dentro de la organización en estudio, por lo que tampoco ha generado un sentido de identidad y se percata de cosas que el resto de los miembros no perciben
3. El indeciso: se encuentra bajo mucha tensión debido a un proceso de transición de una posición a otra
4. El reflexivo natural: el individuo objetivo y reflexivo
5. El pequeño intelectual: el individuo que suele aparecer en casi todos los grupos (se considera una persona con gran experiencia y conocimiento)
6. El viajero: la persona que ha tenido la oportunidad de salir frecuentemente del marco social de los otros
7. El ingenuo: el individuo que no tiene idea de lo que habla y del impacto que sus palabras pueden tener
8. El frustrado: el individuo está consciente de que está siendo bloqueado social o profesionalmente y lo denota a través de rebeldía
9. El desbancado: individuo que estuvo en algún puesto de poder y que busca difamar a los que ocupan los puestos de poder que él o ella ansían
10. El viejo lobo del mar: no tiene miedo de hablar, pero tiene mucho tacto al hacerlo, aunque no tenga nada que perder
11. El necesitado: el individuo que busca ser escuchado y encuentra en el investigador un punto de apoyo o aliado
12. El subordinado: puede ser hostil con la idea de que así le da gusto a sus superiores o buscará desahogarse.

Para resolver o minimizar los problemas antes mencionados el investigador tiene que realizar mucho trabajo antes de llevar a cabo la investigación de campo. Esto es, el investigador debe tener un buen planteamiento teórico que le permita establecer sus variables, dimensiones, datos a medir, ya que sin esto corre el riesgo de llegar a interpretaciones erróneas y que perjudican la investigación.

El investigador debe de planear, organizar y sistematizar los procedimientos, para que pueda optimizar tiempos y aprovechar al máximo el tiempo que emplee en el estudio de campo, es decir, que el investigador debe establecer claramente a cuantas personas deberá entrevistar, elaborar el cuestionario o preguntas de la entrevista, las técnicas o herramientas que le permitirán y facilitarán la obtención de datos que no pudieron ser obtenidos a través de la observación o la entrevista, qué factores relativos al sujeto pueden influir en la recolección de datos, bajo qué condiciones se realizará la entrevista y de qué manera puede detectar indicios de acontecimientos que pueden ser importantes para la investigación.

Con respecto a las características de los informadores, son elementos que deben presentarse y considerarse en este tipo de investigación, ya que plantean un panorama general de las condiciones en las que puede transcurrir una investigación, además de que el investigador deberá de considerar las condiciones y el contexto bajo el cual se desarrollará el primer acercamiento con la organización. El investigador debe negociar el acceso a la organización e ir ganando gradualmente la confianza de los implicados en el estudio.

### **3.4 La entrevista**

La entrevista introduce un elemento nuevo al colocar un intermediario entre el fenómeno y el investigador. En este caso el fenómeno examinado en una entrevista es conocido a través del relato del entrevistado que somete la realidad a un proceso de reelaboración. Pero el investigador debe tener cuidado cuando se encuentra con sujetos que son parte del fenómeno social en estudio y que no pueden, no quieren o no saben cómo ofrecer información, lo cual puede ser perjudicial para la investigación misma.

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, en muchas ocasiones no basta con estudiar el fenómeno con la observación participativa y se hace necesario el uso de otras técnicas de recolección de información para tener mayor profundidad en la investigación, esto se debe a que muchas veces los fenómenos sociales u organizacionales contienen datos, acontecimientos o resultados de sus actividades que no son detectables a simple vista. Para Olabuenaga (1996) la entrevista es un proceso de comunicación, en donde se genera información relevante y requerida para la investigación, todo esto a través de la relación que se produce entre el entrevistador y el entrevistado.

Se tienen tres tipos de entrevista:

Estructurada, en la cual el investigador realiza una serie de preguntas preestablecidas al entrevistado o participante. Una de las ventajas de este tipo de entrevista es que se tiene control del proceso de entrevista debido a que está basada en un cuestionario preestablecido y se realiza en lugares estratégicos, lo

que permite tener cierto control del contexto, pero la rigidez con la que se puede manejar este tipo de entrevista puede limitar el nivel de profundidad de la información

Semiestructurada, este tipo de entrevista funciona adecuadamente en aquellos casos en los que el investigador está interesado en entrevistar a funcionarios, burócratas que se presupone que controlan su tiempo y que poseen el conocimiento suficiente para contestar preguntas concretas y de manera expedita, y

No estructurada, también se dice que son las entrevista terapéuticas por que el0020entrevistado tiene la libertad de expresarse y explayarse sobre el tema en cuestión, por lo que el investigador deberá manejar una atmósfera comprensiva y tolerante

La confiabilidad y validez de las entrevistas cualitativas no es tarea fácil. Toda vez que la entrevista cualitativa es una técnica para tener acceso a la realidad social y para analizarla. En contraste, con las entrevistas cuantitativas, cuyo propósito fundamental es la construcción objetiva de indicadores y la generación de resultados a una población objetivo.

Para Sánchez Silva (s.f), la entrevista de tipo cualitativo pone énfasis en el conocimiento de las experiencias, los sentimientos y los significados que los fenómenos sociales tienen para los entrevistados, además de ser una técnica de recolección de información, puede ser considerada una estrategia para la generación de conocimiento sobre la vida social. Recuperado el 25 de junio del 2015 de [www.mundsigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v01/01/08.pdf](http://www.mundsigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v01/01/08.pdf)

Algunas recomendaciones para realizar la entrevista son:

Además del aspecto técnico (objetivo, justificación, estructura, líneas generales, horario, duración, ritmo de la entrevista) de la entrevista misma, el entrevistador debe poner atención a la información no verbal del entrevistado (posturas, gestos, tono de voz, grado de interés, estado de ánimo, actitud en general ante el proceso de entrevista), la conversación debe ser flexible, fluida y amistosa, pero controlada y profesional.

### **3.5 El análisis documental o de contenido**

De acuerdo con Ruiz (1999) la lectura del texto es el método de recoger información más amplia y universal. La lectura y el análisis de contenido abarcan una gran variedad de conceptos, técnicas y de contenidos, pero es esa misma variedad lo que hace necesario que se delimite con antelación lo que se pretende estudiar para evitar caer en confusionismos y consumos de tiempo innecesarios.

Autores como Byrman (1989) y Silverman (1993) mencionan al análisis de documental como un elemento preponderante en la investigación de fenómenos sociales.

El análisis de contenido es una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos, pero específicamente de los documentos escritos y la lectura de dichos documentos debe realizarse de una manera sistemática, objetiva, ética y replicable, en concreto, de una manera científica, además el análisis y la teorización



de lo leído, pueden llevarse a cabo en el marco y la estrategia metodológica tanto del análisis cuantitativo como del cualitativo.

La historia señala tres enfoques del análisis de textos:

- Análisis cuantitativo: los temas son estudiados, aislados, contados, relacionados e interpretados
- Tradición semiótica y crítica literaria orientada al análisis estructural del lenguaje
- Enfoque narrativo de metodología cualitativa, que analiza el contenido del discurso

Es importante señalar que los mejores análisis de contenido se dan a través de la triangulación, es decir, de la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

De acuerdo con Porta y Silva (S.f), el análisis de contenido cualitativo tiene varios supuestos, es decir, los textos contienen datos que tienen un sentido simbólico, el cual no siempre es notorio, además el sentido puede ser múltiple (dependiendo de la punto de vista del lector), lo que nos lleva a que el sentido que el autor pretendió darle no es el mismo que el lector le da al texto cuando lo interpreta, por lo que el sentido del texto también dependerá de la audiencia e incluso el autor puede estar dando un mensaje del que ni siquiera tiene conciencia. Recuperado de <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>

El análisis cualitativo de contenido es cíclico, circular y el proceso de lanzadera mantiene aquí toda su importancia. De acuerdo con Olabuenaga (1996), se pueden

mencionar ocho estrategias de investigación en el análisis de contenido en función de lo que el investigador pretende captar:

- El lector: se enfoca en conocer el contenido manifiesto
- El analista: usa técnicas, artificios estadísticos para conocer el contenido manifiesto, del cual el autor no tiene conciencia
- El juez: capta contenidos manifiestos a través de los cuales el autor oculta mensajes de manera consciente
- El crítico: capta contenidos manifiesto a través de los cuales el autor oculta mensajes de manera inconsciente
- El intérprete: busca conocer contenidos ocultos y que además tiene conciencia de los mismos
- El descubridor. busca conocer contenidos ocultos y que además no tiene conciencia de los mismos
- El espía: intenta captar mensajes ocultados por el autor de manera intencional
- El contraespía: busca encontrar mensajes no expresados en el texto y que son revelados por el autor (sin darse cuenta)

A menudo necesitamos recopilar y utilizar pruebas documentales a partir del lugar de investigación, sin embargo, a veces existen documentos a los que no siempre es fácil acceder y en estos casos, el investigador debe (si esto es posible) puede copiar los documentos para un análisis más exhaustivo en su momento o puede transcribir secciones de las fuentes documentales, no es recomendable copiar

documentos in situ ya que requiere de mucho tiempo, y en ocasiones se pueden hacer omisiones de situaciones o datos importantes (en el caso de que se tomen fragmentos o algunos datos que se consideran importantes, con base en los criterios establecidos y se omite o minimiza información que consideramos que están fuera de nuestros parámetros o criterio.

### 3.6 Etapas del estudio de caso

A continuación se presentan las etapas o pasos a seguir para llevar a cabo el estudio de caso de la Carrera de Ingeniería Industrial- FES Aragón-UNAM

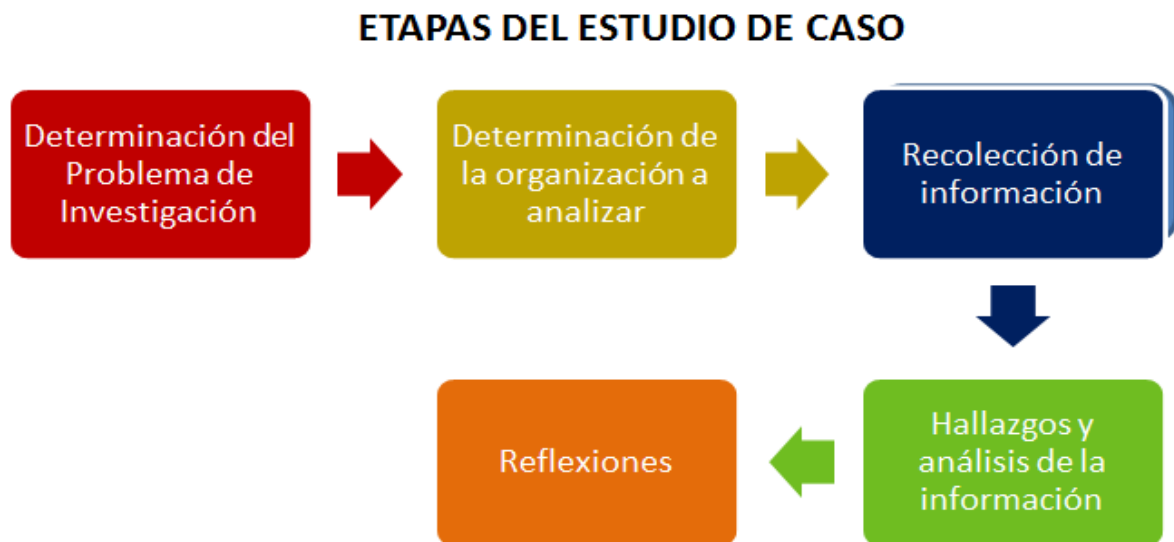


Figura 8: Etapas del Estudio de Caso

Cabe aclarar que la primera y segunda etapa fueron tratadas en el capítulo 1, lo anterior debido a que es necesario tener muy bien definido estos dos aspectos antes de realizar cualquier trabajo de investigación.

Para la etapa de recolección de información se utilizaron tres tipos de herramientas cualitativas, todas ellas con el objetivo de facilitar el trabajo del investigador en la obtención de información veraz y útil sobre el objeto de estudio y relacionado con el propósito de la investigación; tal como se muestra en la figura siguiente, asimismo se indica el objetivo que se persigue con la aplicación de cada una de ellas.

### Técnicas de recolección de información

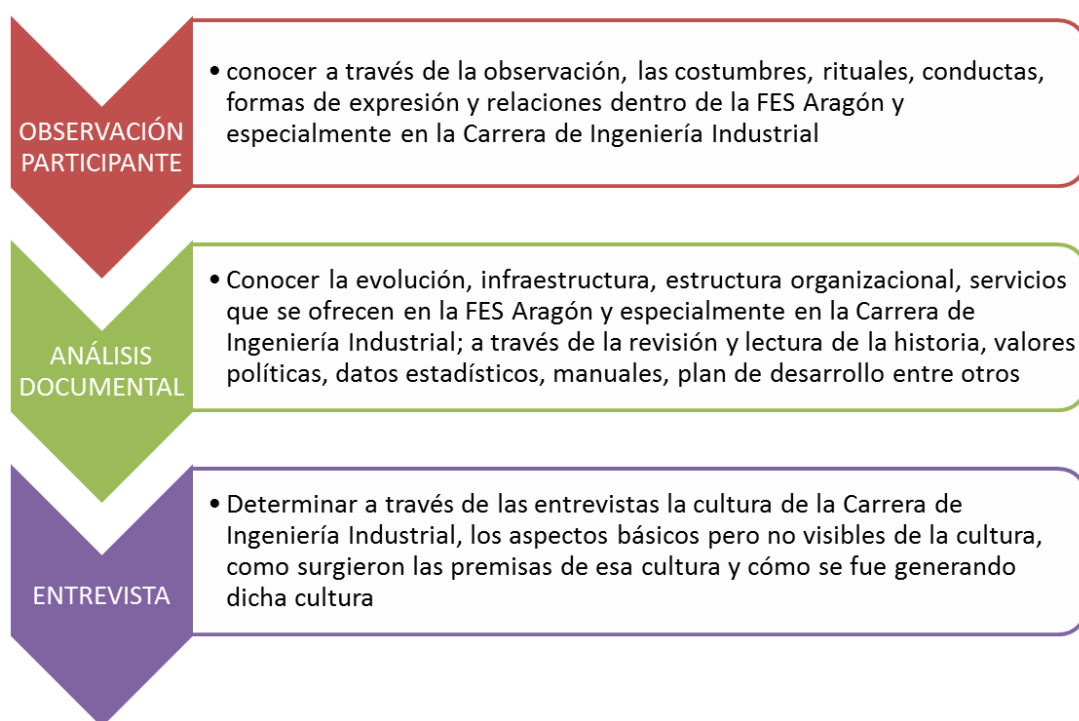


Figura 9: Técnicas de recolección de información

Para la etapa de Hallazgos y análisis de la información obtenida se presenta un pequeño diagrama a continuación, en el cual se muestran los pasos a seguir para desarrollar esta etapa, la cual nos permitirá analizar y comparar la teoría propuesta en el capítulo 2 contra los resultados obtenidos a lo largo del proceso de

investigación y finalmente llegar a la etapa de las reflexiones, las cuales son producto de este estudio de caso.

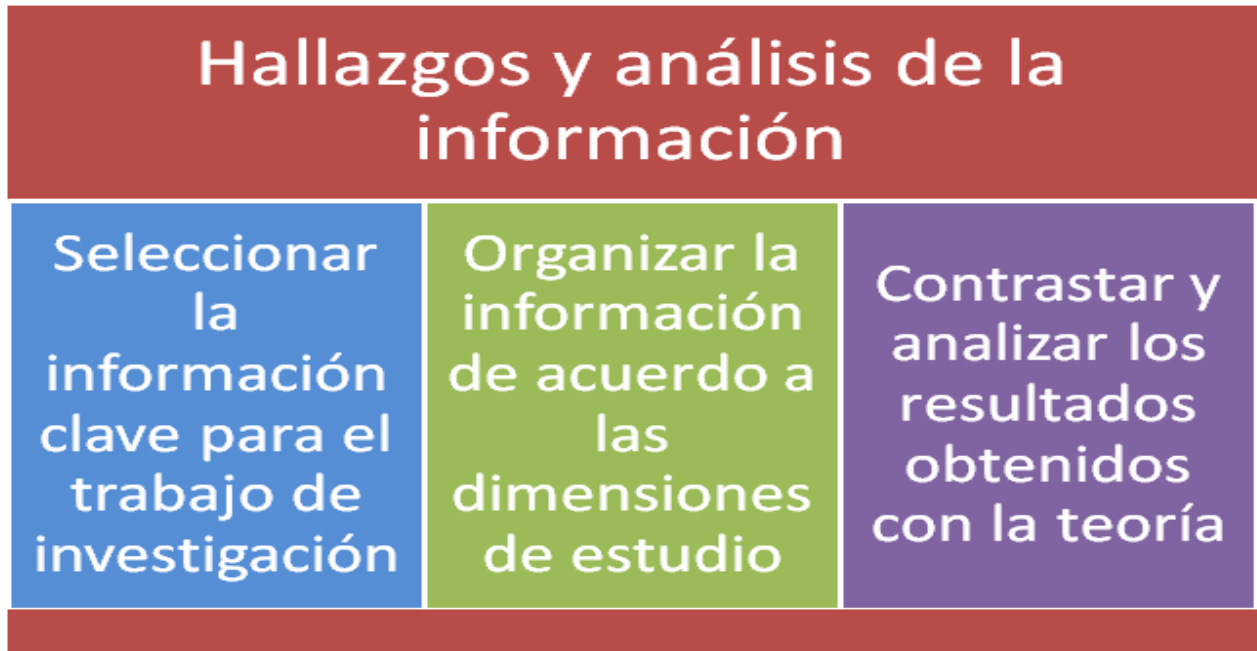


Figura 10: Hallazgos y análisis de la información

### 3.7 Desarrollo de la investigación de campo

En este punto se pretende establecer el orden en el que se fueron desarrollando cada una de las actividades necesarias para la elaboración de este trabajo de investigación.

- Se programó reunión con el Jefe de División de las ciencias fisicomatemáticas y de las ingenierías
- Se programó la primer visita a las instalaciones de la FES Aragón y se realizó un recorrido por las instalaciones de dicha institución, principalmente en el área de los laboratorios

- Asistencia a varias reuniones de trabajo con el Jefe de División y su grupo de trabajo
- Se platicó con el Jefe de División el interés por realizar este trabajo de investigación, en la División de las ciencias fisicomatemáticas y de las ingenierías, y se obtuvo una respuesta positiva
- Se solicitó el permiso para hacer uso de la información impresa o electrónica disponible en la División y en la Carrera de Ingeniería industrial (plan e informe de trabajo de la Dirección, manual de funciones, datos de la carrera de ingeniería industrial, datos históricos de la división, entre otros.
- Se realizó una búsqueda de información a través de internet y a través de actores clave dentro de la facultad
- Se tuvieron pláticas y entrevistas informales con diferentes actores: alumnos de nuevo ingreso, egresados, jefes de otras carreras, personal administrativo, personal sindicalizado, profesores, jefes de laboratorio y ayudantes.
- Asistencia a diversos eventos culturales, académicos, deportivos, asimismo la asistencia a todas las reuniones de trabajo
- Se realizaron entrevistas a profesores de la carrera de Ingeniería Industrial, fundadores, funcionarios y ex alumnos.
- Se realizó el proceso de observación durante todo momento

Con respecto al análisis documental, es importante mencionar que aun cuando existe mucha información documentada relacionada con la FES Aragón y la carrera de Ingeniería Industrial, había información que el personal sabía que era

información fidedigna, que se había manejado de esa manera desde siempre, sin embargo, no disponían del documento que lo avalara, y por la misma razón desconocían datos precisos como: fecha de elaboración, revisión, aprobación, personas que habían participado en dicho proceso, justificación, etc. Por lo que fue necesario buscar en diversos niveles dichos documentos (incluyendo algunas instancias de Ciudad Universitaria, lugar donde se centraliza la información), algunos documentos llegaron de rebote, debido a que en aquel momento se estaba llevando a cabo el proceso de acreditación de la carrera de Ingeniería Industrial, entre otras.

En lo que respecta a las entrevistas, el procedimiento que se siguió fue:

Elaboración de una guía de preguntas a utilizar, esto con base en la teoría planteada y enfocada a determinar cómo es la cultura en la organización, cuáles son los componentes o aspectos básicos y cómo se fueron generando dichas premisas.

Una vez elaborada dicha guía, se procedió a determinar a quiénes se les iba aplicar dicha entrevista, para lo cual fue necesario establecer ciertos criterios.

Los criterios se establecieron con el objetivo de seleccionar actores claves de la Carrera de Ingeniería Industrial, que permitieran cubrir todas las perspectivas o puntos de vista de la cultura de la Carrera de Ingeniería Industrial

- Entrevistar a fundadores de la FES Aragón
- Entrevistar a profesores de la Carrera de Ingeniería Industrial
- Entrevistar a exalumnos de la Carrera de Ingeniería Industrial

- Entrevistar a funcionarios de la Carrera de Ingeniería Industrial

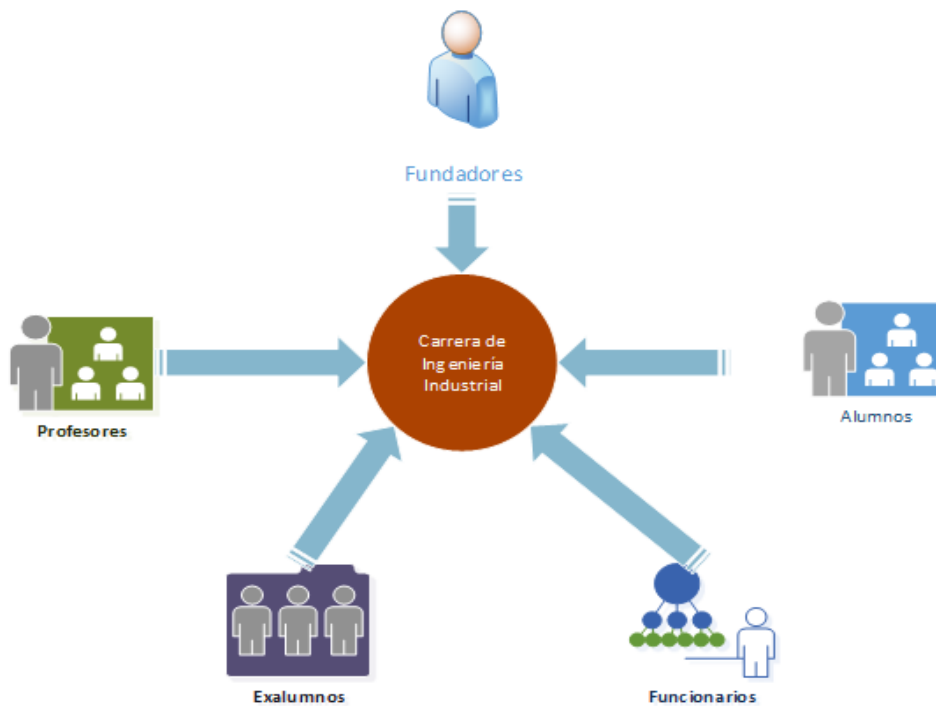


Figura 11: Actores claves de la Carrera de Ingeniería Industrial

Todos ellos son actores natos del objeto de estudio y del objetivo de la investigación, cada uno de ellos realiza actividades complementarias, compartidas, coordinadas y colaborativas que se traduce en un esfuerzo positivo y de contribución para lograr los objetivos de la carrera de ingeniería industrial.

Una vez que se establecieron los criterios, se hizo una revisión para determinar quiénes podrían ser los posibles entrevistados y se determinó que se realizarían 5 entrevista, quedando de la siguiente manera:



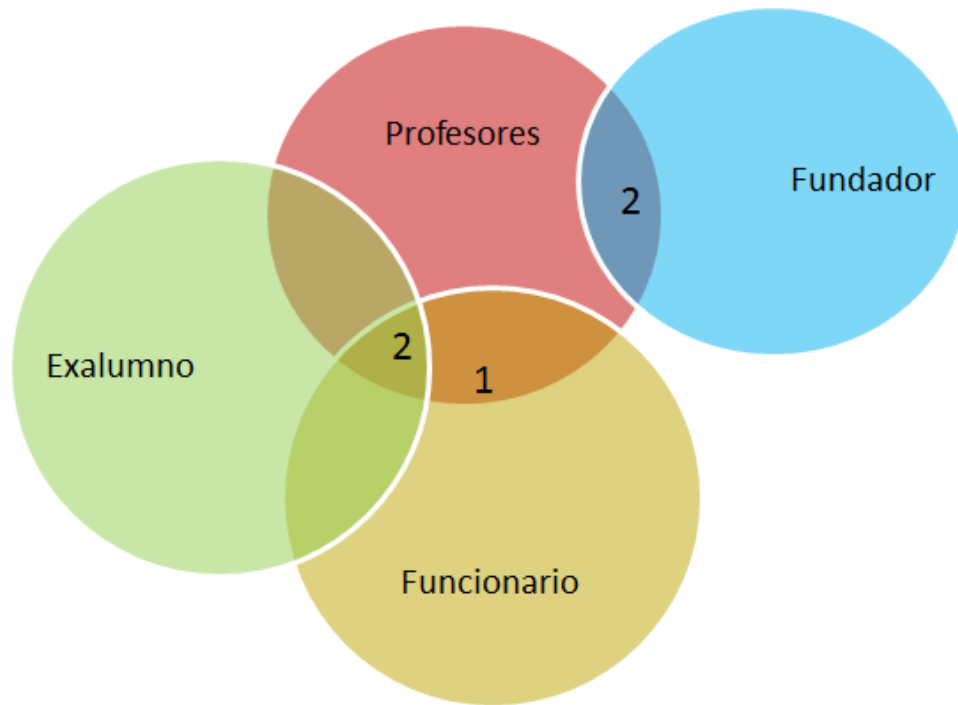


Figura 12: Número de personas entrevistadas

Como se puede observar en la figura anterior, dos de los entrevistados caen dentro de dos categorías de actores ( profesor y fundador), otros 2 entrevistados caen dentro de la categoría de ex alumno, profesor y funcionario y finalmente uno de los entrevistados está dentro de las categorías de profesor y funcionario; asimismo se puede observar que la categoría de “alumno” no aparecen en el proceso de entrevistas; sin embargo, es importante aclarar que con los alumnos se tuvieron entrevistas y pláticas informales.

Para poder llevar a cabo las entrevistas, primero se conversó de manera informal con cada uno de los entrevistados, a través de dicha plática se les informó que se estaba realizando una investigación sobre cultura en la carrera de Ingeniería Industrial y que parte de la investigación de campo implicaba realizar entrevistas, y

que después de haber realizado un proceso de selección, se consideraba importante su participación, por lo que se les solicitó programar una cita para realizar dichas entrevistas, a lo cual todos las personas que habían sido consideradas para realizarles la entrevista, mostraron una gran disponibilidad.

Cada uno de los entrevistados propuso un día y horario, de acuerdo a su tiempo disponible, en algunos casos, fue necesario reprogramar las fechas de las entrevistas debido a las actividades que cada entrevistado tiene.

Antes de dar inicio a las entrevistas se les solicitó el permiso para grabar todo el proceso de entrevista, y todos accedieron.

En ocasiones surgieron algunas dudas con respecto a determinados cambios o mejoras que se estaban realizando en la División de las ciencias Fisicomatemáticas y de las Ingenierías, para poder aclararlas se recurrió al Jefe de esta División y de la Carrera de Ingeniería Industrial para complementar la información.

## **CAPÍTULO 4: EL ESTUDIO DE CASO: La Carrera de Ingeniería Industrial de la Facultad de Estudios Superiores Aragón, Universidad Nacional Autónoma de México.**

### **4.1 Antecedentes históricos.**

Aquí se realiza una descripción de la creación de FES Aragón, institución en la cual se desarrolló este trabajo de investigación, el primer paso será realizar una descripción de características y elementos de la organización en estudio, por ejemplo: estructura orgánica, aspectos y procesos académicos, administrativos y culturales, así como el contexto histórico en el cual nace dicha organización. En este capítulo, también se muestran los hallazgos y reflexiones sobre los aspectos relativos a las preguntas de investigación diseñadas y evidentemente con el objetivo de esta investigación.

### **4.2 La Facultad de Estudios Superiores Aragón (el origen).**

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una de las instituciones públicas de educación superior más importantes de México y una de las más representativas en América Latina y el mundo; tanto por sus aportaciones a la investigación, la generación de conocimiento, la difusión de la ciencia y la cultura, así como por el número de alumnos matriculados y profesores que tiene registrados.

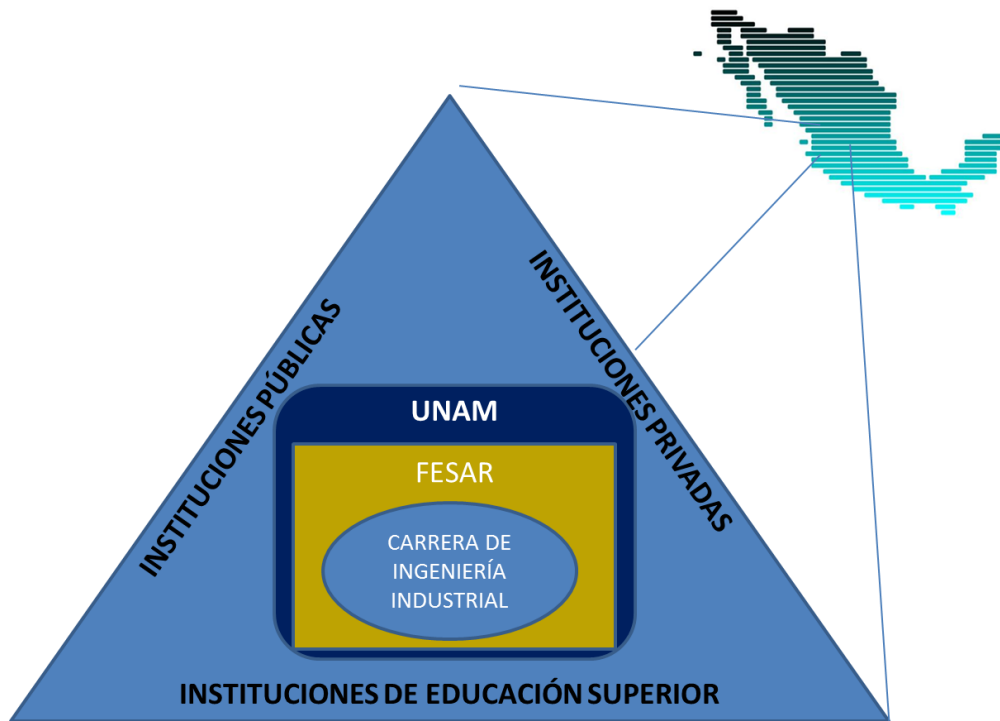


Figura 13: La Facultad de Estudios Superiores Aragón en el Contexto Nacional

La UNAM tiene su origen en la Real Universidad de México, la cual se fundó en 1551 y a partir del 1595 pasó a ser la Real y Pontificia Universidad de México.

Para el 2 de diciembre de 1867, durante la gestión del Presidente Juárez, se estableció la fundación de la Escuela Nacional Preparatoria; y el 17 de diciembre de ese mismo año, el Presidente Juárez nombra al Dr. Gabino Barreda como primer director de la ENP.

La iniciativa de la creación de la Universidad Nacional de México, inicia el 26 de abril de 1910, cuando Justo Sierra busca “mexicanizar” el conocimiento y presenta ante los diputados los ejes y las razones para la fundación de una “Nueva” Universidad Nacional de México, y su fórmula era muy concisa y concreta: jurídicamente el

Estado, a través de sus instituciones, daría el visto bueno y estaría al tanto de las funciones universitarias, pero al interior la Universidad se regiría por su propia dinámica. Sierra supo diferenciar y separar la esfera del quehacer científico y el campo de acción político del gobierno. Lo que se verá reflejado en la Ley Constitutiva de Universidad, expedida el 26 de mayo de 1910.



Figura 14: Fotografía de la Ceremonia de la Universidad Nacional, imagen tomada de: <http://www.100.unam.mx/>, 18 de febrero del 2015

Justo Sierra, pretendía un proyecto educativo progresivo y universal, con sentido evolutivo y voluntarioso, destacando que los universitarios: “sois un grupo en perpetua selección dentro de la sustancia popular, y tenéis encomendada la realización de un ideal político y social que se resume así: democracia y libertad” (UNAM, 2014).

El 22 de septiembre de 1910 se inauguró la Universidad Nacional de México, pero esta obtiene su carácter de autonomía hasta el año de 1929 y es a partir de este año que queda establecida como Universidad Nacional Autónoma de México. Desde su creación hasta la fecha la Máxima Casa de Estudios ha tenido 40 rectores, siendo el primero Joaquín Eguía Lis.

El papel educativo, la autonomía, la libertad de cátedra, el carácter laico de la enseñanza y la participación estudiantil, son valores que desde sus orígenes la Universidad ha mantenido, y que han sido sustantivos en los momentos más complejos de su historia. A la fecha, la mayoría de los rectores se han ajustado a estos postulados, los cuales le fueron dados, como cimientos por Justo Sierra Méndez, desde 1910.

El proyecto de Ciudad Universitaria inicialmente constaba de cuatro grandes áreas: Humanidades, Ciencias, Artes y Ciencias Biológicas. Fue declarada Patrimonio de la Humanidad por UNESCO en junio de 2007.

Posteriormente, en 1971 ante la necesidad de atender la demanda creciente del nivel medio superior se aprobó el proyecto de Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) y se crearon cinco planteles.



Figura 15: Mapa de Ciudad Universitaria (UNAM) tomado de la página [http://www.ceiich.unam.mx/nanomex08-en/imagenes/ubicac\\_mapa.gif](http://www.ceiich.unam.mx/nanomex08-en/imagenes/ubicac_mapa.gif)

Las ENEP's nacieron a raíz del constante aumento de solicitudes registrado, el cual había originado una alta concentración de alumnos en las escuelas, facultades e institutos de Ciudad Universitaria, al mismo tiempo se buscaba no perder o disminuir la calidad de la enseñanza universitaria.

En un principio, se pensó en limitar la matrícula de inscripción en las diferentes carreras, pero de manera paralela también se pensó en un programa de descentralización de la educación de la UNAM y de esta forma se incrementaría la inscripción a las carreras más solicitadas. Evidentemente, fue la segunda opción la que se puso en marcha, y en que finalmente se concretó con la creación de las

Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales en las zonas de mayor crecimiento urbano: Cuautitlán, Iztacala, Acatlán, Aragón y Zaragoza; actualmente son Facultades de Estudios Superiores.

En febrero de 1974 se aprobó el Programa de Descentralización de los Estudios profesionales, las cuales fueron creadas con el propósito de dar salida a la creciente matrícula de jóvenes con ganas de superarse, vincular más a la Universidad con el entorno y la realidad de México y evidentemente lograr la modernización de la academia y ser una alternativa de cambio en la educación superior en México.

La Facultad de Estudios Superiores Aragón, se encuentra ubicada en Avenida Rancho Seco S/N, colonia Impulsora, Nezahualcóyotl, Estado de México, Código Postal 57130

El 1° de octubre de 1975, se publica en la Gaceta de la UNAM que en la sesión llevada a cabo el 24 de septiembre de 1975, de la Junta de Gobierno de la UNAM, se designó al Ing. Pablo Ortiz Macedo como Director de la E.N.E.P Aragón y el 16 de enero de 1976, el Rector Guillermo Soberón Acevedo, inauguró a las 10:00 horas la E.N.E.P “Aragón”, diciendo:

“Estamos convencidos que estos nuevos recintos universitarios habrán de aportar a nuestra casa de Estudios posibilidades nuevas.

No ha sido el fin del Programa de Descentralización que hemos seguido en el área metropolitana sólo el resolver el problema de los números, sino que vimos también



que no era aconsejable continuar creciendo la Universidad para impartir estudios profesionales en un solo polo del área metropolitana”.

“la comunidad de estos planteles se enfrenta al desafío de que pronto se lleven a cabo programas de investigación; así como de lograr que surjan los elementos para brindar educación de Posgrado en Maestría y Doctorado a los universitarios”.

Ciertamente los fundadores, profesores, alumnos y administrativos enfrentaban a uno de los más grandes retos de la UNAM: descentralizar los estudios de nivel superior de Ciudad Universitaria, lograr la confianza de los aspirantes a realizar estudios universitarios, convencer y motivar a los profesores, administrativos y personal sindicalizado para que realizaran el cambio de adscripción, además de alcanzar los objetivos para los cuales fue creada esta institución, y podemos ir más allá, faltaba enfrentar el reto de adaptarse a la situación del entorno económico, social, cultural y geográfico de la ENEP “Aragón” de aquel entonces, ejemplo de ello se muestran en palabras de algunos de los fundadores de esta institución:

“.... Primero tuvimos que buscar el camino a la ENEP-Aragón, nos decían que era por allá al norte de la ciudad, a un lado de la villita, por un pueblito con el nombre de San Juan de Aragón.

Preguntando llegamos a un ancho camino de tierra y lo que sería después la Av. Central, y luego yendo por él, más adelante en donde termina el Fraccionamiento Bosques de Aragón dar vuelta a la derecha era una calle rústica de tierra y hoyos, que al circular se levantaba una gran cantidad de polvo; entre el polvo y por la calle de rancho seco se levanta una gran reja estacionamiento, una plaza central con

adocreto, tres edificios de aulas y el A-4 en construcción y un pequeño edificio de servicios.

Todo era árido, no tenía planta alguna, el viento sonaba impetuoso en las persianas de aluminio, el polvo no permitía trabajar sobre los restiradores, y en el turno vespertino con frecuencia se iba la energía eléctrica y en mis clases de diseño y dibujo nos iluminábamos con dos lámparas de gasolina de 500 bujías, para que los alumnos de la 1ra. Generación de 1976, pudieran dibujar y diseñar....

....los trabajadores con gran sentido de responsabilidad y esfuerzo, superan su labor, siempre amables y dispuestos, propiciando con esta acciones que existiera una unidad entre académicos, administrativos, secretarias, trabajadores y alumnos conformando una fraternidad de la ENEP Aragón.” (Donat Rivera:1991).

### **4.3 Filosofía de la FES Aragón**

#### ***Misión de la FES Aragón***

La Facultad de Estudios Superiores Aragón es una unidad multidisciplinaria de la Universidad Nacional Autónoma de México comprometida con la educación superior del país, formando integralmente profesionistas en los niveles de Licenciatura y Posgrado; con programas académicos y procesos evaluados por pares externos, apoyados por docentes comprometidos en la consecución de logros continuos de superación y realizando investigación multidisciplinaria vinculada a la sociedad y contando con servicios de calidad en apoyo a las actividades académicas.

#### ***Visión de la FES Aragón***

La FES Aragón será una institución de educación superior posicionada como un referente nacional e internacional en la formación integral de profesionistas a nivel Licenciatura y Posgrado, a través de los siguientes aspectos: docencia, personal académico, investigación humanística, científica y tecnológica, difusión cultural, práctica deportiva, vinculación y proyección, gestión y administración universitaria.

### ***Valores***

1. Identificación plena de los valores de la UNAM como los valores de la FES Aragón.
2. Generosidad en sus aportaciones al país.
3. Responsabilidad en el estudio de problemas y temas nacionales.
4. Compromiso con la sociedad mexicana.
5. Compromiso con la formación de egresados de calidad a nivel Licenciatura y Posgrado.
6. Lealtad a las tareas de la UNAM.
7. Liderazgo institucional.
8. Espíritu universitario.
9. Respeto a la diversidad e ideologías.
10. Unidad con las dependencias universitarias.
11. Compañerismo entre el personal de la Facultad.

### ***Símbolos***

La UNAM tiene varios símbolos muy representativos y que también son parte de las diversas escuelas y facultades que pertenecen a la UNAM, particularmente los símbolos que más destacan que son parte de la vida de la FESAR son: El lema y escudo propuestos por José Vasconcelos en abril de 1921, continúan siendo dos de los símbolos más representativos de la comunidad universitaria de la UNAM.

*“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”*



Figura 17: Escudo de la UNAM, tomado de la página:  
<https://www.google.com.mx/search?q=escudo+de+la+UNAM&newwindow=1&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0CBoQsARqFQoTCKLe7IKjjMkCFQEaPgodUdMHSQ&biw=1366&bih=667#imgsrc=5RBQtp8lQAr2M%3A>

La porra que caracteriza a la UNAM es el “Goya”, Tomada de la página (<https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/identidad-unam/goya>)

¡GOYA! ¡GOYA!

¡CACHUN, CACHUN, RA, RA!

¡CACHUN, CACHUN, RA, RA!

¡GOYA!

¡¡UNIVERSIDAD!!

No podemos dejar de lado el característico puma de la UNAM



Figura 18: Imagen de los pumas de la UNAM, tomada de la página: [https://www.google.com.mx/search?q=pumas+unam&newwindow=1&espv=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0CAcQ\\_AUoAWoVChMIzbq\\_iKSMYQIVhW0-Ch3y4A7z&biw=1366&bih=667](https://www.google.com.mx/search?q=pumas+unam&newwindow=1&espv=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0CAcQ_AUoAWoVChMIzbq_iKSMYQIVhW0-Ch3y4A7z&biw=1366&bih=667)

Los colores azul y dorado, son colores simbólicos de la UNAM

La Facultad de Estudios Superiores Aragón además, de los símbolos antes mencionados y que son parte de la cultura de la UNAM, también ha ido desarrollando sus propios símbolos, por ejemplo, el logo de la FESAR (el cual se muestra a continuación), además de tener el logo de la UNAM, dice FES Aragón y contiene las Torres, construcción representativa de esta Facultad y que más adelante se dan detalles de la misma



Figura 19: Imagen de las Torres de la FES Aragón, tomada de la página: [https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&espv=2&biw=1366&bih=667&tbn=isch&sa=1&q=torres+fes+aragón&oq=torres+fes&gs\\_l=img.1.0.0j0i5i30l2j0i8i30l2j0i5i30j0i8i30l3.1](https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&espv=2&biw=1366&bih=667&tbn=isch&sa=1&q=torres+fes+aragón&oq=torres+fes&gs_l=img.1.0.0j0i5i30l2j0i8i30l2j0i5i30j0i8i30l3.1)

[02216.104361.0.106688.10.10.0.0.0.0.128.1121.2j8.10.0...0...1c.1.64.img..0.10.1120.C99M05](http://02216.104361.0.106688.10.10.0.0.0.0.128.1121.2j8.10.0...0...1c.1.64.img..0.10.1120.C99M05)  
[NIKIM](#)

Se ha estado trabajando en institucionalizar el lema:

*“TODOS SOMOS FES ARAGÓN” para la institución y,  
“TODOS SOMOS INGENIERÍA” específicamente para la División de las  
Ciencias Físicomatemáticas y de las Ingenierías.*

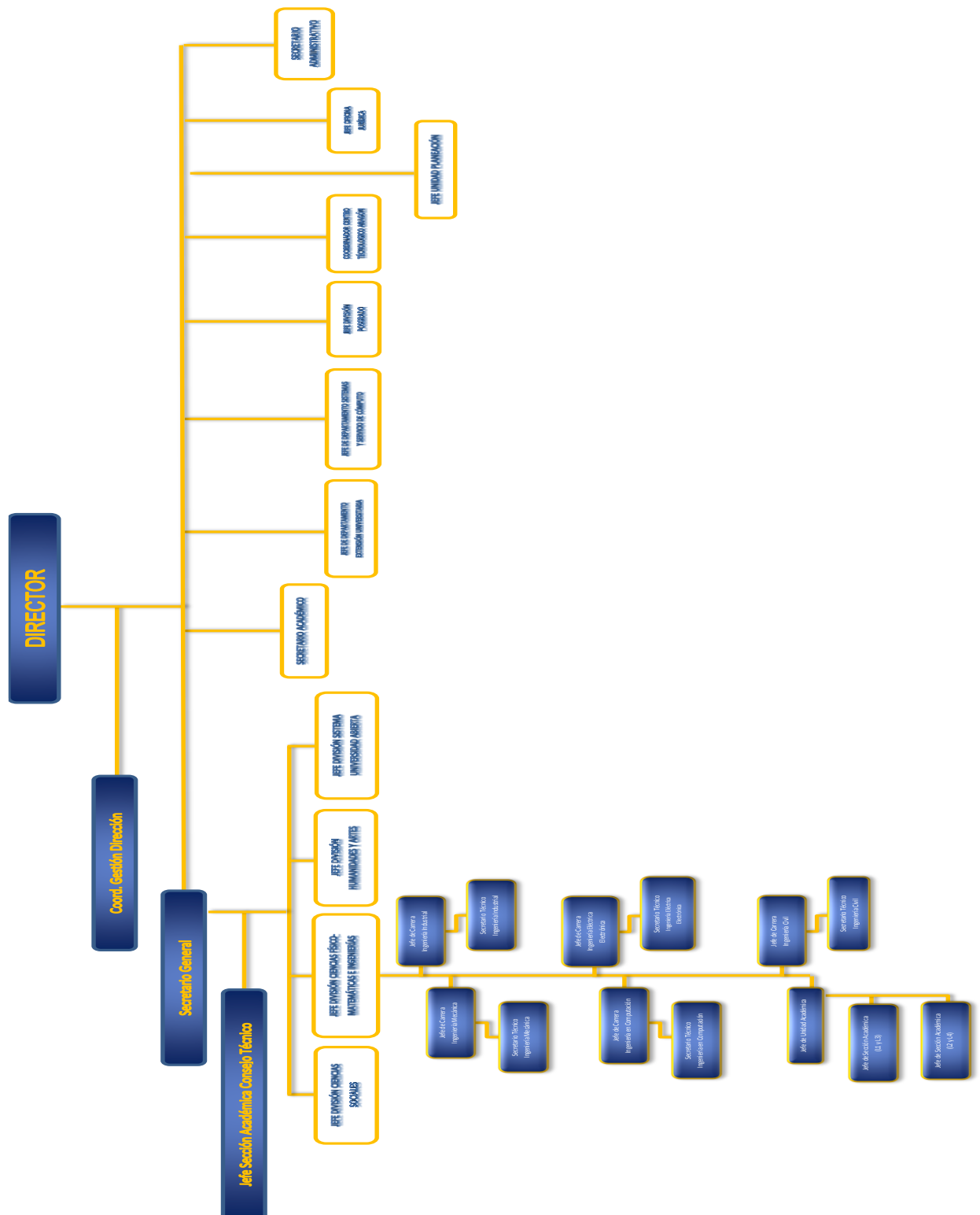


Figura 20: Organigrama de la Facultad de Estudios Superiores Aragón, Elaboración propia.

El 23 de septiembre de 1975 fue creada como Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Aragón (ENEP Aragón), fue proyectada para acoger a 15 mil estudiantes e inició labores educativas el 19 de enero de 1976 con una población de 2 mil 122 alumnos, las carreras que se ofrecieron de manera inicial fueron las siguientes:

1. Arquitectura,
2. Derecho,
3. Economía,
4. Diseño Industrial,
5. Ingeniería Civil,
6. Ingeniería Mecánica Eléctrica,
7. Pedagogía,
8. Periodismo y Comunicación Colectiva,
9. Relaciones Internacionales y
10. Sociología

El 31 de Marzo de 2005, se alcanzaban uno de los grandes objetivos estratégicos de la ENEP Aragón, es decir, adquiere el carácter y denominación de Facultad de Estudios Superiores Aragón (FES Aragón), por acuerdo del Consejo Universitario.

La FES Aragón se ha convertido en uno de los centros educativos más importantes de la zona nororiente del área metropolitana. Actualmente se ofrecen 15 licenciaturas y 9 posgrados en sistema escolarizado, 3 licenciaturas en sistema abierto y 8 idiomas en el Centro de Lenguas Extranjeras; además de cursos,



diplomados, seminarios y talleres que se ofrecen en el Centro de Educación Continua.

El trabajo, el esfuerzo y el compromiso de la comunidad de la FES Aragón puede observarse en diversos aspectos:

En el aspecto arquitectónico: Se construyó el edificio de gobierno, posteriormente se construyeron las Torres, luego la Plaza del Estudiante, en septiembre de 1996 se inauguró el Centro Tecnológico de Aragón, en enero del 2010 se inaugura el Centro Multidisciplinario de Investigación (CIMA), esto sólo por mencionar algunos de los cambios en la infraestructura que ha experimentado la FES Aragón.



Figura 21: Imagen de las Torres de la FES Aragón, tomada de la página: [www.aragon.unam.mx](http://www.aragon.unam.mx)

Entre 1979 y 1980, el arquitecto y escultor Mathías Goeritz materializó la escultura que identifica a la FES Aragón con la comunidad interna y externa: *Las Torres*. Sin

embargo, fue hasta el 8 de febrero de 1982 cuando este símbolo se inauguró, por el entonces director Lic. Sergio Rosas Romero. Las Torres constituyen el referente preponderante de la FES Aragón y que la distingue de otras unidades académicas.

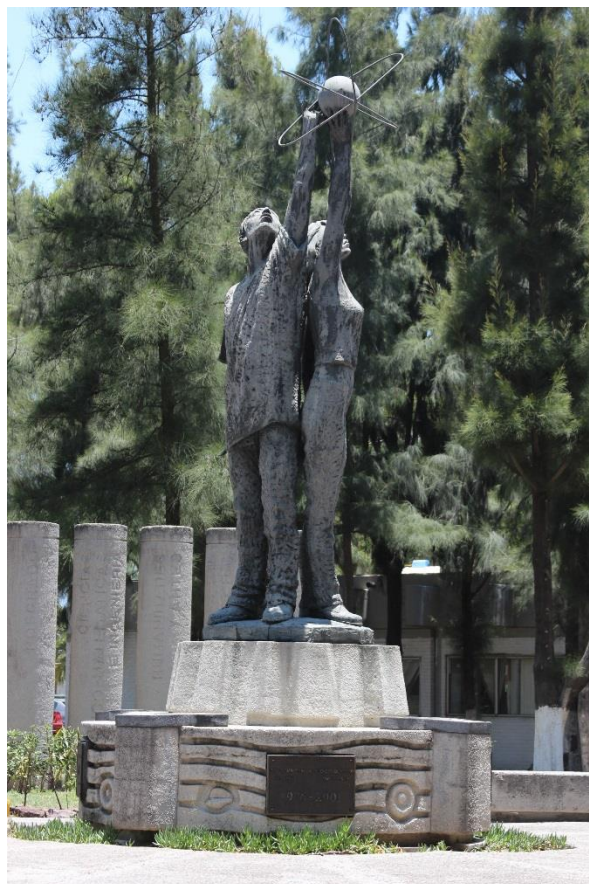


Figura 22: Imagen de la Plaza del Estudiante, tomada de la página: [www.aragon.unam.mx](http://www.aragon.unam.mx)

La Plaza del Estudiante, fue creada por el escultor Mario Rendón Lozano y es considerado como un espacio artístico que rinde homenaje a la juventud universitaria. Dicha plaza está constituida de cinco columnas de concreto, en las cuales se grabaron los nombres de las divisiones académicas del plantel: Posgrado, Ciencias Fisicomatemáticas y de las Ingenierías, Ciencias Sociales, Humanidades y Artes y Sistema Universidad Abierta. En la base que sostiene la escultura de un

hombre y una mujer, se resaltan cuatro fechas: 1551, fundación de la Real Universidad de México; 1910, creación de la Universidad Nacional de México; 1929, año de la autonomía universitaria y 1976-2001, lapso del primer cuarto de siglo de vida de este plantel.

En el aspecto académico: en 1980 se creó la Maestría de Enseñanza Superior (hoy el Programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía), en 1985 se aprobó la especialización en Ciencias Penales y la Maestría en Derecho (Actualmente Maestría y Doctorado en Derecho), asimismo, se apertura el Posgrado en Economía Financiera (hoy Maestría y Doctorado en Economía) y en 1989 se ofrece la Especialización en Puentes. Posteriormente, en 2006 se creó la Maestría en Arquitectura con especialización en Tecnología.

A partir de 2009 la oferta académica se amplió, con la creación de tres carreras de Ingeniería:

- Ingeniería Eléctrica-Electrónica
- Ingeniería Industrial (nos enfocaremos en el análisis de esta carrera)
- Ingeniería Mecánica

Y en Agosto del 2013, la Maestría en Ingeniería Industrial y la Maestría en Planeación recibieron a su primera generación.

Además a finales de 2004 y principios de 2005 todos los laboratorios de docencia de las ingenierías se certificaron en la norma ISO 9001:2000 y para el 2014 y las 15

licenciaturas de esta institución ya habían sido acreditadas por organismos nacionales externos a la UNAM.

#### 4.4 Situación actual-La FES Aragón al día de hoy

En sus orígenes, la planta académica de esta institución era de 82 profesores (1976 –no se cuenta con los datos históricos de 1976-2000), para el 2014 la planta académica era de 2,122 académicos. Ver la figura 23.

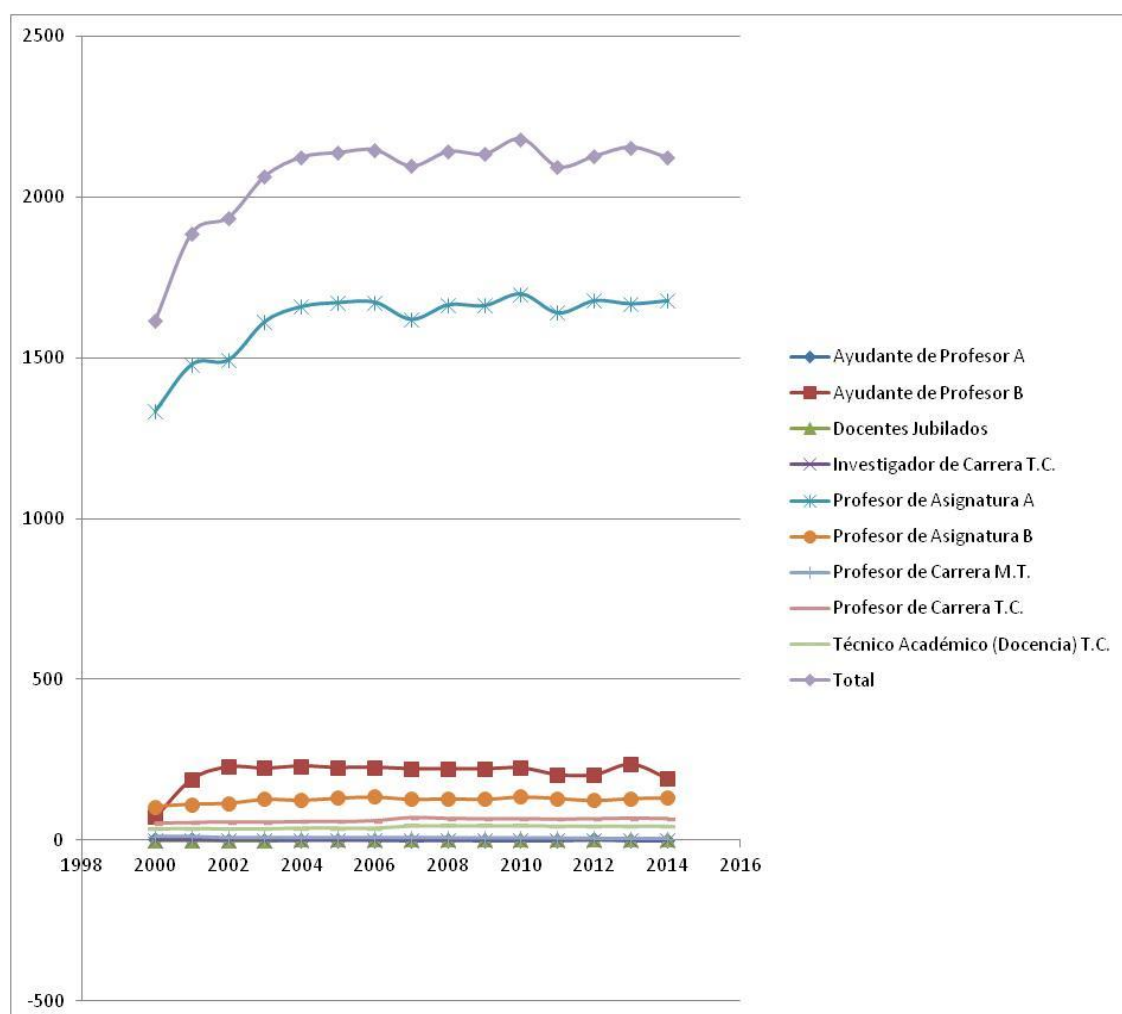


Figura 23: Personal académico de la FESAR\_UNAM 2000-2014; tomada de la Dirección General de Planeación, UNAM

PERSONAL ACADÉMICO Facultad de Estudios Superiores Aragón 2000 – 2014										
	Ayudante de Profesor A	Ayudante de Profesor B	Docentes Jubilados	Investigador de Carrera T.C.	Profesor de Asignatura A	Profesor de Asignatura B	Profesor de Carrera M.T.	Profesor de Carrera T.C.	Técnico Académico (Docencia) T.C.	Total
2000	5	73	0	0	1,335	104	12	52	35	1,616
2001	3	190	0	0	1,480	112	12	54	37	1,888
2002	0	228	0	0	1,494	115	8	56	35	1,936
2003	0	224	0	0	1,614	128	8	55	36	2,065
2004	1	231	3	1	1,660	125	8	57	38	2,124
2005	1	226	3	1	1,672	132	8	57	38	2,138
2006	1	227	2	1	1,673	136	8	60	38	2,146
2007	0	222	2	0	1,620	128	8	70	46	2,096
2008	1	222	2	0	1,665	130	8	67	46	2,141
2009	0	222	2	0	1,663	128	7	66	46	2,134
2010	0	225	2	0	1,699	136	7	66	46	2,181
2011	0	204	2	0	1,640	131	7	65	45	2,094
2012	2	204	2	0	1,678	124	6	66	45	2,127
2013	0	236	2	0	1,668	131	5	68	45	2,155
2014	0	192	2	0	1,678	133	5	67	45	2,122
FUENTE: Dirección General de Personal, UNAM.										
Dirección General de Planeación 2012 © DGPL.										

Cuadro 7: Personal académica de la FESAR 2000-2014

Tanto en la gráfica como en la tabla podemos observar que el total de académicos tuvo un incremento del 37% (600 académicos) desde el 2000 hasta el 2014, principalmente en el rubro de profesores de asignatura A y Ayudante de profesor B.

Evidentemente, sería bueno tener los datos desde la creación de la FESAR hasta el día de hoy para realizar un comparativo integral del incremento de personal académico a lo largo de la historia de esta Facultad.

Se han aprobado diferentes opciones de titulación, un ejemplo de ello son las Licenciaturas en Ingeniería, que ofrecen la titulación tradicional por Tesis, , Examen General de Conocimientos, Informe del Ejercicio Profesional, Desarrollo de un Caso Práctico, Memoria de Desempeño del Servicio Social, Cursos y Diplomados de Actualización y Capacitación Profesional, Alto Nivel Académico y Créditos de Maestría.

Aun cuando el proyecto original de la ENEP Aragón contemplaba una población de 15 mil alumnos, actualmente, la FES Aragón ha excedido ese número en varios miles (17,348 alumnos para el 2014, únicamente en el sistema escolarizado), lo cual se puede observar en la tabla y gráfica siguientes.

UNAM. POBLACIÓN TOTAL							
Facultad de Estudios Superiores Aragón							
2000 - 2014							
Ciclo Escolar	Primer Ingreso	Primer Ingreso	Primer Ingreso	Reingreso	Reingreso	Reingreso	Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
1999-2000	1,664	1,214	2,878	6,007	4,078	10,085	12,963
2000-2001	1,809	1,326	3,135	5,934	4,102	10,036	13,171
2001-2002	1,881	1,499	3,380	5,947	4,161	10,108	13,488
2002-2003	1,893	1,488	3,381	6,141	4,347	10,488	13,869
2003-2004	1,810	1,478	3,288	6,513	4,668	11,181	14,469
2004-2005	1,884	1,561	3,445	6,695	4,921	11,616	15,061
2005-2006	2,004	1,654	3,658	6,937	5,001	11,938	15,596
2006-2007	2,080	1,702	3,782	7,031	5,276	12,307	16,089
2007-2008	2,116	1,748	3,864	7,325	5,490	12,815	16,679
2008-2009	2,224	1,630	3,854	7,492	5,682	13,174	17,028
2009-2010	2,173	1,767	3,940	7,908	5,841	13,749	17,689
2010-2011	2,236	1,696	3,932	7,821	5,791	13,612	17,544
2011-2012	2,283	1,713	3,996	8,019	5,901	13,920	17,916
2012-2013	2,199	1,744	3,943	8,174	5,945	14,119	18,062
2013-2014	2,216	1,620	3,836	7,739	5,773	13,512	17,348

FUENTE: Agendas Estadísticas 2000 - 2014, UNAM.

Cuadro 8: Población estudiantil de la FESAR-UNAM, 2000-2014

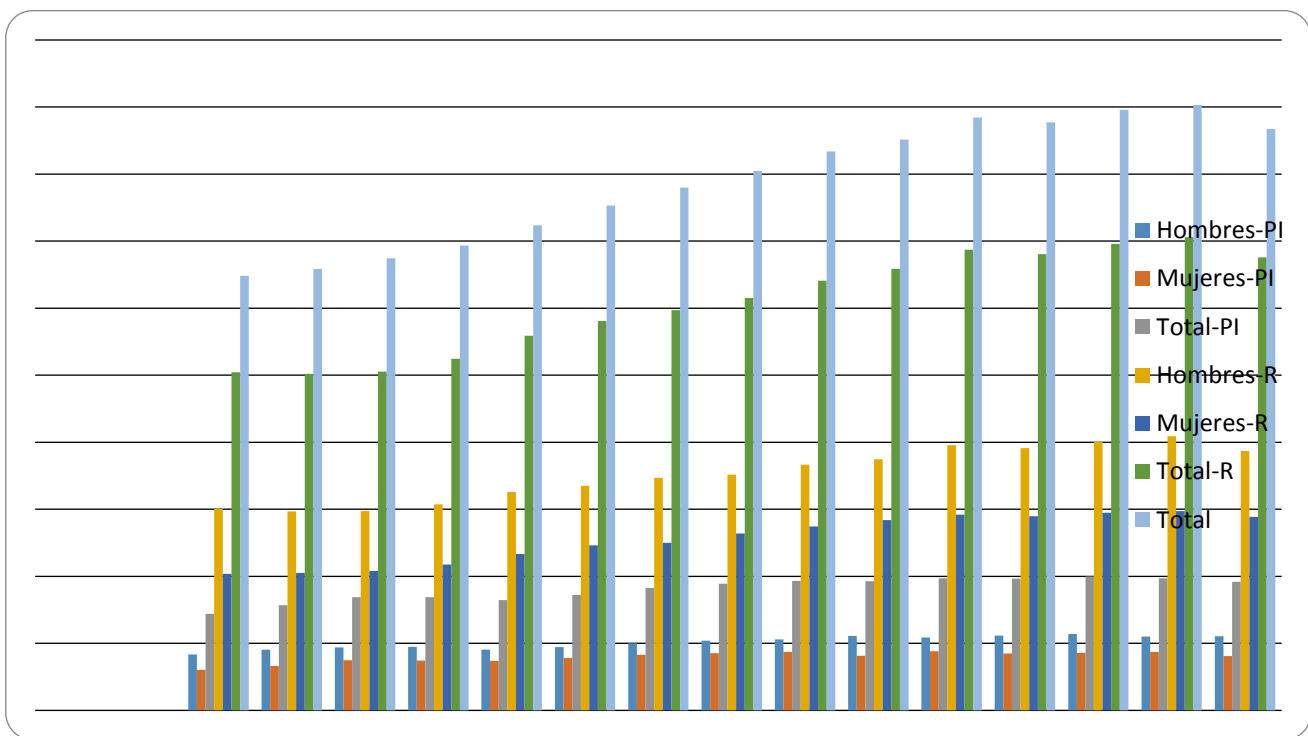


Figura 24: Gráfica de la Población estudiantil de la FESAR-UNAM 2000-2014

Para el ciclo escolar 1999-2000 ya se tenían 12,963 alumnos en el sistema escolarizado e inscrito en alguna de las 12 licenciaturas que se impartían en la FES Aragón y para el 2014 se tenían registrados 17,348 alumnos en alguna de las 15 licenciaturas que se imparten en esta unidad multidisciplinaria de la UNAM.

Cabe mencionar que la tabla anterior, no considera a los alumnos inscritos en el Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED). Así como tampoco considera a los alumnos inscritos en algún programa de posgrado. Por ejemplo, para el ciclo 2003-2004 se tenía una población de 93 alumnos en el SUAYED y en el ciclo 2013-2014 el número de alumnos registrados, ascendía a 1,004. (ver cuadro 9)

POBLACIÓN ESCOLAR POR SUBSISTEMA							
Facultad de Estudios Superiores Aragón 2000 – 2014							
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia							
Ciclo Escolar	Primer Ingreso	Primer Ingreso	Primer Ingreso	Reingreso	Reingreso	Reingreso	Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
2003-2004	40	17	57	29	7	36	93
2004-2005	41	12	53	91	51	142	195
2005-2006	69	44	113	142	68	210	323
2006-2007	62	28	90	183	102	285	375
2007-2008	133	72	205	221	122	343	548
2008-2009	141	65	206	235	126	361	567
2009-2010	147	85	232	305	176	481	713
2010-2011	148	90	238	297	187	484	722
2011-2012	141	111	252	386	266	652	904
2012-2013	180	114	294	411	299	710	1,004

FUENTE: Dirección General de Administración Escolar, UNAM.

Cuadro 9: Población escolar por subsistema de la FESAR

Para el ciclo 2013-2014, el número de alumnos inscritos en algún Programa de Maestría en el que la FES Aragón participa es de 1,776. En lo que respecta a los



Programas de Doctorado, se tiene un registro de 719 alumnos y, finalmente para los programas de especialización se tienen 28 alumnos matriculados.

Como se puede observar en el organigrama de la Facultad de Estudios Superiores Aragón, se tienen cinco divisiones académicas:

- División de las Físico Matemáticas y de las Ingenierías
- División de Ciencias Sociales
- División de Humanidades y Artes
- División de Posgrado
- División de Sistema de Universidad Abierta

Dentro de la División de Físico-Matemáticas y de las Ingenierías, se encuentran cinco licenciaturas:

- Ingeniería en Computación
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Eléctrica-Electrónica
- Ingeniería Industrial

En esta División se tiene una población total de 4,202 alumnos para el ciclo 2013-2014, cabe aclarar que estos datos aún incluyen 28 alumnos de la casi ya desaparecida carrera de Ingeniería Mecánica-Eléctrica, es importante mencionar que la FES Aragón ya no está aceptando alumnos para la carrera de Ingeniería Mecánica-Eléctrica, debido a que en el nuevo plan de desarrollo, desaparece esta

licenciatura, pero se crearon tres nuevas: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica-  
Electrónica e Ingeniería Industrial. Para el 2015 la Carrera de ingeniería industrial  
cuenta con 559 alumnos, 61 alumnos más que en el ciclo 2013-2014

FES Aragón-UNAM División de las Físico Matemáticas y de las Ingeniería Ciclo 2013-2014	
Carrera	Número de alumnos
Ingeniería en Computación	1,387
Ingeniería Civil	1,194
Ingeniería Mecánica	608
Ingeniería Industrial	498
Ingeniería Eléctrica-Electrónica	487
Ingeniería Mecánica Eléctrica	28

Cuadro 10: Número de alumnos por carrera de la División de las ciencias fisicomatemáticas y de las ingenierías

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el programa de Ingeniería Industrial es una de las últimas tres carreras profesionales de reciente creación en esta unidad multidisciplinaria y su ubicación en la estructura orgánico-funcional de la División de las ciencias fisicomatemáticas y de las ingenierías, se presenta a Continuación:

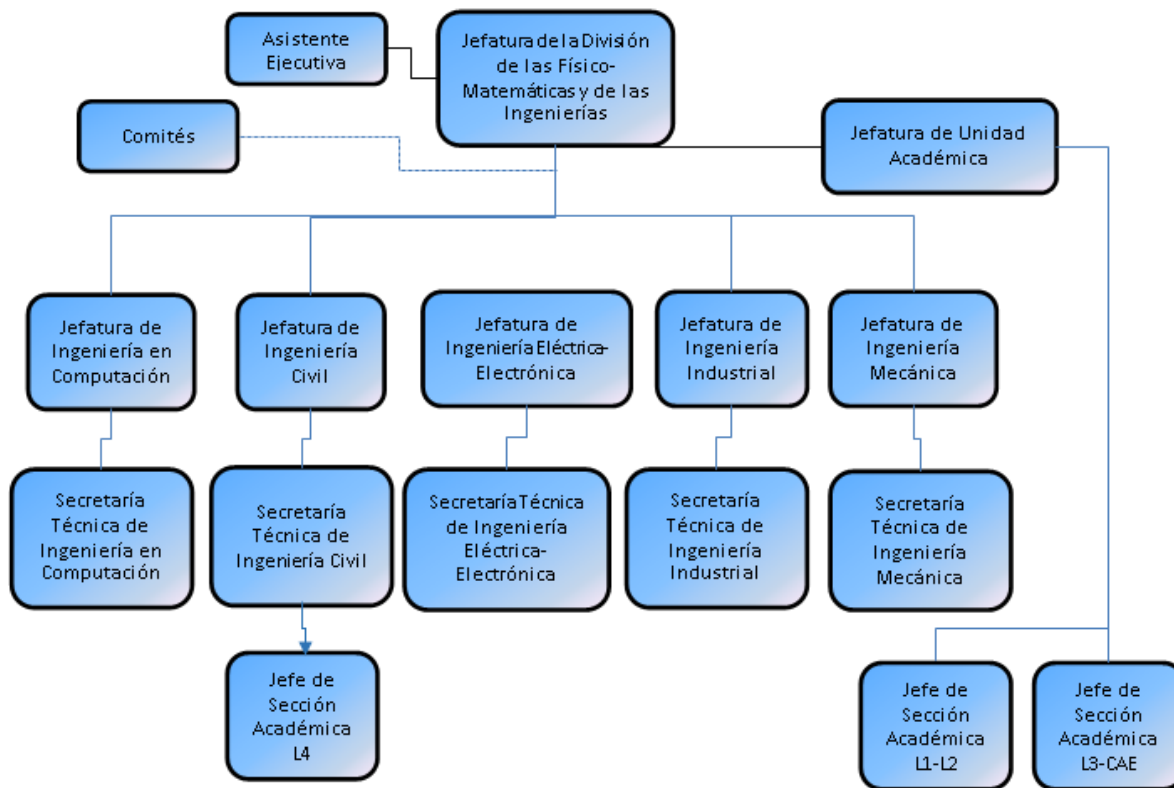


Figura 25: Organigrama de la División de las Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías

La División de las Fisicomatemáticas y de las Ingenierías tiene bajo su responsabilidad varias áreas y espacios físicos de la FES Aragón, entre ellas podemos mencionar:

El edificio L1, laboratorios relacionados con la carrera de Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica y se apoya a la carrera de Diseño Industrial. También cuenta con aulas, salas de juntas y el centro de capacitación docente

El edificio L2, laboratorios relacionados básicamente con la carrera de Ingeniería Mecánica e Ingeniería Industrial

El edificio L3, laboratorios y aulas relacionadas básicamente con las carreras de ingeniería en Computación e Ingeniería Eléctrica-Electrónica, aunque también se apoya a otras carreras de la División

El edificio L4, laboratorios y aulas construidas especialmente para apoyar a la carrera de Ingeniería Civil

El CAE, es un espacio que se encuentra en el Edificio A-5 y apoya a toda la División de las Físico Matemáticas y de las Ingenierías.

## **4.5 Datos generales de la Carrera de Ingeniería Industrial**

La carrera de Ingeniería Industrial nace de la búsqueda de ser más competitivos como institución, de satisfacer la demanda creciente de los aspirantes a realizar estudios superiores y a los requerimientos del mercado laboral y tomando en consideración los requisitos mínimos que establece CACEI para la estructura programática.

*Nombre del programa:* Ingeniería Industrial

*Nivel del Programa:* Licenciatura

*Unidad Académica a la que pertenece:* Facultad de Estudios Superiores Aragón  
(División de las Ciencias Físico Matemáticas y de las Ingenierías)

*Institución:* UNAM

*Fecha de aprobación del programa:* 28 de marzo del 2008

*Fecha en que el programa inició actividades: Agosto del 2008*

La Legislación, reglamentos y en general la normatividad a la que están sujetos los procedimientos administrativos o académicos y la Carrera de Ingeniería Industrial en sí son:

- Marco Institucional de Docencia (MID).
- Reglamento General para Presentación, Aprobación y Modificación de Planes de Estudio (RGPAMPE).
- Reglamento de Estudios Técnicos y Profesionales (RGETyP)
- Reglamento General de Inscripciones (RGI).
- Reglamento General de Exámenes (RGE).
- Reglamento General del Servicio Social (RGSS).
- Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM (ESUA).
- Reglamento del Estatuto del Sistema Universidad Abierta de la UNAM; ingreso, permanencia y los exámenes (RESUA).
- Acuerdo por el que se reorganiza la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia.
- Reglamento de las Licenciaturas en Campi Universitario Foráneos (RLCUF).

### ***Misión de la Licenciatura en Ingeniería Industrial***

Desarrollar y formar ingenieros industriales que sean líderes y emprendedores, con conocimientos, habilidades y actitudes para que sean capaces de diagnosticar,

analizar y solucionar situaciones en el ámbito de los sistemas productivos de bienes y servicios, con un pensamiento crítico y sistémico, contribuyendo a mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones, a partir de la adecuada planeación y toma de decisiones en las áreas de la administración, producción, logística y calidad, en el contexto nacional e internacional, con respeto al medio ambiente.

### ***Visión de la Licenciatura en Ingeniería Industrial***

La licenciatura de ingeniería industrial impartida en la FES Aragón-UNAM será un modelo educativo relevante en un contexto nacional y de globalización en la enseñanza de la ingeniería, por la calidad de sus docentes, sus líneas de investigación y el reconocimiento de la sociedad y sus pares académicos y profesionales.

Sus egresados serán identificados por su efectividad, competitividad, identidad aragonesa y por ser agentes de cambio en el desarrollo de los sistemas productivos de bienes y servicios

### ***Valores***

**Responsabilidad**, cumplimos conscientemente con nuestras obligaciones, con base a la normatividad de la Universidad Nacional Autónoma de México

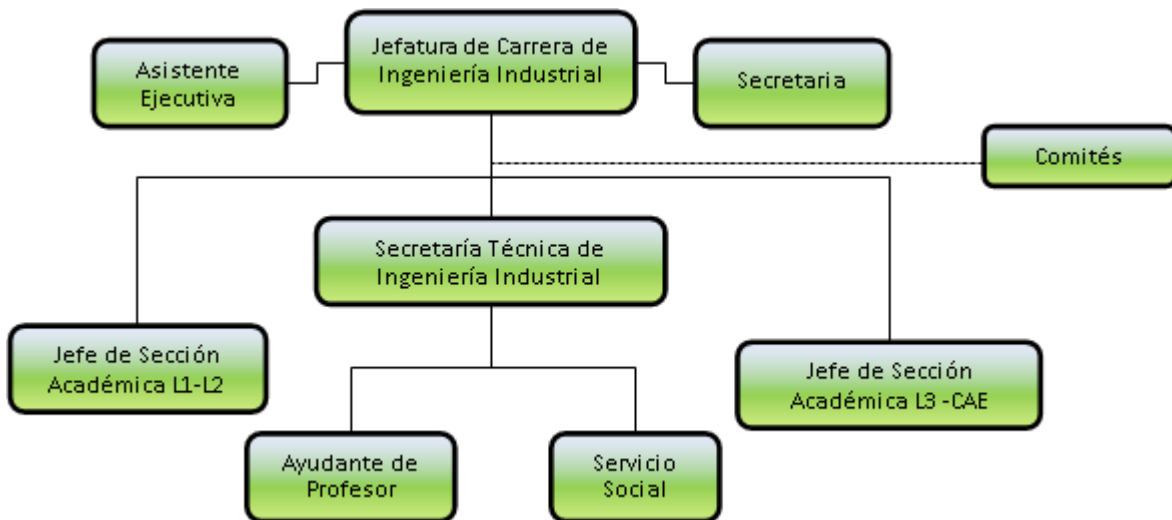
**Identidad aragonesa**, la Facultad es nuestra casa y somos parte de la “Familia Aragonesa”.

**Ética**, actuamos bajo principios y valores de la UNAM, que responden a las necesidades actuales de la sociedad.

**Liderazgo**, las autoridades y los docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón, somos visionarios y transformadores en el proceso de la enseñanza de la Ingeniería Industrial, motivamos a nuestros alumnos para que sean agentes de cambio dentro las organizaciones.

**Trabajo en equipo**, sumamos y compartimos esfuerzos, pero también compartimos y multiplicamos éxitos.

La estructura orgánica-administrativa de la Licenciatura de Ingeniería Industrial de la FES Aragón está conformada de la siguiente manera:



**Figura 26: Organigrama de la carrera de ingeniería industrial de la FESAR**

Y la estructura académica de Ingeniería Industrial de la FES Aragón durante el semestre 2015-II está conformada por 71 profesores y 2 ayudantes, distribuidos de la siguiente manera:

- 2 (2.74%) ayudantes de profesor "B".
- 51 (69.87 %) profesores de asignatura "A" interinos.
- 14 (19.17 %) profesores de asignatura "A" definitivos.
- 3 (4.11 %) profesores de asignatura "B" definitivos.
- 1 (1.37 %) profesores de carrera B definitivo
- 1 (1.37 %) profesores de carrera titular A interino
- 1 (1.37 %) profesores de carrera A definitivo
- 0 (0 %) son técnicos académicos.

El total de académicos es de 73 (100 %)

La licenciatura en Ingeniería Industrial de la FES Aragón, presenta una demanda creciente desde su apertura, y se puede observar en la siguiente tabla:



POBLACIÓN ESCOLAR POR CARRERA							
Facultad de Estudios Superiores Aragón							
2000 – 2014							
Ingeniería Industrial							
Sistema Escolarizado							
Ciclo Escolar	Primer Ingreso	Primer Ingreso	Primer Ingreso	Reingreso	Reingreso	Reingreso	Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
1999-2000	0	0	0	0	0	0	0
2000-2001	0	0	0	0	0	0	0
2008-2009	81	11	92	0	0	0	92
2009-2010	83	19	102	73	9	82	184
2010-2011	86	28	114	141	27	168	282
2011-2012	94	25	119	208	49	257	376
2012-2013	84	35	119	278	64	342	461
2013-2014	90	31	121	296	81	377	498

FUENTE: Dirección General de Administración Escolar, UNAM.

Cuadro 11: Población estudiantil de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FESAR

Podemos observar que en 2008 (fecha de creación de la carrera en la FES Aragón) se tuvo un ingreso de 92 alumnos y en el 2014 la matrícula ascendió a 121, además se tuvo un reingreso (número de alumnos que se reinscriben en la carrera para darle continuidad a sus estudios) de 372 alumnos.

Para el 2015, la carrera tiene registrado que 28 alumnos se han titulado, se puede observar en la siguiente tabla que la modalidad de titulación que los alumnos prefieren son la Tesis y la opción de titulación por Cursos y Diplomados

Año	Modalidad	Titulados
2013	Tesis	2
	Alto Nivel Académico	1
	Estudios de Posgrado	0
	Examen General de Conocimientos	0
	Cursos y Diplomados	0
	Caso Práctico	1
2014	Tesis	6
	Alto Nivel Académico	2
	Estudios de Posgrado	1
	Examen General de Conocimientos	2
	Cursos y Diplomados	6
	Caso Práctico	0
2015	Tesis	3
	Alto Nivel Académico	0
	Estudios de Posgrado	1
	Examen General de Conocimientos	0
	Cursos y Diplomados	3
	Caso Práctico	0
TOTAL		28

Cuadro 12: Número de titulados de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón, Fuente: Datos obtenidos del diagnóstico de la Carrera de Ingeniería Industrial 2010-2015

Durante el ciclo escolar, se organizan en la FES Aragón y en la División de las Fisicomatemáticas y de las Ingenierías diversas actividades académicas, culturales y deportivas.

Una de las acciones más importantes es la “semana de bienvenida”, semana (actualmente se planea tener 2 semanas de bienvenida) durante la cual se desarrollan diversas actividades (véase la siguiente tabla)

Este tipo de actividades han hecho posible la detección de áreas de oportunidad relacionadas con el perfil de ingreso de los alumnos; por ejemplo: la necesidad de mejorar la capacidad de expresión oral y escrita de los alumnos.

Eso es por un lado, pero por otro, permite que los alumnos conozcan a las personas que ocupan los diversos puestos de confianza y autoridad dentro de la FES Aragón, asimismo, conocen las diversas áreas y servicios a los que tienen derechos, conocen sus derechos y obligaciones, así como las sanciones a las que son acreedores en caso de infringir algunas de las reglas establecidas en la normatividad de la UNAM.

	<b>DÍA</b>								Carrera: Ingeniería Industrial
	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Lugar</b>	<b>No acciones</b>	Turno: Matutino y Vespertino
<b>Actividad</b>	<b>HORA</b>								<b>Responsable</b>
Difusión y entrega de información institucional									Jefatura de Carrera
Elaboración de una cédula de registro del alumno									Jefatura de Carrera
Acercamiento a la vida institucional a través de medios audiovisuales									Jefatura de Carrera
Presentación y bienvenida formal por parte del personal académico-administrativo de la Carrera									Jefatura de Carrera
Presentación del plan de estudios									Jefatura de Carrera
Presentación formal de los servicios institucionales y programas de apoyo									Jefatura de Carrera
Pláticas informativas sobre los cursos del CLE									Jefatura de Carrera
Platica informativa con la Coordinación de Becas									Jefatura de Carrera
Información de trámites y servicios de la Biblioteca									Jefatura de Carrera
Promoción Promotores de la Salud (Coordinación Servicios a la Comunidad)									Jefatura de Carrera
Plática del Programa de Protección Civil (Secretaría Académica)									Jefatura de Carrera

Cuadro 13b: Programación de actividades de nuevo ingreso de la FESAR

	DÍA									Carrera: Ingeniería Industrial
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Lugar	No acciones	Responsabl	Turno: Matutino y Vespertino
<b>Actividad</b>	HORA									
Aplicación del Examen Diagnóstico de Conocimientos										Monitores
Bienvenida formal por parte del Director y el personal académico-administrativo del plantel										Monitores
Aplicación del Examen Médico Automatizado										Monitores
										Monitores
Impartición del taller "Conociendo mis derechos y obligaciones universitarios"										Monitores
Visita guiada por las instalaciones de la Facultad (Salón de usos múltiples, Actividades deportivas, L-1, L-2, L-3, Biblioteca, CAE-504, CLE, Centro de computo, Centro Tecnológico, CIMA, Edif. De Gobierno)										Monitores
Aplicación de exámenes de exploración de conocimientos del área										Monitores
Realización de actividades culturales y/o deportivas										Monitores
Plática con padres de familia										SECRETARIA ACADEMICA
Curso Propedéutico (Matemáticas)										Profesores y Monitores

Además se hace mucho hincapié en dar a conocer a los alumnos, los símbolos y valores representativos de la Facultad y se realizan diversas actividades culturales, recreativas y deportivas. Otro punto importante es el hecho de que se hace partícipe a los padres de familia de todas estas actividades y condiciones en las que sus hijos se encontrarán durante su transición por la Facultad.

Desde el 2012, se ha buscado mejorar el conocimiento de las matemáticas de los alumnos, mediante el Sistema de Lecciones Interactivas, con apoyo de la dirección de Evaluación Educativa. Al respecto, tanto los profesores, como los alumnos de primer ingreso son formados para ingresar a la Plataforma de [www.saber.unam.mx](http://www.saber.unam.mx)

Actualmente se cuenta con un programa tutorial que busca entre otras cosas, facilitar la integración de los nuevos alumnos al nivel superior, orientar a los alumnos en los aspectos académicos y administrativos.

También se han tomado acciones para mejorar y ampliar los esquemas actuales y tradicionales de titulación, todo ello dentro del marco del Reglamento General de Exámenes vigente, y aun cuando se han tenido grandes logros en la aprobación de nuevos esquemas de titulación, todavía existen algunos candados que no facilitan la titulación de los alumnos de Ingeniería Industrial. Actualmente se tienen aprobadas 8 formas de titulación en el programa de Ingeniería Industrial:

[Escribir texto]

- Tesis
- Desarrollo de Caso Práctico
- Examen general
- Informe del Ejercicio Profesional
- Servicio Social
- Cursos y Diplomados
- Alto Nivel Académico
- Grado de Maestría

Otras actividades que se organizan en la FES Aragón y en las cuales participa la carrera de Ingeniería Industrial son:

- La Semana de Ingeniería
- Encuentro de ciencia, cultura y deporte
- Concurso del Festival del Día de Muertos
- Foro multidisciplinario de investigación de la FES Aragón
- Cursos y talleres Intersemestrales
- Programa de apoyo y superación docente
- conferencias

Todas estas actividades se llevan a cabo en colaboración y con la participación de asociaciones estudiantiles como ANFEI, IEEE, SIA, el Centro Tecnológico, Centros de Cómputo, Fundación UNAM, y el Sistema de Universidad a Distancia, entre otras áreas o instancias.

[Escribir texto]

## **4.6 Hallazgos**

Tal como se menciona en el capítulo de la metodología de la investigación, el acercamiento con la institución se daría por tres vías: primero fue la documentación, a través de la cual se obtuvo información relativa a historia, valores, misión, visión de la institución y de la carrera de Ingeniería Industrial, estructura organizacional formal, número de alumnos a lo largo de la vida de la institución, así como diversos formatos e información que se maneja al interior de la institución; la segunda forma de acercamiento con la organización fue a través de la observación participante, lo cual, permitió conocer a la organización a través de sus prácticas cotidianas, las relaciones interpersonales, las percepciones de los integrantes de la organización y en general, la forma en que realmente realizan sus actividades, y finalmente, la entrevista, a través de la cual, se pudo conocer con mayor profundidad y detalle el origen de algunas prácticas cotidianas, dado que varias de las personas entrevistadas son personas estratégicas dentro de la organización.

Los hallazgos encontrados a través de estas vías de acercamiento a la organización se detallan a continuación.

### **Observación participante**

El proceso de observación participante, como ya se dijo anteriormente, es muy importante porque nos permite conocer, actitudes, hechos, patrones, costumbres no escritas pero que son relevantes en la construcción de la cultura institucional, tal



[Escribir texto]

como lo menciona García Ruiz (2014) “En la tradición también se encuentran características muy interesantes que permiten el desarrollo de comportamientos estables, y lo más importante: Nos proporcionan identidad, pertenencia a un grupo o sociedad. Nos proporcionan un significado de estar en armonía con principios y las leyes naturales”, además resalta el hecho de que la “La fortaleza de la tradición es un fenómeno grupal y no individual, sin grupo social no sería posible su manifestación, sin embargo existen costumbres personales que pueden iniciarla sin que ocurra en un grupo social.

Empezaré haciendo una narración del primer acercamiento con la institución en donde se realizó la investigación de campo.

Llegar a la FES Aragón no fue sencillo, de hecho llegué a la colonia Bosques de Aragón y sabía que estaba muy cerca de la Facultad y me detuve para preguntar indicaciones para llegar a la FES Aragón, sin embargo, 2 de tres personas a las que les pregunté ni supieron darme ninguna indicación debido a que desconocían dónde estaba dicha institución, fue hasta la tercera persona (taxista) a quien le pregunté, que supo indicarme la dirección que debería de seguir para llegar a la facultad y realmente sólo me encontraba a tres cuabras de las instalaciones que estaba buscando, conforme me iba acercando a las instalaciones, observé que realmente había pasado casi enfrente de la Facultad, pero no pude percatarme debido a que se encuentra en una calle cerrada.

[Escribir texto]

La facultad cuenta con dos accesos para autos, en esa primera ocasión ingresé por el estacionamiento de los funcionarios y profesores, el acceso está controlado por una caseta de vigilancia, la persona encargada de dicha caseta, me preguntó a dónde iba, ante lo cual, le respondí, que iba a la División de la Fisicomatemáticas y de las ingenierías; una vez que localicé a esta persona, me dio un recorrido por las instalaciones de la facultad, durante dicho recorrido observé un trato un tanto contradictorio hacia esta persona, al saludarlo, se dirigían a él de manera muy formal y respetuosa, para posteriormente comentarle algunas situaciones importantes, pero para este momento aunque el trato seguía siendo de mucho respeto (respetando la jerarquía), también se podía percibir un alto grado de familiaridad y confianza.

Este trato, en el que pareciera que todos se conocen desde hace mucho tiempo, es o al menos esa fue mi percepción, extensivo a toda la comunidad universitaria.

La reacción ante mi presencia fue interesante, ya que me recibieron con mucha amabilidad (como si ya me conocieran), pero al mismo tiempo con cierto grado de curiosidad porque al parecer tenían idea de los cambios que se pretendían realizar en la estructura organizacional, pero no tenían certeza de este hecho. Una vez que se informó la toma de posesión de la Jefatura de Carrera de Ingeniería Mecánica (Maestro e Ingeniero proveniente de Ciudad Universitaria) y de la Jefatura de Carrera de Ingeniería Industrial (Maestra e Ingeniera externa a la FESAR) el trato

[Escribir texto]

hacia los “nuevos jefes de carrera” no tuvo ningún cambio o reacción adversa hacia nosotros, o al menos no lo observé en ese momento, todo el grupo de trabajo de la División nos dio un recibimiento excelente, con una gran disposición y apertura para trabajar, esto se pudo observar en los hechos. Lo que sí es importante mencionar, es el hecho de que el trato hacia todas las personas (de todos los niveles jerárquicos) es muy respetuoso, pero sobretodo es muy empático hacia las situaciones personales e individuales.

Fue interesante conocer la importancia del protocolo a seguir durante los eventos, por ejemplo, si el Director de la Facultad va a estar presente, la mesa del presídium debe organizarse con números impares (esta acción se ha hecho extensiva a todos los niveles de la FESAR y se replica en todos los eventos), durante los actos protocolarios, el director, da un discurso, el cual es muy formal e incluso se hace uso de palabras o frases en latín. Importante mencionar que la mayoría de los funcionarios viste de traje, en el caso de los hombres y las pocas mujeres que forman parte del staff, también son muy formales en su vestimenta, de hecho ninguno de ellos vistió mezclilla durante las horas laborales. Algunos funcionarios han tratado de instituir que los días viernes, la vestimenta sea menos formal; sin embargo, esta idea no ha tenido mucho eco, observé que algunos funcionarios que vestían mezclilla los viernes y por alguna razón tenían que asistir a algún evento, los funcionarios o se sentían incómodos por vestir mezclilla o preferían enviar a un suplente.

[Escribir texto]

En alguna ocasión, durante el tiempo en el que estuve ocupando el puesto de Jefa de la Carrera de Ingeniería Industrial, se me hizo el comentario y la “sugerencia-solicitud”, a través de un compañero de trabajo, de que mi forma de vestir fuera un poco más formal, sobre todo cuando se realizaban eventos académicos a los cuales asistiría algún funcionario o personaje con mayor autoridad o al menos con un mayor nivel jerárquico.

En la facultad se llevan a cabo diversas reuniones de trabajo, en las cuales sólo participan los funcionarios, por ejemplo reuniones de acuerdo, junta de staff, reuniones con el jefe de División, reuniones con secretaría académica. Todas estas reuniones inician de manera estrictamente puntuales y por lo tanto todos están obligados a estar en el lugar de reunión de manera puntual.

En promedio se tienen 50 reuniones en un semestre, reuniones en las cuales participan los jefes de carrera, estas reuniones no considera los consejos técnicos que se llevan a cabo el tercer jueves de cada mes. La mayoría de las reuniones se convocan a través de los oficios correspondientes, sin embargo, hay ocasiones, en las que los funcionarios, reciben una llamada telefónica de la secretaria de la persona que convoca la reunión o un mensaje de texto a través del celular.

Se tiene una misión, visión y valores documentadas tanto institucional como de la Carrera de Ingeniería Industrial, sin embargo, muchos las desconocen, por ejemplo, los trabajadores (académicos, administrativos) y los alumnos saben que existen,

[Escribir texto]

incluso la han visto colgada en alguna pared, pero no las recuerdan, si bien es cierto que los valores institucionales se encuentran enlistados en la página web de la FESAR, estos no tienen una descripción o definición, sin embargo, existe el hecho de que un alto porcentaje de los trabajadores hace mención del compromiso que tienen con la institución y su deseo es retribuir un poco de lo que la UNAM y particularmente la FES Aragón les ha dado.

Con respecto a la misión, visión y valores de la Carrera de Ingeniería Industrial, es importante mencionar que también están documentados, sin embargo, es necesario darles mayor difusión y asegurarse de que la comunidad implicada realmente haga suya esta misión y visión, pero sobretodo que hagan suyos los valores de la Carrera de Ingeniería Industrial. Aunque es importante resaltar que uno de los valores que se definió en el plan de desarrollo de la carrera de Ingeniería Industrial es “Identidad Aragonesa”, el cual, es un valor que no podía quedarse fuera de esa lista, porque ese valor se practica, se percibe y se vive en la carrera de ingeniería Industrial, es decir, existe una gran sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso hacia la FES Aragón y a la Carrera de Ingeniería Industrial, a tal grado que siempre están en la disposición de participar y apoyar en las diversas actividades en las que participa la Carrera de Ingeniería Industrial y sobretodo se observa que un gran porcentaje de alumnos y profesores de esta carrera siempre tienen deseos de hacer diversos tipo de aportaciones para mejorarla. Todo esto (además de otros factores) ha propiciado que los actores de esta licenciatura construyan una comunidad, una

[Escribir texto]

subcultura en la cual buscan ayudarse, protegerse mutuamente, creando un gran sentido de lealtad hacia esta sociedad o lo que Hofstede llama un alto grado de Colectivismo.

Esto se ha convertido en una fortaleza muy importante para el desarrollo de la carrera de Ingeniería Industrial, debido a que algunos actores consideran que se tiene una gran debilidad, es decir, aún tienen muchas características y dependencias con la carrera (Ingeniería Mecánica-Eléctrica) que le dio origen en esta facultad particularmente hablando.

A lo largo de sus 6 años de vida, la comunidad de la Carrera de Ingeniería Industrial ha estado trabajando en el proceso de separación de la carrera Ingeniería Mecánica-Eléctrica, y ha ido construyendo su identidad; sin embargo, no ha sido un proceso sencillo, porque existen diversos factores políticos, económicos y sociales que hay que tomar en consideración, por ejemplo, existía un banco de horas para la carrera de Ingeniería Mecánica-eléctrica y se tenía una buena programación docente, sin embargo, cuando se crean tres carreras más (Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica e Ingeniería Eléctrica-Electrónica) se tuvieron ciertos problemas para cubrir con la programación docente de las cuatro carreras (dado que aún hay alumnos de la carrera de Ingeniería Mecánica-eléctrica, es necesario seguir ofertando las materias necesarias para que estos alumnos concluyan con su plan de estudios) porque ahora con el mismo banco de horas y prácticamente el

[Escribir texto]

mismo número de profesores se debería cumplir con la programación docente de las 4 carreras, esto aunado al hecho de que administrativamente se tienen ciertos candados, complicaba mucho más esta situación, doy un ejemplo de este último punto; aun cuando se programe la materia de cálculo diferencial para la carrera de Ingeniería Mecánica y se tuvieran pocos alumnos inscritos, los alumnos de la Carrera de Ingeniería Industrial no se pueden inscribir en esa materia, con el mismo profesor, en el mismo horario, debido a los procesos administrativos que existen.

Este tipo de situaciones provocaba en algunas ocasiones, sentimientos de frustración, inconformidad e incluso enojo en los alumnos y en algunos de los funcionarios encargados de las carreras antes mencionadas; por lo que fue necesario realizar una serie de negociaciones entre dichos funcionarios para repartirse el banco de horas, fue necesario negociar con los profesores y coordinarse y negociar con diversos responsables de las áreas implicadas en la FES Aragón.

No menos importante, fue el hecho de que además de negociar la reasignación del banco de horas, al momento de negociar con los profesores, se tenía que tomar en consideración varios factores: qué materias podían y querían impartir, los horarios en los que se necesitaba ofrecer la materia y los horarios que el profesor quería, en qué carrera deseaban impartir sus materias y esto dependían más del grado de satisfacción o de afinidad que sentían con los responsables de cada carrera.

[Escribir texto]

Además de todo lo anterior, otro punto de gran impacto en la Carrera de Ingeniería Industrial, fue la reorganización de los horarios para el uso de espacios físicos (salones, laboratorios, jefaturas, salas de juntas, entre otros). Al día de hoy todas estas situaciones se han ido subsanando y mejorando, sin embargo, aún faltan cosas por hacer.

Durante mi estancia en la FESAR, observé que muchas de las decisiones se toman en ciertos niveles jerárquicos, lo cual es común en la mayoría de las organizaciones, eran escuchadas e implementadas, sin discusión. En algunas ocasiones llegué a observar algún sentimiento de inconformidad, duda o inquietud en algunos funcionarios, cuando se tenían que llevar a cabo ciertas acciones o estrategias, sin embargo, las acciones se llevaban a cabo sin discutir las o refutarlas, más interesante aún era observar que casi nadie se atrevía a expresar dichas inconformidades y si en algún momento emitían algún comentario, era dentro de un círculo muy cerrado de amigos y con cierto recelo o desconfianza.

Muchas de las actividades, acciones o estrategias a seguir, requerían del trabajo en grupo, y ciertamente hay una excelente forma de organizarse para alcanzar los objetivos o metas institucionales, y se trabaja muy bien en grupo, incluso algunas ocasiones podríamos decir que había trabajo en equipo; pero también observé que había personas que buscaban destacar de los demás y buscaban el reconocimiento del Director de la FESAR o del Jefe de División de la Ciencias Fisicomatemáticas y



[Escribir texto]

de las Ingenierías, aun cuando eso implicara atribuirse acciones y resultados obtenidos a través y con el esfuerzo de todo un grupo de trabajo.

Aun cuando el trato hacia las autoridades es muy formal y generalmente se requiere hacer cita para hablar con el director de la FESAR- sucede lo contrario con el Jefe de División de las Ciencias Fisicomatemáticas y de las Ingenierías o las jefaturas de esta División- si te llegas a encontrar con alguna de estas autoridades, ellos te tratan con cierto grado de familiaridad

Observé un alto grado de ansiedad en la mayoría de las personas, sobre todo a partir de los mandos medios hacia abajo, cuando eran llamados a reunión con el Director de la FESAR, esas reacciones y escenas me regresaban a la época de la primaria en la cual un alumno era llamado a la dirección y uno pensaba “ahora que hizo”.

Si bien es cierto que se requiere hacer cita con el Director de la FESAR para exponerle alguna situación en particular, también es cierto, que es una persona que tiene la disposición para escuchar y actuar en consecuencia, pero que desafortunadamente muy pocos están dispuestos a expresarle sus opiniones o ideas, a menos que el propio director se lo requiera. Para el caso del Jefe de División de las Ciencias fisicomatemáticas y de las Ingenierías, observé que maneja un sistema de puertas abiertas, y los profesores, alumnos, técnicos académicos, Jefes de Carrera se sientan con la libertad de exponerle diversas situaciones o ideas, sin

[Escribir texto]

embargo, la otra cara de la moneda es el hecho de que el Jefe de División se satura de trabajo debido a que en varias ocasiones, se saltaban al Jefe de Carrera o al Jefe del Laboratorio y que muchas de las situaciones que pudieron ser tratadas o resueltas de manera directa con los jefes inmediatos, éstas eran llevadas directamente a la oficina de la Jefatura de la División. Con respecto a los Jefes de Carrera y Jefes de Laboratorio, observé que operan un sistema de puertas abiertas, sin embargo, esto no significa que siempre funciona, de hecho se han suscitado situaciones en las cuales los alumnos o profesores al no obtener una respuesta satisfactoria van y se quejan con otros Jefes de Carrera o de manera inmediata se dirigen con el Jefe de División para que su asunto sea resuelto.

Para el caso particular de la Jefatura de Carrera de Ingeniería Industrial, ha pasado por varias etapas (desde cambios de líderes hasta cambios de espacio físico), y actualmente los alumnos se sienten con mucha libertad para acudir a la Jefatura para resolver diversos tipos de problemas, con respecto a los profesores, las cosas son un poco diferentes, debido a que tienen opiniones variadas con respecto a la dirección que está teniendo la Jefatura de Ingeniería Industrial, es decir, algunos profesores acuden a la jefatura sólo cuando es estrictamente necesario, algunos otros sienten la confianza de acudir a la jefatura para resolver diversos tipos de situaciones, entre estos dos lados opuestos existen profesores que tienen diversos grados de confianza pero que generalmente actúan con cautela ante la Jefatura de la Carrera de Ingeniería Industrial.

[Escribir texto]

Hay una situación que me pareció y me sigue causando mucho interés y curiosidad, este hecho se refiere a que antes de concluir el semestre se deben programar cursos intersemestrales, estos cursos tienen la finalidad de fortalecer el conocimiento básico (álgebra, cálculo, física, talleres, entre otros) o actualizar a los alumnos en algunos otros temas (AutoCAD, finanzas, planeación, Excel avanzado, entre muchos otros) y además no tienen ningún costo para los alumnos. La importancia de mencionar esta situación se da en dos vertientes:

1.- Los alumnos acuden con mucha antelación a la jefatura a preguntar si ya están abiertas las inscripciones para los cursos intersemestrales para un curso en particular o al menos para conocer los cursos que se impartirán durante dicho periodo y poder decidir qué curso les interesa, es decir, prácticamente los cursos intersemestrales no tienen que promocionarse o hacer una gran campaña publicitaria para que los alumnos se inscriban.

2.- Los cursos intersemestrales no generan ningún ingreso económico extra para las personas que los imparten, al finalizar el curso los ponentes obtienen un reconocimiento. Generalmente este tipo de cursos se imparten por profesores de la FESAR, aunque ha habido ocasiones en las que personas que están interesadas en impartir clases en la División, se les ofrece la opción de impartir un curso intersemestral o se invita a algún egresado de la FESAR que tenga el interés de dar un curso de actualización. Para programar estos cursos, el Jefe de Carrera o el

[Escribir texto]

Secretario técnico de la carrera le pregunta a los profesores cuál o cuáles cursos intersemestrales impartirán al finalizar el semestre o si pueden impartir algún curso en particular y mi sorpresa fue observar que todos los profesores a los que se les preguntó siempre estuvieron en la mejor disposición de impartir al menos un curso intersemestral.

Durante el periodo de observación de la vida cotidiana de la FESAR, se dieron diversas situaciones de gran impacto para esta Facultad, por ejemplo, visitas del Rector o de alguna otra autoridad, acreditaciones de las carreras, posibles paros de labores (debido a las situaciones políticas que se han vivido en el país), certificaciones, elecciones de consejeros, reuniones de ANFEI, entre muchos otros eventos. Este punto es importante mencionarlo debido a que tanto al Director de la FESAR como al Jefe de División de las Ciencias Fisicomatemáticas y de las Ingenierías les gusta tener todo en orden para el momento de los acontecimientos, pero sobre todo les gusta que todo esté bajo control y con mucha antelación, todos estos eventos son tratados en reuniones con el staff y personal involucrado, y se establecen diversas acciones de control preventivas y correctivas, siempre en la búsqueda de la perfección.

Anualmente hay alumnos de nuevo ingreso y se desarrollan una serie de actividades para dichos alumnos, aquí hay dos puntos a destacar:

[Escribir texto]

1.- El Director de la FESAR, el Jefe de División correspondiente y los Jefes de Carrera dan la bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso, el evento se lleva a cabo en el auditorio de la FESAR.

2.- El Director y el Jefe de División presentan un discurso para los alumnos de nuevo ingreso, a través del cual se les empieza a vender la identidad de la UNAM y de la FESAR, con acciones tales como: El Director en tono de broma les comenta a los alumnos que a partir de ese momento su equipo de fútbol son los "PUMAS", se les comenta los avances y logros obtenidos por diversos egresados de la FESAR(académicos, culturales y deportivos), al final del evento se grita el "Goya".

Generalmente en las universidades se desarrollan diversas actividades culturales, académicas y deportivas para lograr la cohesión e integración de los alumnos de dicha institución, lo mismo se hace en esta Facultad, y pude observar que las autoridades logran que los alumnos se integren y participen en diversas actividades, por ejemplo: concurso del día de muertos, competencias deportivas o incluso partidos de fútbol, básquetbol o vóleibol amistosos de profesores contra alumnos o participación en conferencias.

Dentro de la facultad se llevan a cabo servicios sociales y es interesante observar que los alumnos y profesores, buscan y proponen soluciones e ideas interesantes, que benefician tanto a la FESAR como a la División y por supuesto a los alumnos, por ejemplo, a través de servicios sociales, se ha reactivado el uso de maquinaria

[Escribir texto]

que estaba en desuso o descompuesta, se han mejorado espacios físicos, entre otros. Cabe aclarar que no necesariamente es a través de los servicios sociales, en muchas ocasiones se han obtenido este tipo de acciones por iniciativa propia de los profesores y/o alumnos, por ejemplo, se ha tenido donaciones de libros, maquinaria, equipo o refacciones porque alguien pensó que era un beneficio para la Facultad y simplemente habló con las autoridades correspondientes y la idea se implementó.

Durante las cursos que impartí observé que los alumnos se integran muy bien, se conocen muy bien, de tal manera que desarrollan una buena convivencia y esto se puede observar en el hecho de que si alguno de los compañeros de clase no entiende algún tema de manera inmediata alguno que ya haya entendido le explica a otros o les dice “no te preocupes, al rato yo te explico”, trabajan muy bien en equipo y se organizan entre ellos para agilizar sus actividades académicas y su aprendizaje, el grado de compañerismo, por llamarlo de alguna manera, es de tal magnitud, que algunos llegan al grado de compartir sus alimentos con aquellos que por diversas razones no han tenido la oportunidad de ingerir alimentos o no los suficientes.

[Escribir texto]

## 4.7 Entrevistas

Los resultados de las entrevistas realizadas a 5 personas que han laborado en la organización y particularmente en la carrera de Ingeniería Industrial, se detallan a continuación.

### Entrevistado 1

¿Cuál es su opinión en cuanto a la infraestructura, la tecnología y la estructura organizacional de la FES Aragón?

*En cuanto es infraestructura para tecnología si estamos muy escasos, sobre todo en los laboratorios del área mecánica e industrial, parece que está mejor la infraestructura en el área eléctrica-electrónica.*

¿Infraestructura organizacional?

*“En realidad pues ahí son cuestiones que ya están establecidas y cada vez que viene un nuevo director establece una estructura que a él ...”, el entrevistado interrumpe su comentario para aclarar, “pero hay una estructura muy definida y ahora se mejoró sensiblemente la estructura de ingeniería, porque teníamos una estructura muy concentrada y no es posible que un individuo maneje tantas áreas de especialización, porque las ciencias de la ingeniería y la ingeniería aplicada todo el tiempo van evolucionando y con este desarrollo científico y tecnológico que hay en el mundo, hay muchas especialidades ya que obligó y que bueno, a que se*

[Escribir texto]

*separaran las carreras, en vez de áreas por carreras y eso mejoró esa estructura organizacional en el área de las ingeniería, en otras áreas las desconozco, yo casi no me meto, pero hay cuestiones en las que sí puedo opinar, en investigación puedo decir que había, no sé si sigan existiendo tres áreas que se encargaban de la investigación en la FES, por el lado de posgrado, en el CIMA y en el centro tecnológico, y ahora con el nuevo responsable del CIMA, se está teniendo un empuje impresionante.*

¿Cuál es su opinión con respecto a la Forma de Dirección?

*Siento que se le está poniendo más atención a los aspectos a la infraestructura, más edificios, más salones, pero en los laboratorios no tanto porque es muy costosa, sobretodo mucho se concentra en el área de ingeniería porque los equipos son muy costosos y a veces se da un presupuesto muy pequeño para el área de ingeniería y las otras áreas se pelean porque tienen un presupuesto mucho más pequeño, pero pienso que la dirección ha tenido cuidado de ir ampliando los espacios para trabajar, no así, las personas que ha puesto a colaborar en su ámbito, algunos adolecen de cosas y no son tan eficientes ni tan efectivos, si ellos tuvieran la capacidad de tomar decisiones bien, simplificarían mucho el trabajo administrativo y académico. Porque en lugar de simplificar la cuestión administrativa, a veces la siento más complicada*

¿Cómo debería ser la dirección?



[Escribir texto]

*Que se tratara de llevar un presupuesto, ..., presentarlo al sr. Rector y a la Junta de Gobierno, no sé a quién más y que se cuidara mucho la infraestructura que necesitamos, siento que hay mucha maquinaria ya muy obsoleta en los laboratorios; nos preocupamos por crear planes y programas nuevos, incorporando nuevas tecnologías aplicadas, nuevas ciencias y con conocimientos de tecnología de punta y podemos dar la teoría, pero fíjese que en la teoría tampoco estamos bien porque muchos maestros que están dando esas materias no están capacitados para darlas y son personas que están muy bien vistos en las jefaturas de carrera y eso me preocupa porque han llevado a la academia a un nivel muy bajo. En vez de que consigamos maestros que tenga un conocimiento sólido, tenemos maestros que no sean un filtro muy fuerte para que fluya terminación de los alumnos y la titulación, pero tenemos que competir en el mercado laboral.*

¿Qué opina de la forma de trabajo del staff de la dirección?

*La dirección de nuestra escuela a veces, ..., a veces la dirección de nuestra escuela se rodea de gente con las que les tiene que pagar factura, que lo apoyaron y demás, pero no son los mejores. Poquitos de los elementos que tiene nuestro director realmente son efectivos, otros hacen mucho ruido y pocas nueces.*

*Del staff del director son muy pocos los que tienen objetivos bien definidos, algunos se dejan llevar por lo que vaya ocurriendo, no hay proyectos, no hay planes, este chamaco nuevo, Fernando, si tiene objetivos, pero luego se ven movidos por sus*

[Escribir texto]

*intereses personales, y a veces lo académico se deja de lado por seguir los objetivos personales y una persona que tiene bien establecidos sus objetivos, sobretodo de alto nivel, debe operar por objetivos que al mismo tiempo que sus colaboradores lo realicen, realicen también los objetivos de la organización. Que se cumplan los objetivos de la organización y al mismo tiempo los objetivos personales.*

¿Cuál es su opinión con respecto a la Cultura de la facultad?

*Siento que hay poco compromiso de los que forman esta organización y tener una cultura organizacional es estar comprometido con la organización, con su filosofía, con su política, con sus objetivos y siento que a veces la gente no sabe cuál es la cultura de la organización, no tienen una cultura y que la hagan del conocimiento de todos los colaboradores, los que están en la parte superior del organigrama para que de ahí se derramen los objetivos, aunque sean objetivos particulares, estén basados en la cultura de la organización. Parece que tenemos ese objetivo, pero a veces prevalecen los objetivos personales.*

*Vamos a hacer gente competitiva para el mercado de trabajo, cual es el objetivo de la universidad, difundir la cultura, la ciencia y no recuerdo el tercero, ah! sí la investigación, esos son nuestros fundamentos, nuestra razón de ser, es la cultura de la UNAM, tan no es una cultura organizacional, que no prevalece el criterio de la universalidad*

[Escribir texto]

*Al menos en C.U. eso se da, parece que se da un poquito más la universalidad que debe tener la universidad, pero aquí no, aquí dicen no, porque viene de acá, ese no porque viene de allá, y yo soy de la idea de qué importa de qué padres ha nacido un hombre si es un hombre de méritos, ahí está Yadira Zavala de UAM y muchos otros, que importa y somos universitarios que traemos la camiseta puesta las 24 horas.*

*Una cultura es hacia dónde va nuestra universidad, esa es su cultura y que permea todo, tenemos que cuidar esto, es lo fundamental, la investigación, la docencia y la difusión de la cultura, esa es nuestra cultura, debemos cuidar la imagen ante otras instituciones, ante la sociedad, ante los políticos, hay que cuidar la imagen de la universidad.*

¿Cuáles son los Valores institucionales?

*Bueno pues precisamente, esos valores institucionales yo siento que deben ser defendidos a capa y espada, como se decía una vez que estaban preparando lo programas, que el alumno tenga una identidad como universitario, que se sienta orgulloso de la universidad, por todo el acervo que tiene, por su investigación, por el nivel científico y tecnológico que tiene nuestra Universidad y que se ha ganado el reconocimiento a nivel internacional, eso nos debe identificar sólidamente, el orgullo de ser universitario, no por el goya, eso está muy bien, pero que se arraíce en los muchachos el orgullo de ser universitario, somos gente con valores con principios,*

[Escribir texto]

*somos gente solidaria con toda la sociedad de México y somos solidarios con el entorno, con los que nos rodean como universidad, dentro de los grupos que laboramos en la escuela nos hemos integrado como individuos, como personas y tenemos esa actitud de colaboración, somos colaborativos entre nosotros y con todo mundo y si tenemos un conocimiento lo difundimos, lo compartimos, esos son rasgos que deben identificar a los universitarios, no ser egoístas como otros, esto me lo llevo a la tumba porque es un secreto y eso está mal, difúndelo para que te sientas orgulloso de tu universidad*

*Ahora, otro valor que nos identifica es que somos abiertas a todas las ideologías, que importa como piense X o Y persona, debemos respetar esas cuestiones y debemos incorporarnos con ellos para tener una relación armoniosa, una relación productiva, propositiva, que hagan grande a nuestra universidad y que no sea un mero palabrerío en la toma de protesta.*

*Nuestra investigación y la cultura de la UNAM, en donde no está metida la UNAM, en donde no ha dejado huella, tan grande es la cultura de la UNAM que toman a la universidad como un referente y eso es un orgullo.*

¿Cuál es su opinión con respecto a la creación y evolución de la carrera de Ingeniería Industrial?

[Escribir texto]

*Los que iniciaron esta institución multidisciplinaria, tuvieron visión para lo que en ese momento se daba y se hicieron cosas muy buenas, IME llegó un momento en que tenía una plantilla de académicos muy fuerte, muy vigorosa, muy sólida, con gente calificada. Cuando yo entré aquí la FES tenía 2 años y más o menos conozco su trayectoria y los que crearon todas esas infraestructuras, como laboratorios y demás, eran gente muy calificada y con visión y lo hicieron muy bien, a grado tal que cuando la FES inició tenía una infraestructura a veces superior a lo que tenía Facultad de Ingeniería, la dichosa de IMEI. Ellos tuvieron suerte porque parece que un ing. Civil que quería mucho a la UNAM, falleció y tenía mucho dinero y le heredó a ingeniería todos sus bienes y con eso tuvieron un despegue enorme. Siento que hemos ido evolucionando bastante. Hubo una plantilla de maestros muy fuertes y poco a poco se fue diluyendo, pero siguieron llegando otros maestros buenos, y se sostuvo la carrera de IME con sus tres áreas (Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica-Electrónica e Ingeniería Mecánica) y estaba muy bien la carrera, inclusive nuestros chicos han sido bien aceptados en el mercado de trabajo, y algunos están muy bien posicionados siendo mecánicos eléctricos gente que ocupa puestos de altísimo nivel en las empresas siendo IME en el área industrial, en otros tiempos se había cuidado mucho el nivel académico y el perfil del Ingeniería Industrial. Pues yo si voy a criticar esto, La verdad es que los Jefes de carrera actuales y sobretodo los secretarios técnicos que son los que buscan que sustituyan a los maestros que vienen o en las materias nuevas y demás a veces buscan maestros que sean un*

[Escribir texto]

*poquito blanditos y están descuidando el nivel académico, de veras, cuando ven que un maestro es exigente y que enseña mucho y es exigente y demás, viene quedando como una especie de filtro que no fluyen los muchachos egresados, empiezan a buscar alternancias de maestros más blanditos, a lo mejor vale la pena, pero no se justifica que se vaya en contra del nivel académico, no el maestro dice que enseña mucho y el que no le pasa nadie es el mejor, porque si un maestro no le pasan muchos o le pasan demasiado pocos, o es que no le entiende o es que aunque sea muy bueno, no tiene una buena metodología de enseñanza aprendizaje.*

*Siento que la carrera de Ingeniería Industrial tuvo una base muy sólida y la ha seguido teniendo; sin embargo, se han creado nuevas asignaturas en el plan de estudios y luego no hay que las imparta y a los maestros que se les da esas materia no se les capacita con cursos de especialización en esas áreas, y eso me preocupa mucho.*

*Hay maestros que dicen: no, yo no la domino pero yo la doy y con los alumnos aprendo, es como tener un buen programa de teoría y no tener un buen maestro, o como tener un buen maestro y no tener una buena infraestructura de laboratorio, para que se lleve a la práctica todo lo que se diga en la teoría.*

¿Cuáles son las Características de la FES que la distinguen de otras Instituciones de Educación Superior?

[Escribir texto]

*Por buena suerte o por lo que usted quiera, los chicos hacen su solicitud para ingresar a la universidad, de universidades privadas, de CCH, de prepas; la facultad de ingeniería allá en el centro manipulan la elección de la matrícula y entonces ellos se quedan con los alumnos de mejor promedio y a nosotros nos mandan los que supuestamente tienen menos puntuación en los exámenes de admisión y el orgullo que me queda a mí, es que aún con esas deficiencias que llegan los chicos, nosotros podemos sacar buenos profesionistas y competitivos para el mercado de trabajo.*

*Nos mandan materia que ellos desechan porque la ven como ... y no se dan cuenta que también en San Juan de Aragón hace aire. Aquí hay maestros dedicados que nos preocupamos por darle al chico cuando menos lo básico de su perfil profesional y eso nos hace competitivos y ya se habla de San Juan de Aragón allá afuera, hay chicos que han puesto en alto el nombre de la FES, antes, hace unos 20 años, los chicos eran vilipeneados allá, “y de dónde vienes de san juan de Aragón”, decir San Juan de Aragón era decir San juan de haraganes y se ha quitado ese paradigma, o sea que hacemos cosas buenas con material aparentemente muy limitado, tenemos personas que han salido de aquí y han creado sus empresas y tienen mucho dinero, han gente creativa, hay quienes están muy bien posicionados. Es un orgullo formar gente muy competitiva, con gente que la Facultad de Ingeniería desdeña, aquí hacemos gente grande y aquí tenemos investigadores de alto nivel que fueron mis alumnos y que salieron de aquí, y ellos creen que se hicieron en facultad de ingeniería, el Dr. Jacinto, Marquitos que es un genio el muchacho, y*

[Escribir texto]

*otras personas que están desarrollando a nivel de Doctorado, ahorita se vino un chico que es de Canadá, materia prima que allá desdeñan están aquí con nosotros, sí hacemos cosas buenas. Si cuando presentamos el programa, los que fueron a defender nuestro programa de Ingeniería Industrial y todas las demás, que los de la comisión evaluadora, dieron una opinión muy favorable de la ingeniería y dijo que el plan de estudios era de lo mejor.*

¿Qué significa para usted ser parte de la FES Aragón y ser profesor de la carrera de Ingeniería Industrial?

*Mi autorrealización, me siento orgulloso, siento un orgullo tan grande de ser académico de esta institución que yo dije que si algún día me retiraba antes de irme con los pies por delante yo le iba a hacer un poema a la universidad para escribirla en letras de oro, me siento realizado, qué más puedo decir, me siento realizado en esta organización, yo la amo, amo a esta universidad, a pesar de que no es mi alma mater, porque aquí, a pesar de que yo vine de puestos ejecutivos de las empresas aquí he crecido como individuo, me he integrado como ser humano, he crecido como académico, como profesionista, al grado tal, que... por algunas cuestiones no he podido participar en proyectos de vinculación, porque generalmente ahí uno cobra una parte adicional, pero como yo tengo 48 horas yo ya no puedo cobrar un sueldo extra debido a la legislación universitaria, pero estamos buscando otras alternativas, y ahorita ya estamos haciendo nuevos proyectos para COMEXIT, para*



[Escribir texto]

*las empresas y yo creo que yo puedo ir con los industriales pymes y decirles aquí les traigo esta propuesta, convóquense varios y yo puedo trabajar para ustedes, eso lo hubiera hecho hace mucho tiempo y haber traído recursos extraordinarios. No es por nada, pero me siento muy sólido, una empresa que me conoce que es Rochester, el director general, cuando voy de visita me pone a todos sus colaboradores para que me platicuen que es lo que están haciendo y yo les de opiniones, así es el respeto que me tiene el director general y el aprecio. Y cuando yo le dije que tenemos para usted proyectos de COMEXIT que le pueden dar dinero a fondo perdido. Vino y metió 3 proyectos, ahorita metió otros 3, y están entrando por esta coordinación millones de pesos para la FES. Imagínese como me siento de poder hacer cosas, y otros dicen: “ese ciego está obsoleto” y si los industriales me oyen hablar y dicen ¡ay guey! ese si sabe bastante, si hemos desarrollos de software y demás para las empresas pequeñas, y cuando llego con mis colaboradores a las empresas, ellos me llevan jalando y dicen ¡ay ese ciego! y cuando me oyen hablar, cuchichean entre los ejecutivos y ya que les he explicado un software que hace maravillas, dicen y cuánto cuesta tener esa maravilla con nosotros, digo y hemos tenido la oportunidad de que yo he puesto mi granito de arena para que esas cosas se realicen, imagínese como me siento aquí, no por lo que la gente diga, no por lo que la prensa diga, me acaban de sacar en el Universal la semana pasada y yo no me doy cuenta, pero eso yo me lo he ganado con mi trabajo y con mi esfuerzo, yo no le hago caravanas a nadie, y cuando tengo que*

[Escribir texto]

*decir las cosas como son, pues lo siento mucho pero yo soy veracruzano y a mí me gusta decir las cosas limpietas, como van, eso me ha ganado muchos enemigos gratuitos pero me ha ganado mucha gente que me aprecia y que es honesta. Así me siento en esta universidad: “REALIZADO”*

## **Entrevistado 2**

¿Cuál es su opinión con respecto a la Facultad de Estudios superiores Aragón en cuanto a Infraestructura, Tecnología, la estructura organizacional que tiene la Facultad?

*Yo creo que nuestra facultad ha tenido un gran despunte de algunos años para acá, podemos decirlo con la nueva administración del Maestro Santa María, yo creo que le ha dado mucha imagen a nuestra facultad, anteriormente era un verdadero desastre, yo creo era una de las peorcitas, sino una de las, era la peorcita de todas las Fes. Actualmente ahora ha cambiado muchísimo en ese sentido.*

*Con respecto a la estructura organizacional yo creo que cuenta con muy buenos elementos tanto el equipo que tiene el Sr. Director como los actuales Jefes de Carrera, yo creo que se preocupan por dar a conocer la facultad y la calidad de los alumnos que se están formando.*

¿Qué opinas de la forma de dirección de la facultad?

[Escribir texto]

*Yo estoy de acuerdo que dirigir una facultad es complicado por la cantidad de personas que dentro de ella trabajan. Yo creo que se pueden hacer muchas cosas pero tenemos ciertos puntos que hasta cierto punto son difíciles de controlar, como el caso del personal de base, que aunque se tenga la buena intención de realizar las cosas más fáciles, por estas situaciones va uno a pasos pequeños, es difícil cambiar esta situación, yo creo que la facultad ahorita va por buen camino, va por buen rumbo y va despuntando en muchas actividades que se están tratando de hacer en muchas de las carreras.*

¿De acuerdo a tu opinión y experiencia como debería de ser la dirección?

*Yo creo que ahorita como se están manejando las líneas de desarrollo institucional, me refiero al desarrollo institucional por que se están haciendo muchas actividades con los chicos, principalmente es eso, para que nuestra facultad pueda destacar y siga siendo su razón de ser, es forjar personas con cierto grado para que puedan seguir avanzado, para que nuestro país igual tenga un crecimiento, yo creo que lo que se está haciendo actualmente es la manera correcta, yo creo que un factor importante también es invertir un poco más en la tecnología.*

¿Qué opinas con respecto a la forma de apoyo de la dirección, lo que es el staff de la facultad?

[Escribir texto]

*Yo creo que ahorita hay unas personas trabajando apoyando al director, el staff se me ha hecho muy funcional en todos sus sentidos porque se han logrado bastantes cosas, cabe mencionar pues lo que se logró con respecto a las ingenierías con la acreditación de las carreras, entonces en el periodo que yo estuve estudiando no vi tanta preocupación en este sentido y ahorita las personas que están le han dado más sentido.*

¿Qué opinas de las culturas de la organización?

*Pues es un punto medular, un punto clave que no se debe de perder de vista, siempre va a existir una organización y una desorganización pero teniendo una buena cultura y buenas líneas de acción a seguir se pueden lograr muchas cosas, la organización siempre es parte importante de una institución.*

¿Qué opinas de las relaciones laborales entre usted y su Jefe?

*Pues mi experiencia personal, para mí es muy modesta la manera de convivir con tantas personas, más que nada por el puesto que me encuentro ahorita, anteriormente tenía un puesto más abajo y a veces es muy difícil la convivencia con otros secretarios técnicos y se trata de convivir de la manera más cordial y saludarse lo mejor posible, pues a veces es más difícil porque cada quien defiende sus intereses o cada quien defiende su carrera por eso es complicada la situación y por*

[Escribir texto]

*eso aquí nosotros en nuestra carrera lo que tratamos es apoyarnos al fin y al cabo somos ingeniería y estamos bajo una misma división y queremos sacar el barco.*

¿Desde tu perspectiva cuales son aquellas características que distinguen a la facultad con respecto a otras facultades de la UNAM o con respecto a otras instituciones de educación superior?

*Lo que más nos distingue, yo creo que es ese sentido de pertenencia a la facultad, yo creo que nosotros como aragoneses tenemos más arraigados nuestros símbolos porque a donde quiera que vamos llevamos las torres y no sé qué, nos sentimos parte de la facultad, tal vez al principio si es un poco incómodo, como todos cuando llegan aquí, se sienten un poco decepcionados por estar tan lejos o llegar a la facultad más feíta, pero ahorita ya no creo que sea la más feíta la verdad, pero conforme va pasando el tiempo vamos ganando el sentido de pertenencia y en esta facultad la ingeniería es algo que nos distingue y han salido gente destacada de aquí y parte de ello tienen que ver con los profesores que existen en las carreras que la mayoría de ellos nos dan vivencias, experiencias y nos comentan que fueron egresados aquí de Aragón y están en buen puesto la mayoría o ya tienen sus empresas y eso es lo que nos motiva o nos ayuda más.*

¿Cuáles son los valores institucionales más importantes?

*No me acuerdo, tal vez sea importante reforzar ahí porque ahorita no me acuerdo*

[Escribir texto]

Con respecto a los eventos que se llevan aquí en la facultad, entrega de diplomas, reconocimientos institucionales, reconocimientos a los mejores profesores e investigación, ¿Cuál es su opinión en la forma en que se llevan a cabo?

*Cuando era estudiante este tipo de eventos no se realizaban, no se difundían tanto, tal vez ahorita por la posición en que me encuentro por eso sé un poquito más de ellos, pero, el único evento fue cuando se acercaron los secretarios técnicos de la carrera para llevarnos a conferencias o para hacernos la invitación a una obra de teatro, pero en sí la entrega de reconocimiento a los alumnos de mejor promedio eso jamás lo vi, y lo que se está haciendo ahorita es una buena difusión de ese tipo de situaciones, antes no se hacía o tal vez se hacía menos o por menos medios y anteriormente no se tenía las redes sociales, ni la página de internet ayuda demasiado, antes si estaba pero era un poco complicado.*

¿Qué opinas con respecto a la carrera de ingeniería industrial, la dirección, su plan de estudios, la forma en que se desarrolla, crece, qué opinas de la carrera de ingeniería industrial?

*En su momento cuando yo era estudiante yo veía el plan de estudios adecuado y materias que en su momento tampoco tenía conocimiento de que trataban más lo que decía en el temario, pero ya ahorita que he estado inmerso en estas situaciones y he visto áreas de oportunidad, yo creo que nuestro plan de estudios tiene muchísimo que mejorar y mucho en que enfocarlo y focalizarlo a lo que es la*

[Escribir texto]

*verdadera ingeniería industrial, lo que si es que tenemos algunas asignaturas que hasta cierto punto son de información para algunos alumnos y hay algunas asignaturas que las estamos dejando de lado y pueden ser formativas en Ingeniería Industrial, entonces yo creo que si necesitamos trabajar bastante y focalizarlo a la verdadera ingeniería industrial, tenemos algunas asignaturas como diseño del trabajo o sistemas de manejo productivos pero nos faltan materias clave como seguridad e higiene que ahorita son optativas pero yo considero que pueden ser obligatorias.*

¿Cuál es tu opinión con respecto al grado de identificación y compromiso respecto a los profesores con la carrera de ingeniería industrial?

*Creo que los profesores se están enfocando más a darle a las materias un sentido más mecánico o un sentido más eléctrico electrónico, y no tanto como industrial y esto se debe a que gran parte de la plantillad de profesores que están dando clase con nosotros son de otras carreras, entonces no han llegado a identificar esa situación que tiene que enfocar el conocimiento hacia la ingeniería industrial y darle ese matiz, dar más ejemplos enfocados a la ingeniería industrial, en el caso de la materia que estoy impartiendo que es instrumentación y control yo lo comparo con las experiencia que me comentan los otros compañeros y también mi propia experiencia, en su momento a mí el profesor que me dio clase tocó la asignatura más al control a través de circuitos eléctricos, pero si en realidad echamos un vistazo*

[Escribir texto]

*a lo que es el plan de estudios llevan más relación con la situación con ver dispositivos de control, saber cómo se utilizan y para ver para que nos sirven más que nada el funcionamiento externo y no el interno.*

¿Qué significa para ti ser parte de la facultad de estudios superiores Aragón y que significa para ti ser parte de la carrera de ingeniería industrial?

*Para mí fue un orgullo ser parte de la primera generación de la carrera de Ingeniería Industrial, con todo y sus complicaciones, cuando en algunas pláticas sale la pregunta: ¿de qué facultad venimos? todos comentamos de que facultad venimos, yo me lleno de orgullo decir que soy de la Fes Aragón y aunque no lo crea la FES Aragón para algunas personas es muy reconocida por la cantidad de personas que han salido de aquí y que han tenido un buen desempeño, nos conocen en todos lados, tal vez nos conozcan por la carrera de Derecho, que es la que más alumnos tiene y más egresados tiene, por lo tanto más licenciados se insertan en el mundo laboral y tal vez se da a conocer más por esa carrera, y luego comentan ah! yo tengo una amiga que estudio derecho ahí, así es como nos ubican y significa que conocen la calidad de nuestros estudiantes. Y ser ingeniero industrial para mí es demasiado gratificante por el nivel de conocimiento que tuve y hay algunas materias que me han retribuido en el ámbito laboral y me han gratificado bastante.*



### **Entrevistado 3.**

¿Cuál es su opinión con respecto a la Facultad de Estudios superiores Aragón en cuanto a Infraestructura, Tecnología, la estructura organizacional que tiene la Facultad?

*En términos administrativos se encuentra bastante bien estructurada, ahí si no tiene ningún problema donde podría encontrar problemas, es en la fase organizacional del aspecto académico como que el profesorado anda muy disperso, no hay quien los conjugue como existen en otras escuelas donde hay academias por ejemplo el Instituto Politécnico Nacional hay la academia de Matemáticas, Electricidad, etc., donde conjugan el aspecto de los que dan esas materias afines y entonces ahí se nota una organización muy estructurada en el aspecto académico, yo creo que FES Aragón en este caso ha descuidado un poquito esa fase, no hay lineamientos concretos respecto a las materias, le doy un caso Estudio del Trabajo quien califica sobre el comportamiento: 1.- Del profesorado, se tiene que evaluar, 2.- quien lo califica respecto a su nivel académico, ósea hasta qué grado llegan , no de grado de titulación, hasta qué grado de experiencia llega para poder participar a los alumnos de la materia, entonces creo que se escoge muy al azar, si, ha vente para acá, ah vente para acá, no hay de ninguna manera evaluación, mire en el Instituto de Ingeniería y en la IUME en la asociación de Ingenieros estamos pugnando para certificar a los Ingenieros, debe de haber una evaluación de que tanto el señor se ha actualizado o no se ha actualizado, que tanta experiencia tiene en el ramo, etc.,*

[Escribir texto]

*etc., como los médicos, los médicos cada tres años o cada cinco años dependiendo su especialidad se tienen que ir a certificar, así de simple, el profesorado de una Institución que se precie de ser Universitaria debe certificar a sus profesores, entonces por ahí es el problema de parte de la organización académica por ahí es donde veo ese tipo de problemas, por un lado, por otro lado yo veo que si hay una falta de organización en el aspecto académico del apoyo hacia la sociedad, ósea, nosotros como Universidad que estamos haciendo por el entorno?, cuando se crea ENEP Aragón, existía como lo existió o existe en UPIICSA un área escuela-industria, me explico? y es el área que conjuga las necesidades de las pequeñas industrias, las Pymes, no se necesita ir, porque ni nos necesitan, las Pymes con las necesidades de orientación de nuestros alumnos, entonces falta ese tipo de promoción hacia el entorno que es importantísimo para nosotros, hacia el entorno industrial, en caso de Ingeniero Industrial para poderles por un lado nosotros ayudar, y por otro lado que ellos nos ayuden haciendo que los muchachos vean otro tipo de situaciones, no es nada más la situación netamente teórica y eso para mí, esas dos son fundamentales que no se están tomando muy en cuenta en esta Facultad, he estado en la Facultad de Ingeniería y no se preocupen, es muy parecido, nos encerramos en nuestra jaula de oro y entonces no participamos en lo que estamos investigando, de lo que estamos estudiando, porque el cambio de planes de estudio etc., esa es otra fase que deben tener perfectamente informado al profesorado, si no lo tienen informado, este es el nuevo plan de estudios, muchísimas gracias está*

[Escribir texto]

*bien no? Para mí, esos son los puntos fundamentales, en términos administrativos no tiene ningún problema, está bien.*

¿Cuál es su opinión con respecto a la forma de dirección que ha tenido la facultad?

*Es un poco complicado la pregunta porque cada área de conocimiento en una facultad lo ve desde su propia perspectiva, si lo vemos desde el punto de vista de Ingeniería, nuestro Sr. Director es Ingeniero, entonces yo creo que él como ingeniero debe de voltear hacia su área, su alma mater, él es Ingeniero civil egresado de aquí, yo fui profesor de él, este debe de voltear a ese tipo de campos, creo que las direcciones y esto no es privativo de FES Aragón en todas las facultades están muy orientadas hacia la política, hacia la gran burocracia Universitaria se los he dicho y se los digo, entonces están muy preocupados por esa fase y a veces descuidan la fase académica, tenemos que recordar que nuestra materia prima lo que tenemos en las manos, que es un material moldeable son nuestros alumnos, entonces hay que voltear para que no nos perdamos en ese maremágnum, si olvidamos un poquito de la grilla que existe y existirá, pero tomarlo como va pues, el equilibrio y no tomarlo tan en serio acuértese que los que mejor actúan y los más exitosos son los que se divierten con lo que están haciendo, cuando entro nervioso a algo, a un puesto, a un juego, a lo que sea a un paseo como que no la disfruto y entonces no le prestó atención a ciertas cosas que son importantes dentro del manejo de una Institución.*

[Escribir texto]

¿Qué opina de la forma de trabajo del personal de apoyo del director?

*Pues he tenido poco contacto, pero como yo les he dicho, se encierran en su bunker, este es un bunker, se encierran y no hay poder humano que los pueda sacar de ahí, ni poder humano que los haga voltear hacia los diferentes tipos de necesidades, ha ido progresando, no son los tiempos de los 70s que nos tocó vivir, ha ido progresando mucho, yo creo que esto mucho dependerá de que el director escoja las gentes idóneas, pero ese su problema, es su problema; lo que yo si los veo muy, muy encerrados, ósea sabes que hasta aquí y este es mi burbuja no puedo yo salir más allá etc., etc. Entonces por ejemplo una unidad de investigación como la que tenemos deben de salir, no estar encerrados, nuestros profesores de tiempo completo están encerrados, deben de salir, participar, ver, comunicar, que hubiera una junta, un comité de profesores de carrera que le indicaran al Sr. Director mire estamos así, nos comunicamos de esta manera, todo eso como que anda cojeando, pero poco a poco se tiene que ir resolviendo.*

¿Cuáles son las características de la facultad que usted considera más importantes, aquella característica que identifica a la FES Aragón o por la cual reconocen a la FES Aragón?

*Bueno en primer lugar porque pertenecemos a la Universidad Nacional Autónoma de México, eso es lo primero, dentro de nuestro entorno de nuestro ámbito lo que más nos caracteriza y eso si por gente connotada, es sobre todo la carrera de*

[Escribir texto]

*Derecho, si, es la que más nos da prestancia, presencia e imagen, la carrera de Ingeniería, sobre todo Ingeniería Civil empieza a destacar, a destacar bastante, las demás carreras como que todavía les falta desarrollo o les falta impulso, Ingeniería Industrial empieza también a destacar, yo conozco garbanzos de a libra que han salido de aquí, yo me llevé alumnos a trabajar, ósea hay gente que es connotada, es reconocida afuera, habiendo salido de FES Aragón, pero nos falta ese impulso, Derecho, vaya usted a juzgados por aquí cerca y es FES Aragón y es reconocida “¿ah saliste de Fes Aragón?-Sí”, perfecto!, en el caso de Derecho, en caso de ingeniería son unos cuantos garbanzos de a libra, como que a los muchachos les falta inducirles eso de, sabes qué? ponte la camisa, eres de la UNAM, sí, pero tienes una escuela, es como nosotros cuando salíamos de la Facultad de Ingeniería, era nuestra Facultad! y como que no la ven así todavía, falta trabajar en eso , en el sentido de identidad, de pertenencia, todo eso que nosotros manejamos en la industria, quieres que salgamos adelante todos? Pues ponte la camiseta y seguimos adelante.*

¿Qué valores considera que son importantes en la Facultad?

*Hay un valor que para mí ha sido muy importante a través del tiempo que es la lealtad, los que arrancamos hace años, muchos seguimos aquí, Marco Antonio Barrios, González, acaba de regresar este otro caso que me estoy enterando de Eduardo del Raso, somos gente añejísima, yo me tuve, desgraciadamente, que ir*

[Escribir texto]

*12 años, nos llevaron a la Facultad de Ingeniería, dábamos clase allá también porque todas estas personas están allá ahorita , pero ese ha sido un valor que ha caracterizado a FES Aragón, su lealtad, yo la verdad al director yo le admiro su lealtad ósea nace de aquí, sale, regresa y está aquí, independientemente las críticas que se le puede hacer, pues es leal a su institución y creo que escogen a gente de aquí, y eso es magnífico, entonces ahí me lleva al otro valor, al valor de llevarse gente de aquí ósea, de pertenencia, parece discrepante con lo que le dije anteriormente, pero eso es algo que se empieza a permear, técnicos académicos que yo conocí cuando ingresamos y que siguen aquí, no precisamente porque no se hayan podido ir, no se quieren ir, aquí están, a veces puede ser que caemos en nuestro nivel de confort, con cuidado, pero yo lo que veo aquí no es precisamente eso, sino que es más bien eso que están bien, son reconocidos, algún valor que para mí está cojeando aquí es el reconocimiento, eso es algo que el director le va a tener que prestar muchísima atención sí, eso de las medallas, hacerlo de la manera no rimbombante, sino que sienta el personal académico que se le está reconociendo el esfuerzo, por ejemplo un servidor, como les digo a mis alumnos yo vengo porque realmente me está gustando esto, a mí me gusta, lo que a mí me pagan aquí, me lo gasto en una comida con mis amigos, me encanta a mi estar aquí, sigo activo, me acabo de retirar de la empresa , esta uno bien a gusto aquí, que muchos lo hacen aquí, lo mismo que en la facultad, pero aquí también mucho es amor al arte, es más*

[Escribir texto]

*yo veo las listas cuando firma uno con cheque, donativo, donativo.. Y digo: ¡ah caray!, quiere decir que hay cooperación, hay sentido de unidad.*

¿Qué piensa con respecto a la identificación y compromiso de los profesores con la Facultad y con la carrera de Ingeniería Industrial?

*En cuanto a Ingeniería Industrial hay personal muy comprometido, muy comprometido, sobre todo los más viejos, algunos novatos como que no han encontrado su lugar sobre todo en la industria, yo le digo a mis muchachos sálganse de aquí, no se queden aquí, ya después regresen, sí, pero ahorita vayan a vivir mundo, como nosotros decíamos en la Facultad de Ingeniería, vamos de mochilazo, claro las condiciones son totalmente diferentes no, nosotros salíamos al campo laboral y pues teníamos cinco trabajos esperándonos, hoy en día salen cinco chamacos y pelean por uno, pero yo lo que veo es que, respecto a la pregunta, es que si hay gente en Ingeniería Industrial comprometida en serio, pero tenemos que poner mucha atención y mucho cuidado con el cambio generacional, eso de lo que hablaba, ese reconocimiento, yo le llamaría como los hijos cuidándolos, haber yo soy la autoridad, joven te estoy viendo, no te estoy supervisando, te estoy viendo en tu actitud, en tu manejo, en tu manera con los alumnos, eres estricto, eres barco, hay gente que está comprometida aquí, por ese lado yo no le veo problemas, cuidando ese aspecto del cambio generacional, porque nosotros ya nos vamos y luego con las nuevas reglamentaciones de que usted cumple tantos años, en la*

[Escribir texto]

*Facultad de Ingeniería teníamos viejos, viejos y que seguían ahí y seguían aportando, puedo citar ejemplos Torres Acher, el Dr. Camacho, los doctores Chimorel, cantidad, cantidad, entonces eso es lo que es muy importante que debemos de cuidar por que viene el cambio ya, ya lo tenemos encima.*

¿Qué significa para usted ser profesor de esta Facultad?

*Uy, bueno a mí ha significado mucho, la universidad a mi pues me dio prácticamente todo lo que soy y se los he dicho a los muchachos yo vengo porque de alguna manera aporto algo que me dio mi Universidad que me hizo ser lo que soy; el otro día me preguntaron los muchachos “no, pero es que sacar promedios altos”, no si no se necesita sacar promedios altos, yo tuve un promedio, yo salí con 7.8 de promedio, yo no fui una lumbrera, pero no siempre los más connotados estudiantes son los profesionistas más exitosos, de verdad, entonces yo la vi nacer, es como un hijo o un nieto, imagínese yo llegue en 78, tenía dos años, el primero no funciono como tal, porque estaba arrancando toda la organización con Pablo Ortiz Macedo, luego Carlos Sánchez Mejía nos estábamos titulando, nos estábamos quitando el moño, vente para acá te necesitamos!, todo mundo trabajaba ya, normalmente ya estábamos trabajando todos, entonces la vimos nacer, le decíamos “ENEP Apagón”, eran unos terregales terribles, es toda una emoción, ver crecer todo esto, por donde entrábamos que había, este bunker no existía, estaba el edificio de las firmas, que es el A1 ,A2, A3, dos laboratorios y el edificio del fondo donde esta*



[Escribir texto]

*idiomas ese era donde estaban las autoridades, entonces imagínese lo que se siente de ver nacer esto como cuando uno crea una empresa que me ha tocado también formar una empresa y la ve uno ir creciendo, creciendo y de repente ya le dicen sabes que toma tu lugar en el consejo y hasta ahí, porque ya vamos a seguirle nosotros, ya es una satisfacción muy grande toda esa fase, ya uno observa, ve, somos consejeros, pasa esto, lo otro, ya los que toman las decisiones son otros y no es tan fácil, la jubilación dicen ay!! que padre!!!, pero no es tan fácil, no, no, imagínese, por ejemplo el profesorado aquí, Marco Antonio Barrio es de treinta y tantos años, es parte del Inventario y así le puedo citar ejemplos, otros que han dejado su vida aquí, Paco Arista, el que fue nuestro coordinador algún tiempo, han dejado su vida aquí, entonces a eso me refiero con el reconocimiento, simplemente decirles sabes que te vi, te reconozco y aquí estas, no es la medalla, es el hecho, por ejemplo algunas aulas como lo hacemos en Ingeniería, algunas aulas, “Aula fulanito de tal” un profesor connotado, verdad?, ya murió etc., eso se puede hacer; algo que se me estaba pasando existía, no se ahora porque me he desligado pero creo que hay TVUNAM no? Y creo que pasan algunos temas sintónicos Universitarios ahí, ahí deberían de estar, interviniendo, invirtiendo, mandando, lo hacíamos aquí, íbamos a Televisa a filmar programas en Temas sintónicos Universitarios nos veían “ A mira ese yo lo conozco, está en FES Aragón” .Participamos en simposios con el Instituto Mexicano del Seguro Social, Ingeniería Industrial represento a la escuela en las mesas de seguridad industrial con el IMSS*

[Escribir texto]

*ósea todo eso no sé dónde hayan quedado todas esas filmaciones por que existían, no sé si en la filmoteca, o en otro lado y a lo que es Ingeniería Industrial miren lo podemos superar con creces, ahora tenemos, no, no lo que nosotros vivimos a esto, como les digo yo a mis muchachos, yo llegue a la facultad y no había calculadoras, había regla de cálculo, es emocionante, entonces imagínese lo que uno siente cuando sale todo esto, a mí me dio mucho gusto que la nueve le pusieron el nombre de Pablo Ortiz Macedo maestro nuestro un connotado Ingeniero y este ya empiezan las cosas , nos tocó el Dr. Rosas connotado que fue el que empezó a trabajar con el área de planeación de la Universidad para sacar edificios, para poner la planta de emergencia pues aquí se iba “ENEP Apagón” se iba la luz y muchachos pues adiós dábamos clase en la tarde todos trabajábamos en la mañana, no había más, nos llaman, la primera planta de emergencia salió de aquí con nosotros de aquí salió, todos teníamos contactos con proveedores etc. Y sale de aquí entonces nos llaman a un grupo en ese entonces estaba Luz y Fuerza, oye necesitamos, nos llama el director, nos llama todavía conservo por ahí un carta de agradecimiento, ¿qué podemos hacer con la planta de emergencia? Pues es que todavía no me la autorizan allá, ah! Pues vamos de aquí, vamos allá planeación UNAM y le vamos a demostrar que si sabemos y así fue como salió, la alimentación, por ejemplo la última alimentación en 23, que se le dio a la FES pues también salió de aquí, me llama Jáuregui, ¿si lo conoció a Jáuregui? Él estaba en mantenimiento dice oye ¿cómo le hacemos? Pues pídelo, pero yo te ayudo, te ayudamos, aquí hay gente*

[Escribir texto]

*que estamos en eso, entonces se le dio la alimentación ahí está funcionando, todo ha salido así, cuando me hacen los muchachos hablar de esto no, el apoyo a los muchachos cuando se van a graduar es importante, parece que no, pero eso de dejarlos solos pues a ver que hacen, antes había, haber generación fulana te vas a un lugar si, donde, como, a qué horas, ósea había interés no había aportaciones pues no tenemos, pero había interés y los mismos muchachos es que aquí tengo apartarle un lugar al director, tengo que apartarle un lugar a mi coordinador, tengo que apartarle un lugar quienes fueron los profesores que más me acuerdo pues fulano, y pues es muy importante, todo eso es muy importante, parecen pequeños detalles, pero cuando uno ha estado en la industria, este Ingeniera, lo aprende, yo les digo a los muchachos, ustedes tienen que aprender a hablar en el nivel en el que se están dirigiendo, no es lo mismo hablarle a un obrero que a hablarle a todos, ósea, al directivo o hablar entre nosotros los técnicos es completamente diferente entonces hay que saber el lenguaje que voy a tener que usar con mi gente, mis obreros, mis empleados y cuando necesito hablar allá arriba es diferente, todo eso tenemos que aprender, los cambios de programas lo deben de tomar en cuenta, que hay en la industria, que está sucediendo allá, por ejemplo Estudio del Trabajo había un tema sobre salarios e incentivos, yo estoy de acuerdo que ahorita salarios e incentivos en México no se aplica como tal, no?, ósea yo no pongo los salarios, pero si soy un emprendedor?, y normalmente los emprendedores de dónde salen? De Ingeniería Industrial, entonces yo tengo que saber cuál es el nivel de salarios,*

[Escribir texto]

*como le puedo hacer, que técnicas hay, qué incentivos darles, que les puedo dar, que les puedo decir, por qué no nada más son incentivos económicos, una palmadita, como les digo, el que baje el ingeniero, el ingeniero!, es el “inge” a saludar a sus obreros, no se lavan la mano es importantísimo, el Sr. Director lo debería de hacer, salir, mire de todas maneras somos criticados, si trono el cuete porque trono el cuete si no trono, no sirve para nada, de todas maneras más vale de que sobre a que falte, nada más.*

#### **Entrevistado 4.**

¿Cuál es tu opinión con respecto a la facultad de estudios superiores Aragón con respecto a infraestructura, tecnología y estructura organizacional?

*Con respecto a infraestructura, primero platicamos de los salones. En cuestión de los salones si hace falta algunos otros edificios para poder ciertas situaciones que se están presentando en la facultad como el incremento de la matrícula, sin embargo se tendría que aprender a diseñar de diferente manera de la convencional y es que ahorita los salones son de 60 personas cada uno y hay materias que definitivamente no llegan ni a 20 personas, son materias de pre especialización son materias optativas, entonces creo que en espacios más reducidos nos ayudaría en demasía para satisfacer tanto la demanda que tenemos con los alumnos como la demanda que tenemos con las materias que están solicitando, creo que así sería*

[Escribir texto]

*un aprovechamiento mejor o más óptimo de los recursos que tuviéramos si es que no se pudieran concluir más edificios.*

*En tecnología creo que ahí si estamos por la calle de la amargura a pesar de que tenemos, si podemos llamar tecnología a los centros de cómputo, pues realmente creo que no dan abasto a la población que tenemos nosotros aquí, nosotros como ingenieros debemos de tener mayor acercamiento a lo que son los programas, los softwares, sin embargo sabes que hay materias que aunque así lo requieran, pues la situación, o una de las cosas más grandes por las que no se hacen es porque fundación UNAM hay un cobro por esta situación o porque en centros de cómputo no hay un número adecuado de computadoras para el número de alumnos que hay y si le sumamos a eso las licencias que no tenemos autorizadas los problemas se siguen incrementando. Si tuviéramos un lugar como lo tiene ingeniería civil que cuenta con un lugar un laboratorio respetable con cierto número de máquinas que no es grande pero soporta cierta cantidad de alumnos sería otra situación, o si tuviéramos un laboratorio como el de la gente de ingeniería en computación que ellos por obvias razones lo tienen, pues creo que una de las respuestas también sería que cada área tenga un propio centro de cómputo para no depender de otras áreas definir qué es lo que se tiene que hacer porque también hay cuestiones que hay profesores que aunque tengan una materia con 5 alumnos inscritos el centro de cómputo es suyo casi casi.*

[Escribir texto]

*Estructura organizacional, hay muchos departamentos que yo no les veo razón de ser y si tuvieran razón de ser la gente que está al frente de estos departamentos creo que no es la más adecuada o no le explicaron que es lo que tenían que hacer desde el principio y creo que el ejemplo más marcado es el de planeación, debido a que tendría que ser un departamento que tendría que ser de vital importancia para las carreras por que sería la base donde tendríamos que partir para generar estrategias para próximos semestres pero iniciando desde un final y es que tú sabes que te entregan los resultados del 2015-1 cuando va terminando 2015-2 entonces ya la programación que tuviste o tendrías que haber hecho para 2015-2 ya este no sirve y como bien tú lo sabes no hay un documento donde se especifiquen las actividades que cada uno tenemos que hacer, empezando desde ahí, la estructura organizacional se va dando porque él es tu jefe o porque depende de ti él y ya los demás van viendo cómo es que se van juntando, realmente no hay una situación de ese tipo.*

¿Cuál es tu opinión con respecto a la forma de dirección de la facultad?

*Con honestidad estoy viendo por dónde empezar, es que la situación que yo siempre he visto aquí, se maneja muy diferente en cuestión de la división de las ingenierías y la mayoría que estamos aquí es por compromiso a otra persona y esa persona está comprometida con otra persona y si te dicen salta para atrás y después da tres brincos para adelante, pues es el compromiso con esa persona ese*

[Escribir texto]

*compromiso es el que te mueve a hacer las cosas y pues bueno, hay muchas situaciones que no nos enteramos de por qué si o por qué no, ni hay una explicación clara del por qué tienes que hacer las cosas, simplemente se necesitan o nunca te enteras de por qué tú área de ingenierías tienes que hacer algo que las demás áreas de sociales o humanidades están muy tranquilas en ciertas situaciones ¿no? , entonces pues más que dirección para mi gusto sería un compromiso con una persona.*

¿Cómo debería de ser entonces?

*Pues de manera ideal tendríamos que jalar todos parejo, si a nosotros se nos exigen ciertas situaciones a las demás áreas se les debe de exigir ciertas situaciones también, depende mucho también de la profesión que tenemos, y depende mucho de la persona que esté en la dirección, él es ingeniero y sabe las cosas que necesita ingeniería y el respaldo debe ser por parte de ingeniería y creo que debe ser un poco más equitativo en cuestiones de trabajo.*

¿Cuál es su opinión con respecto a la forma de trabajo del staff de la facultad?

*En estos momentos está completamente dividida y hay muchas situaciones que se están llevando más en el ámbito más personal, que institucional y sin temor a equivocarme somos la división que más con pegamento, que con inercia propia se está trabajando en conjunto y que no por compañerismo sino porque sabemos que*

[Escribir texto]

*lo tenemos que hacer y que dependen ciertas situaciones para que esto suceda y creo que esta área de ingeniería es la que te puede dar más estabilidad, te voy a platicar por ejemplo antes de irnos de vacaciones me llegaron a presentar a la jefa de planeación para el desarrollo agropecuario, una señora pues si no joven no tan grande y cuando yo tuve que ir a platicar con ella por una situación, me encontré a otra persona, esto no duró ni una semana, o sea, me la presentan el viernes y el lunes yo voy a verla y hay otra persona ya. Ese tipo de situaciones desbalancea y aparte yo creo los problemas personales que hay entre áreas o personas que forman parte del staff de la dirección las hacen evidentes, por ejemplo el oficio que manda la jefa de planeación a una de las divisionarias, diciendo que si ella quiere información, no la pida a ciertas áreas, que ella lo puede dar o que ella lo puede consultar en cierta página, con copia para todo el mundo, casi con copia para el perro, le mando copia para decirle eso y pienso que ese tipo de situaciones aunque tú no estés en ese círculo te puede llegar a causar cierto desequilibrio porque vamos todos para un lado o que es lo que está sucediendo aquí.*

¿Qué opinas con respecto a la cultura de la organización?

*Que debo de entender por cultura, tu sabes que yo no soy muy protocolario y hay situaciones que se me hacen muy cuadradas o muy sin razón de ser y creo que a las cosas que se les tendría que dar peso se dejan pasar de largo y ya son tan repetidas o iguales siempre que si realmente vas a un evento hoy o vas a un evento*



[Escribir texto]

*mañana ya sabes que va a suceder no hay nada de cambio y creo que en ese tipo de situaciones como que estamos pasmados, como que estamos inmóviles, inertes y no hay una situación que digas, va a suceder esto entonces vamos a hacer esto y esto y esto, ya es protocolo.*

¿Qué opinas con respecto a las relaciones laborales entre tú y tu jefe?

*Son muy buenas, yo creo que Fernando me ha dado la confianza y eso te lo digo aquí estando él presente me ha dado la confianza para realizar ciertas situaciones, sin embargo, creo que todavía nos falta como que soltarnos un poquito más la cuerda para ver hasta donde somos capaces de hacer y deshacer, y pues creo con el tiempo se va a ir perdiendo esa situación y no si sea de miedo a que él no te vaya a pasar o de ciertas desconfianzas a las actividades que vayamos a hacer creo que poco a poco y con el tiempo nos hemos ganado cierto respeto de como trabajamos y yo creo que pasando más el tiempo vamos a conseguir mucho más cosas, pero apoyo incondicional por parte de él .*

¿Y las relaciones laborales con tus compañeros?

*Laborales, laborales yo creo que son buenas, estrictamente laboral sin tener nuestros inconvenientes por las formas que tenemos de trabajo digo, hay áreas que son muy cuadradas administrativamente, hay otras áreas que son muy prácticas, hay otras áreas que son muy tradicionalistas y hay otras áreas que hacen uso de*

[Escribir texto]

*ciertas situaciones para poder conseguir cosas y pues creo que he aprendido a sortear ese tipo de situaciones y creo que hay una competencia un tanto insana entre las diferentes carreras por sobre salir y por tener la estrellita siempre en la frente y muchas veces por el reconocimiento de mi jefe he llegado a pisar ciertas carreras o ciertas áreas prefiriendo que lloren aquí o que lloren en mi casa mejor que lloren aquí creo que esa situación está muy marcada y quizá donde más problemas se puedan llegar a tener son en las tres carreras de las nuevas creaciones, mecánica , eléctrica e industrial y como computación y civil están trabajando solos no hay ningún problema, es que la interacción que tienen estas tres carreras que no se pueden cortar el cordón umbilical la una de la otra y el saber que estás haciendo tu para que yo lo pueda hacer mejor o que estás haciendo tu para que yo te gane a hacerlo hasta cierto punto se me hace insano, muchas veces buscando no los intereses de la facultad sino los intereses propios de una sola carrera.*

¿Cuáles consideras que son las características de la institución que son muy distintivas?

*Yo creo que el sentido de pertenencia, no sé si te lo había comentado o si sea en todas las carreras pero en el área de ingeniería el sentido de pertenencia por ser aragonés es lo que más nos identifica y ahorita lo veo con los chicos de ingeniería civil que se van a concursos y prefieren traer el escudo de la FES Aragón a antes*

[Escribir texto]

*traer el de la UNAM, creo que eso es lo que más nos caracteriza en esta situación, anteriormente lo veía como , sabes no me quede en ciudad universitaria pero le voy a echar ganitas para que vean que soy de la FES Aragón y no quedarme tan atrás pero ahora creo que la gente que entra aquí a la facultad dese el primer día se pone la camiseta y deja de pensar en ciudad universitaria como primera opción y se dedica a sentir realmente lo que son las torres, porque los colores siguen siendo el mismo para ambas situaciones, pero las torres que nos caracterizan a nosotros como aragoneses aquí nos hemos hecho a la tarea de que desde la primer semana sientan ese amor por la facultad que siempre será nuestra segunda casa.*

¿Desde tu perspectiva cuales son los valores institucionales más importantes?

*Creo que el espíritu universitario, y creo que es el único, no me convence o no creo que se lleven a cabo todos los valores que vienen ahí plasmados.*

¿Cuál es tu opinión con respecto a la creación, desarrollo y dirección de la carrera de Ingeniería Industrial?

*De la carrera de Ingeniería Industrial, digo si partimos que las tres carreras nuevas se crearon al mismo tiempo, creo que realmente no se revisaron las necesidades que se tenían para crear la carrera de ingeniería industrial, completamente estoy cierto en esa situación, porque a pesar de no haber participado en ese tipo de situaciones, estamos acostumbrados a trabajar a siempre tapar el hoyo en el*

[Escribir texto]

*momento, ya se viene esto hay que hacer esto, sin embargo, creo que no hubo una planeación adecuada, aunque la carrera de ingeniería industrial no existía aquí en Aragón como tal si existía el área de ingeniería industrial e ingeniería mecánica-eléctrica y ya van más de 20 años con la carrera de ingeniería mecánica-eléctrica si no mal recuerdo si no me falla, pero no recuerdo que haya existido un laboratorio de estudio del trabajo, no me acuerdo que se haya hecho hincapié en el área de ingeniería industrial y creo que hasta ingeniería mecánica y hasta estos momentos sigue siendo el patito feo de las tres y que está porque pues está, sin embargo, creo que no se le ha dado la importancia que tendría que ser y a lo mejor porque la infraestructura estaba ya de las tres carreras, ingeniería mecánica con el laboratorio de termo y el laboratorio de proceso, ingeniería eléctrica con sus laboratorios de electricidad y de electrónica, pero como que para estos momentos ya deberíamos de tener un aliciente dirigido al área de ingeniería industrial y son muchísimas cosas que se tienen que hacer en los laboratorios y es una de las partes fundamentales que nos están pidiendo los alumnos en cuestión de práctica y no solamente teoría, el pequeño lugar porque no me gusta llamarle todavía laboratorio para elaborar ciertas prácticas de estudio del trabajo no es ni siquiera el 50% adecuado para llevar a cabo el estudio de esa materia.*

¿Cuál es tu opinión en cuanto a la identificación y compromiso de los profesores de la carrera de ingeniería industrial?

[Escribir texto]

*Existen casos que están identificados con la facultad y aportan para la carrera, sin embargo, creo que la mayoría de ellos viene a FES Aragón buscando percibir un salario.*

¿Qué significa para ti ser parte de la facultad de estudios superiores Aragón y de la carrera de ingeniería industrial?

*No hay una sola palabra para definir esa situación, yo estude aquí la carrera, empezaré como mi jefe de división, yo estude el bachillerato en prepa 9, realmente venir aquí a Aragón no era mi idea, yo pensé que iba a estar en Cuautitlán Izcalli en la carrera de ingeniería mecánica por azares del destino estoy aquí, te voy a ser sincero yo estaba renuente de estar aquí y la primera vez que vine a dejar papeles aquí dije esta va a ser la última vez que voy a pisar el suelo de Aragón, está bien lejos, está bien pinche feo y todos los defectos yo le encontraba a Aragón y la verdad era una idea que yo tenía cuando yo ingrese aquí de estudiante en esperar el tiempo que se solicitaba para el cambio de plantel e irme a Cuautitlán Izcalli pero pasaron 5 años y acabe la carrera aquí en Aragón y dentro de esos 5 años conocí amigos, profesores, conocí a Fernando y empezamos a hacer cosas que no se hacían aquí en Aragón y sin temor a equivocarme fuimos de los primeros grupos de estudiantes que llegamos a salir a otras escuelas y a decir que Aragón existía y esa identidad que fuimos adoptando y adaptando porque en ese momento no se veía como tal tantas calcomanías pegadas con las torres, no se veían tantas playeras con las*

[Escribir texto]

*torres no se veía gente que decía y soy de Aragón, decían yo soy de la UNAM, creo que con eso empezamos a hacer un parte aguas nosotros aquí en la facultad sin temor a equivocarnos y creo que fue esa parte de darnos a conocer y quitarnos esa sombra de ciudad universitaria, nos llenó de mucho orgullo ser alumnos e ir a muchos concursos y ganar a pesar de ser alumnos de licenciatura y ganarle a los alumnos de maestría de CU y así fue como se empezó a levantar la mano de decir son de la UNAM, sí , pero somos de fes Aragón, completamente agradecido con la facultad y ahora si me arrepiento de haber sido tan renuente con estar aquí porque me ha dado la satisfacción de terminar una carrera, me apoyó porque yo hice mi servicio social en esta oficina con el maestro Fernando y la verdad no pensé volver a regresar a esta oficina y menos trabajando, me dio la oportunidad de desarrollarme de diferente manera en el ámbito profesional, me dio la oportunidad de estabilizarme de una manera económica y me abrió la puerta para seguir con mis estudios de maestría, que significa Aragón para mí, pues no lo podría describir estoy muy agradecido con la facultad, estoy muy agradecido con la UNAM y haga lo que haga nunca les voy a terminar de pagar esta situación que me están haciendo crecer tanto personalmente como profesionalmente en todos los aspectos.*

## **Entrevistado 5.**

*Se tendría que ver desde un punto de vista integral y ese es el problema que siempre han tenido y que tienen la mayor parte de las organizaciones, porque ven todo desde un punto de vista modular y módulos que están interactuando y no desde*

[Escribir texto]

*un punto de vista sistémico, donde cada uno de los engranes tiene un propósito determinado, lo primero que te diría, es que hay muchas deficiencia porque no hay una estructuración adecuada de todas las funciones de la organización, ni una estructuración de todas las tecnologías, conforme fueron saliendo se fueron anexando y se iban pegando, conforme le iban poniendo más elementos a la estructura, nunca se hizo un diseño organizacional bien definido, sino que lo que se fue haciendo es: Tengo una estructura, ah, ya salieron las tecnologías de la información y se las aviento, ya salieron dos o tres nuevas plazas, ah, las meto aquí, todo fue anexándose sobre una masa que en un inicio tenía ciertas características que no corresponden a la realidad actual, si los procesos administrativos se automatizara la mayor parte, en ese sentido se podría distraer parte de las actividades humanas para otro tipo de labores que pudiesen generar mayores valores agregados, el problema está en que toda esa parte no está en una estructura con ese propósito, lo que sucede es que cada quien va inventado requisitos, cada quien va inventando cosas y esto al final lo que lleva es a mantener una burocracia, es más se automatizan los procesos existentes sin un rediseño, de tal forma que terminas haciendo prácticamente lo mismo pero con una computadora, antes lo hacías en máquina de escribir ahora lo haces con una computadora, porque tienes que imprimir un formatito que se va a otro lado. Lo que tienes que hacer es un rediseño desde un punto de vista integral. Romper todos los paradigmas, si esto se hace así, ¿por qué se hace así?, ¿se podría hacer de otra*

[Escribir texto]

*manera?, hubo una cosa que apenas me sucedió, hubo una reunión con Piña y le dije: ¡a ver!, necesitamos que haya número ilimitado de movimientos para las altas y bajas, entonces se quedó pasmado, ¿cómo que ilimitado? Si nada más son cuatro movimientos, y yo le pregunté perfecto, ¿dime en qué parte de la legislación dice que nada más tienen que ser cuatro y yo no hago nada? Y no supieron responderme.*

*Hay costumbres de situaciones que se dieron en algún momento por algún fenómeno y que las hicieron ley y todo eso hay que romperlo.*

¿Qué opinas con respecto a la forma de dirección que tiene la FESAR?

*Entiendo que el esquema de liderazgo que se ejecuta tiene ciertas características, caería dentro del liderazgo situacional, o sea dependiendo del grado de madurez de las personas, es la toma de decisiones y el grado de confiabilidad que se les va dando, sino existe una certeza de que existe madurez con respecto de la actividad hay una especie de tutoría, la tutoría no la asume en realidad la dirección, la delega a otros funcionarios y es ahí viene el problema, porque hay funcionarios que están viendo por sus propios intereses o tienen formas diferentes de administrar, o sea, el esquema del liderazgo situacional, está muy casado hacia la parte de la delegación de las funciones, pero lo que tú no puedes delegar son ciertas actividades de seguimiento, cuando tú las delegas, empiezas a ceder poder a otras personas, mientras no tengas certezas de que ese poder no va a ser utilizado para otras*



[Escribir texto]

*situaciones, ahí es donde vienen los problemas; por ejemplo, hay una persona a quien el Director le dice: sabes qué, necesitamos que hagas esto, como hay mucha confianza, supones que tiene cierto grado de madurez y en realidad no lo tiene y eso hace que tome ciertas decisiones, pero si te opones, como ya fue delegado y tiene ese poder, ella dice “es que se está oponiendo y se están poniendo en mi contra” y con ese elemento genera otro esquema de mala información, ahí es donde está haciendo falta una forma más adecuada de gestión, si se tienen que delegar algunas actividades de coordinación, pero para poder delegar estas funciones, se tienen que hacer de acuerdo al grado de experiencia, también entiendo que en este momento como está la circunstancias, no necesariamente, las personas más cercanas a él son las que tienen mayor experiencia para asumir esta situación.*

¿En algún momento fue diferente la forma de dirección o alguna vez se ha hecho de la forma en que lo plantea?

*De hecho siempre se ha llevado a cabo, pero cuál es el problema, desde que era Jefe de División, delegaba, pero también delegaba parte de las funciones de supervisión, o sea, ¿a quién se la delega?, a la persona, que él considera más cercano a él y en ese sentido, no necesariamente, la persona que está más cercano a él, le va a presentar todo el escenario de información de una forma imparcial, sino que muchas veces se presenta en función de los intereses de esa persona, ejemplo: él se hace llegar mucha información de muchos lados con el propósito de tener un*

[Escribir texto]

*panorama y tratar de ver y hacer un análisis de stakeholders y en donde se traslapa la información, eso es lo que considera “verdad”, pero ese también es un juego perverso, porque si esto lo entiende una persona, entonces va a mandar la información de tal manera que el área de traslape se genere donde le interesa.*

¿Qué opinas de la forma de trabajo del staff de la dirección?

*Está desarticulado, o sea, las reuniones de staff, son informativas, no son operativas, o sea, que te dicen qué fue lo que sucedió en el consejo, lo que sucedió en diferentes lados, etc, etc, no se toman acuerdos, ni se toman opiniones de nadie. Y cada reunión de acuerdo son directo con los Jefes de División, pero por separado y con los jefes de carrera, pero los jefes de carrera con el grupo de su División, de tal forma que los de la División “A”, no saben lo que están haciendo los de la División “B” y los de la División “B” no saben lo que están haciendo los de la División “A” y “C”, es más se podría estar haciendo por duplicado el trabajo y la única persona que se enteraría, sería el director y los de abajo no se enterarían. Es bueno desde la perspectiva de mantener cierto nivel de control, pero es malo desde el punto de vista operativo, porque estás haciendo que se ejecute dos o tres veces el trabajo cuando no tiene sentido, es trabajar de balde, cuando se podría desagregar.*

¿Cuál es tu opinión con respecto a la cultura de la facultad?

[Escribir texto]

*Está relacionada con su entorno y el entorno es pobre, esto hace que los alumnos también tengan esta situación, de hecho, no es nada más en esta facultad, considero que es en toda la UNAM que esto sucede, a pesar de que se tienen las mejores condiciones para poder desarrollar la cultura, a veces estamos tan centrados en las actividades de tipo administrativas o las actividades académicas, que dejamos de lado toda esa parte, no estamos asumiendo el papel de difusión de la cultura como debiese ser, le damos muchísimo mayor peso a la parte de la formación de los alumnos y en muchos casos le damos mayor peso a cosas que ni siquiera son trascendentes con respecto a la formación de los alumnos, cuando hablamos por ejemplo, de investigación; la investigación, impacta pero no es determinante en la formación de los alumnos, la situación más determinante en la formación de los alumnos es la docencia; lo mismo sucede con la parte de la cultura, no le estamos dando un peso significativo.*

*La investigación con respecto a la cultura y con respecto al impacto al momento de solicitar un empleo o un trabajo es diferente, si tú vas a una empresa y solicitas trabajo y te comunicas de una manera culta tienes más posibilidades de éxito que si me dices que estuviste haciendo investigación, porque en una empresa las necesidades tecnológicas no son tan altas, están aquí en un nivel, entonces lo que buscas es una persona que cumpla en este nivel, pero que además te pueda dar un valor agregado proyectado hacia los intereses de la organización, y como muchas de las veces los intereses son de tipo comercial, el que una persona sea culta, que*

[Escribir texto]

*tenga habilidades de comunicación que tenga ciertas habilidades de liderazgo, te da ciertas ventajas competitivas a la hora de comercializar el producto, o sea, es utilidad lo que rige al mercado, es dinero, es ganar, no hacen las acciones con un fin de beneficio público*

¿Cuál es tu opinión con respecto a la relación de trabajo entre tus compañeros y tú?

*Con respecto a los Jefes de División, es de respeto, no podría hablar de compañerismo, exceptuando con dos o tres personas, y yo lo veo, yo creo que esa situación más que nada se da por la intencionalidad de lo que está proyectando cada uno de ellos a largo plazo, están viendo en el horizonte cuando termine la gestión y no están viendo en el horizonte cercano, qué es lo que puede aportar en este momento.*

*La relación entre mi jefe y yo es buena, pero falta más comunicación, los canales de comunicación o los niveles de influencia se definen en función de las habilidades para poder hacer que una toma de decisión se lleve a cabo en cierto nivel, yo no me desgasto con el día a día, sino yo estaría ahí todos los días en la puerta, esperando a que me reciba para tratar de traerle el chisme del día, no es mi estrategia, normalmente yo tengo mis sesiones de acuerdo y son las únicas ocasiones en las cuales voy con él, si hay algo muy relevante, pido una cita, esto con el propósito de no desgastar la relación, porque también estar metido en una*

[Escribir texto]

*situación de lleva y trae, muchas veces genera una situación no favorable, desgasta y lejos de considerarlo de ayuda, lo consideras “ay! ya vienen a quitarme el tiempo” y lo mismo sucede aquí abajo, nada más que yo procuro mucho tener las puertas muy abiertas, porque no tengo mucha certeza de la estructura que existía en las jefaturas de carrera hasta antes de mi llegada, los que prevalecen no podría decirles “está en juego mi vida y te la dejo a ti”.*

*¿Cuáles son los valores más importantes de la FESAR?*

*La tenacidad, la mayor parte de la gente que está estudiando en la FESAR, tiene una condición adversa a su desarrollo, no tienen todo lo necesario para poder lograr completar de la manera deseada una formación profesional, es gente que no tiene los recursos económicos, es gente que no tiene el apoyo más que desde el punto de vista de “échale ganas mi hijito a la escuela” de parte de su familia, es gente que camina sola, y que a base de lucha, de caerse y estar levantando constantemente, llegan a ese logro, es más la mayor parte de los alumnos que ingresan, llegan de escuelas públicas, no llegan de escuelas privadas y esto también les da ciertas desventajas en algunos casos, a pesar de que se habla de que el nivel de la educación en los bachilleratos y en las escuelas públicas es mejor que en las privadas, yo considero que se debe más a que están ingresando con mayor capacidad a la educación pública a nivel superior que en las escuelas privadas, muchas de los casos en las escuelas privadas es gente que no logró un lugar en la*

[Escribir texto]

*escuela pública en su bachillerato, entonces cuando llegan a la licenciatura tienes diferentes tipos de perfiles y es muy identificable esta situación, ahora, el estar en un entorno oprimido, sino tienes la capacidad para lograr que se destape eso y que rompas todas las barreras que puedas tener, no te va a permitir que logres que den ese salto los muchachos, porque aprenden a ser muchachos “chambistas”, o sea buscando una chamba y hacer todo para hacer una chamba, pero ese no es el propósito, creo que ahí es donde nos hace falta, de hecho a toda la UNAM, la mayor parte de los logros que estamos obteniendo no han implicado una inversión significativa, simplemente es una forma de hacer diferentes las cosas. Por ejemplo, cuando fueron los chicos que están yendo a los concursos, algunas cosas han sido más de “me late”, y hasta este momento que empiezo a analizar por qué y cómo están funcionando las cosas y empiezo a encontrar muchas explicaciones, por eso te dije que estamos haciendo muy mal las cosas y no sólo en la UNAM, sino en todo el sistema de educación superior del país.*

*El ser humano funciona en base a motivaciones, o sea lo que al ser humano lo motiva lo debe de llevar a hacer o dejar de hacer las cosas, las necesidades básicas, de acuerdo a la pirámide de Maslow, o fisiológicas, es lo primero que debes resolver primero para poderte concentrar en el siguiente nivel, tienes en el primer nivel todas las necesidades fisiológicas, en el segundo nivel tienes todas las necesidades de tipo de seguridad, todas las sociales, todas las de conocimiento y las de autorrealización, si nos vamos y ponemos a un alumno en esa pirámide, las*

[Escribir texto]

*necesidades fisiológicas un alumno de la FESAR apenas las cumple, las necesidades de seguridad, las cumple escasamente, las necesidades sociales no hay nada y menos las necesidades de autorrealización. Si el alumno no satisface las necesidades sociales al interior de la facultad, consigue actividades sociales fuera de la facultad y por eso ves todos los locales que hay fuera de la facultad de “sano esparcimiento”, el hecho de que juntes a un grupo de muchachos que se le da un objetivo, para que participe en un concurso, de entrada ya le estás dando una actividad social y cuando los alumnos participan y además logran el objetivo, tienen el reconocimiento y eso los mantiene unidos, ese tipo de grupos debería existir en toda la universidad, me refiero a actividades artísticas, deportivas, actividades muy bien canalizadas, para que todos los alumnos generaran todo un esquema de cohesión, donde si alguien se cae, alguien lo levante y no se trata de irle a resolver las tareas, sino de simplemente el hecho de decirle no te deprimas, échale ganas, tú puedes, a veces cambies la forma de pensar y eso puede dar mayores resultados y son actividades que no cuestan, simplemente es cambiar la forma de pensar, que implica otras cosas y otro tipo de liderazgo y ese es el problema, ahí es donde chocan, porque todas las personas que se encuentran en la estructura organizacional han estado pensando en su crecimiento y desarrollo personal ocupando diferentes puestos e ir creciendo hacia adelante, resulta que las personas que están ahí se han estado preocupando más por su desarrollo personal que por el desarrollo de toda la comunidad universitaria.*

[Escribir texto]

¿Qué es lo que distingue a la FESAR de otras instituciones de educación superior o incluso de otras escuelas y facultades de la UNAM?

*En primer lugar lo que nos distingue es la multidisciplina, el hecho de que los alumnos de ingeniería tengan estrecha relación con alumnos de otras carreras de sociales y de humanidades, en lo particular considero que les da un valor agregado, porque técnicamente se distinguen, digo NO!, aunque en realidad, los alumnos si se distinguen técnicamente, pero es más por orgullo, que por otra cosa.*

*Son muy realistas, porque día a día tienen que enfrentar su realidad para lograr ciertas metas, que es algo que en cierta forma es algo que nos está caracterizando, son luchadores, luchan por su vida y cuando reciben una oportunidad no la desaprovechan*

¿Cuál es su opinión con respecto a la creación, desarrollo y la dirección de la carrera de ingeniería Industrial?

*Creo que la carrera como tal creció o surgió en el momento, tal vez hasta con cierto retraso, porque debió haber salido antes, históricamente el momento en el cual surge, no considero que haya sido el más adecuado y su contexto, muchísimo menos, a que me refiero, la creación de la carrera de Ingeniería Mecánica está acorde con la realidad de la Facultad, no a tanto a la realidad del mercado laboral, eso es algo muy grave, porque se partió de la idea: “con lo que tenemos, qué*



[Escribir texto]

*podemos hacer” y eso es porque no existen los recursos necesarios para que esto pueda ser de otra manera. Afortunadamente existía el módulo de ingeniería industrial en la carrera de ingeniería mecánica, pero si tu consideras que uno de los soportes institucionales es Cassiodoro, imagínate lo que está pasando, cuando se crea la carrera se definieron las áreas o perfiles que se iban a atender en función de lo que queríamos, no tanto de lo que debiese de ser; si a mí me preguntas hacia donde debería estar orientada, diría que más hacia los servicios, porque la mayor parte de la actividad laboral y profesional de los ingenieros industriales está en el área de servicios, no está en el área de metalmecánica, el área de metalmecánica ya está ocupada por los ingenieros mecánicos-electricistas o por los ingenieros mecánicos, ahí ya nada más tendrían que llegar los industriales a registrar, si tendrían que tener conocimientos, pero deberán tener unas bases muy fuertes de administración y de gestión, en el caso del área de servicios, ahí es donde está la mayor parte y en esa situación tiene que estar muy relacionado con el área de operaciones, tampoco hay personal muy fuerte en el área de operaciones. El más fuerte que tenemos es Mario León, Cassiodoro, Aldaz.*

*Yo soy Ingeniero eléctrico-Electrónico, y se más de investigación de operaciones que muchos de ellos. Y esa situación nos va a pegar. Por otro lado, tenemos nichos de oportunidad, tenemos una zona industrial cercana, que puede absorber una buena parte de nuestros egresados, siempre y cuando nosotros vayamos y veamos*

[Escribir texto]

*qué es lo que necesitan y no lo hemos hecho. Si hemos revisado, pero las ofertas, pero no hemos ido directamente a ver qué es lo que necesitan.*

*Tenemos otras áreas de oportunidad, con el nuevo aeropuerto, tendríamos que estarle pegando cañón a formar especialistas en logísticas y si vamos a tener el aeropuerto ahí cerquita, tendríamos que estar metidísimos para que nuestros egresados se coloquen ahí, podrían absorber el 20 o 30% de nuestros ingenieros industriales; si tenemos el circuito exterior mexiquense, el arco norte a tiro de piedra, podríamos llegar a Puebla, Juriquilla, etc., de manera rápida, deberíamos estar vinculándonos con mucha industria de esas zonas y podríamos llevarle sus operaciones Ideas no faltan, lo que falta es talento y no me refiero al mío.*

¿qué opina con respecto a la identificación y compromiso de los docentes de la carrera de ingeniería industrial?

*Para poder responder esa pregunta, lo primero que se tendría que definir es, qué es la universidad para ellos, y ahí es donde hay una disparidad y cada quien tiene diferente concepto de la universidad, hay profesores que piensan que vienen a hacer un favor a la institución con venir a dar una clase, hay quienes lo hacen por amor a la institución, pero igual que una mamá desinformada, que le da sus chocorrolas a sus hijos para alimentarlos sanamente, yo creo que es gran parte de esto. Un buen porcentaje lo ven como un ingreso, y ahí es donde empiezan los problemas, el dar clases en la UNAM, de entrada no debería ser concebido desde este punto de vista,*

[Escribir texto]

*lo que hace que realmente puedas o te hace mantenerte en la UNAM, en el caso de los profesores de asignatura es más tal vez el prestigio, tal vez lo que siente estar compartiendo parte de lo que tienen de conocimiento, definitivamente no pueden verlo desde el punto de vista del ingreso y si es pues está mal, porque a un profesor de carrera si le va muy bien, excelente diría yo, es más creo que están sobre pagados, mayor parte de nuestros profesores, creo que debería hacer otro tipo de prácticas, si eres profesor y quieres ganar más, pues genera ingresos adicionales, la universidad gana y tú vas a ganar y mucho más. Lo único que se está haciendo es gente mantenida, en esencia. Después de todo ese escenario y si yo lo comparara con lo que yo siento por la universidad, siento que no hay compromiso de nadie, a todo mundo le viene valiendo un cacahuete....; sin embargo, ya cuando platico con muchos de ellos, me doy cuenta que en realidad es una forma de mostrar su cariño, muy rara, pero cada quien tiene su forma de demostrarlo y es algo que se tiene que entender. Yo me atrevería a decir que no creo que en la Universidad haya algún profesor con la idea de dar la peor de la clases o cómo me voy a amolar a mis alumnos, simplemente ya no hay un parámetro real de lo que eres como profesor. Muchos de ellos no saben que el hecho de que te pares frente a un grupo, puede definir la vida de una persona, o de varias o de miles, no lo percibes y al no tener idea clara de la trascendencia de su trabajo, porque obviamente la remuneración que reciben con respecto a su trabajo, y te repito que ahí es donde está el problema, cuando la gente piensa que la remuneración que recibe de la*

[Escribir texto]

*universidad es un sueldo, ya estamos mal, ya estamos perdidos, porque eso no es lo que debería de ser, es la trascendencia que puedes tener a través de esta labor que haces ,qué pasaría si no se pagara a los profesores de asignatura.*

¿Qué significa para ti ser parte de a FESAR?

*BIEN CHIDO!!!!, cuando estaba en la Facultad de Ingeniería, cuando yo era alumno, estaba acostumbrado a unas condiciones diferentes, cuando empecé a trabajar como ayudante de profesor y a hacerme cargo del laboratorio y luego como profesor de asignatura, veía y decía “hacen falta muchas cosas”; cuando llegué a la FESAR dije “ en la m....., a dónde fui a caer?”, en serio, te lo juro, cuando llego de funcionario a la Facultad de ingeniería, me llevan de secretario académico e inmediatamente empiezo a echar a andar la caja de las ideas, y voy a hacer esto y voy a hacer lo otro y me doy cuenta de que me decían está muy padre, pero a ti no te trajimos para que pensaras. Y empecé a buscar mañas y empecé a regalar las ideas a otras personas, y entonces pareciera que fueron ideas de otras personas y decían “qué buena idea” porque si yo la hubiera propuesto, no era buena idea. Cuando me dicen que me vengo para la FESAR, la verdad si sentí un vacío muy fuerte porque dije, voy a dejar otra vez Ciudad Universitaria, mi casa, aquí es donde me hice profesor, pero me volví a acordar de cuando llegué y dije, voy a ir a un lugar donde hace falta todo, y que bueno porque si le das una aspirina al moribundo, al menos se va a sentir mejorcito y no sabes cómo disfruto que sobresalgamos con respecto a la*

[Escribir texto]

*Facultad de Ingeniería y es una gran satisfacción, lo padre que es verdad la mirada de los muchachos cuando se dan cuenta que si pueden hacer las cosas y más cuando están en un entorno donde es tan difícil que puedan lograr algo y que todo mundo les dice “eso no lo vas a poder hacer” eso es lo que realmente me tiene en la FESAR, el que muchas personas hayan confiado en eso y que pudiéramos hacer eso, hubo oportunidad de irme y que me fuera financieramente mejor, pero no me arrepiento, el sentimiento de seguridad te lo dan otras cosas y no necesariamente el dinero, obviamente el que tengas el suficiente dinero para hacer muchas cosas es bueno, pero mientras te permita vivir bien, de manera honesta y con el reconocimiento de los demás está mejor y así es como me siento y lo que me vincula a la FESAR. No es mi Alma Mater ni lo será, he pasado más tiempo en FESAR que en CU, se me siento más activo fijo de la FESAR que de CU, aunque a veces me siento dividido.*

## **4.8 Reflexiones**

Después de revisar los documentos, las entrevistas y los datos relacionados con el proceso de observación, esto se contrastó con la teoría y se realizó un análisis de cada uno de los hallazgos, tomando como base las bases teóricas propuestas por Schein y Hofstede básicamente.

Lograr que la cultura en una organización, en la que las personas se comprometan, participen y sean responsables, es una fortaleza que se encamina hacia el buen desempeño de la organización.

En nuestro caso en particular, la imagen del puma, el Goya de la Universidad, las Torres como símbolo representativo de la FESAR, la forma protocolaria y muy particular de llevar a cabo los eventos, el fomentar el respeto a las jerarquías, el procurar mantener el control y el orden, ha creado un sistema de ideas y significados para los integrantes de esta facultad y determina su comportamiento no sólo ante la sociedad en general o el ambiente que lo rodea, sino también hacia el interior de la UNAM, es decir, ante otras facultades y escuelas de la UNAM. La FESAR ha creado su sello, ha desarrollado, codificado e institucionalizado su cultura organizacional que los distingue del resto de la UNAM, la forma de hacer y de ver las cosas se ha ido modificando.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la FESAR al día de hoy tiene poca aceptación al cambio, a la innovación, a tomar riesgos y a enfrentarlos, lo que se

[Escribir texto]

contrapone en primera instancia con los fundadores de la misma ya que ellos enfrentaron muchos retos importantes y se contrapone con aquellos que desarrollaron y promovieron la idea de la creación de las multidisciplinarias.

En lo que respecta a los símbolos, llámese el Goya de la UNAM, el puma, las Torres como un símbolo representativo de la FESAR, así como el lema de la FESAR y de la División de las ciencias fisicomatemáticas y de las ingenierías que son utilizados de manera recurrente y cada vez que existe la oportunidad, son parte del proceso de transferir algunas tradiciones y de institucionalizar las propias de la FESAR, lo que facilita generar un sentido de pertenencia a la institución, lo cual es parte del proceso de construcción de la cultura de la licenciatura en Ingeniería Industrial

Los hallazgos de las entrevistas y las reflexiones de los mismos se enmarcaron en tablas que se explican a través de las primeras cuatro dimensiones de Hofstede.

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
1	<b>DISTANCIA-PODER</b>	se debe solicitar cita para hablar con el director (O)	Prevalece y se fomenta la idea de que el respeto a las altas jerarquías es necesario para que funcione el sistema
2		la mesa del presidium debe contener número de asientos impares, durante los eventos académicos o culturales (O)	se fortalece el totem jerárquico y se le da continuidad
3		El discurso del Director incluye el uso de frases o palabras en Latín (O)	se hace evidente el nivel jerárquico, se promueve la admiración y el respeto hacia los altos niveles jerárquicos
4		Las decisiones se toman a partir de ciertos niveles jerárquicos (dir-jefes división) (O)	Se fomenta la idea de que a los subordinados sólo se les informa lo que deben hacer
5		Existe un gran respeto hacia las autoridades, aún cuando sean conocidos o amigos, a las autoridades se les habla de "usted" y con el grado académico ( O ) y ( D )	las desigualdades de autoridad y poder son tomadas como situaciones "comunes, normales"
6		Las decisiones de las autoridades se implementan sin discusión (O)	se aprende, enseña y practica obediencia hacia las autoridades
7		cuando el director pide hablar con algún funcionario, se genera mucha ansiedad y expectativas en dicha persona ( O )	Se fomenta que las autoridades tomen todas las iniciativas
8		el Jefe de la División de la ciencias fisicomatemáticas y de las ingenierías maneja un sistema de puertas abiertas, los profesores, alumnos y compañeros sienten la confianza de hablar libremente con él ( O )	se busca disminuir la brecha que por tradición se ha creado entre las autoridades y la comunidad universitaria, aunque también es paternalista
9		El jefe de carrera de Ingeniería Industrial maneja un sistema de puertas abiertas, sin embargo, un alto porcentaje de profesores aún no sienten la confianza de hablar libremente con él ( O )	se pretende disminuir los conflictos políticos internos, sin embargo, prevalece la idea de se tiene un sistema autocrático
10		"se tenía una estructura organizacional muy concentrada y no es posible que un solo individuo maneje tantas áreas de especialización" ( E ) y ( D )	Se mantenía y fomentaba la idea de que las personas en ciertos niveles jerárquicos son gurús que transfieren sabiduría personal
11		"Poquitos de los elementos que tiene nuestro director realmente son efectivos, otros hacen mucho ruido y pocas nueces" ( E )	Se fomenta la idea de que el poder está basado en la familia o amigos, el carisma y en la habilidad para usar la fuerza
12		"en todas las facultades están muy orientadas hacia la política, hacia la gran burocracia Universitaria,..., entonces están muy preocupados por esa fase y a veces descuidan la fase académica" ( E ) y ( O )	prevalecen las tensiones políticas y la lucha por el poder, el status y el reconocimiento



[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
13	<b>DISTANCIA-PODER</b>	cuando llega un funcionario de la UNAM o alguna otra institución, se sigue todo un acto protocolario de recepción, desde un comité de bienvenida, vigilancia de la seguridad, etc. (O) y (D)	se hace evidente que la jerarquía en la institución refleja la desigualdad entre los integrantes de la organización
14		"la mayoría que estamos aquí es por compromiso a otra persona y esa persona está comprometida con otra persona y si te dicen da tres brincos para atrás y después salta para adelante ese compromiso es el que te mueve a hacer las cosas" (E)	se fomenta la idea de que la obediencia es importante para que el sistema funcione
15		"no nada más son incentivos económicos, una palmadita, como les digo, el que baje el ingeniero, el ingeniero!, es el "inge" a saludar a sus obreros, no se lavan la mano es importantísimo, el Sr. Director lo debería de hacer, salir.." (E)	Algunos actores de la organización esperan que se disminuya la brecha entre las autoridades y el resto de la organización
16		"muchas situaciones que no nos enteramos de por qué si o por qué no, ni hay una explicación clara del por qué tienes que hacer las cosas, simplemente se necesitan o nunca te enteras de por qué tú área de ingenierías tienes que hacer algo que las demás áreas de sociales o humanidades están muy tranquilas en ciertas situaciones" (E) y (D)	Se hace evidente que para ciertos niveles jerárquicos o personas cercanas a ciertas autoridades gocen de privilegios y status
17		"Pues de manera ideal tendríamos que jalar todos parejo, si a nosotros se nos exigen ciertas situaciones a las demás áreas se les debe de exigir ciertas situaciones también, depende mucho también de la profesión que tenemos, y uno como ingeniero debe saber las cosas que necesita ingeniería y el respaldo debe ser por parte de ingeniería y creo que debe ser un poco más justo en cuestiones de trabajo." (E)	Algunos pretenden que las desigualdades jerárquicas entre las personas se vaya disminuyendo
18		"no hay un documento donde se especifiquen las actividades que cada uno tenemos que hacer, empezando desde ahí, la estructura organizacional se va dando porque él es tu jefe o porque depende de ti él y ya los demás van viendo cómo es que se van juntando" (E) y (D)	Prevalece una tensión política y jerárquica, se fomenta la desigualdad de roles, los cuales se establecen a conveniencia de los interesados
19		"hay profesores que aunque tengan una materia con 5 alumnos inscritos el centro de cómputo es suyo casi casi..." (E)	Se fortalece la idea de que hay personas que gozan de ciertos privilegios y cierto poder
20		liderazgo situacional, está muy casado hacia la parte de la delegación de las funciones, pero lo que tú no puedes delegar son ciertas actividades de seguimiento, cuando tú las delegas, empiezas a ceder poder a otras personas, mientras no tengas certezas de que ese poder no va a ser utilizado para otras situaciones,(E)	Las autoridades son gurús que saben cuando ceder un poquito de poder y además se espera que las personas con autoridad sean asertivos, decididos y pensantes

Cuadro 14: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión Distancia-Poder

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
21	<b>MASCULINIDAD</b> <b>FEMINIDAD</b>	El jefe de la División es una persona empática ante los problemas personales de sus colaboradores, profesores y alumnos ( O )	Busca la resolución de conflictos por compromiso y negociación
22		aun cuando pocos sienten la confianza de hablar con el Director, cuando lo hacen, se dan cuenta que es una persona que tiene la disposición para escuchar y actuar en consecuencia ( O )	se fomenta la idea de que los valores dominantes ( autoridad) en la sociedad son necesarios para el progreso y el éxito, lo cual impide un acercamiento natural de las personas hacia las autoridades
23		cuando hay alumnos de nuevo ingreso, las autoridades de la FESAR organizan una reunión con los padres de familia y con los alumnos ( D )	se pretende y se trabaja en lograr una alianza de poderes entre la familia y la institución que coadyuve en la formación de los alumnos y al mismo tiempo a la obediencia y el control
24		La jefatura de carrera organiza una reunión para entregar diplomas a los egresados de la licenciatura y se invitan a profesores, autoridades y padres de familia (D)	Se busca hacer evidente la integración de los diferentes actores en la formación de los alumnos y se usa como ejemplo de las alianzas
25		el jefe de carrera atiende y busca resolver los problemas académicos y/o administrativos que tengan los alumnos ( O ) y ( D )	se fomenta la idea de que el Jefe de carrera es un buen padre y debe ayudar a resolver los problemas de quien lo requiera
26		el jefe de carrera intenta que los profesores estén a gusto con la materia y horario asignados ( O ) y ( D )	El jefe de carrera busca crear un ambiente laboral armonioso
27		la jefatura de carrera busca que los alumnos de Ingeniería Industrial tengan su horario corrido o con pocas horas libres ( O ) y ( D )	se fomenta la idea de que el Jefe de carrera es un buen padre y busca que los alumnos enfrenten la menor cantidad de problemas
28		debido a la zona en la que se encuentra ubicada la FESAR, el jefe de carrera de ingeniería industrial busca que los alumnos y específicamente las mujeres no programen clases en los últimos horarios ( O ) y (D )	se fomenta la idea de que el Jefe de carrera es un buen padre y busca que los alumnos enfrenten la menor cantidad de problemas

Cuadro 15a: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión Masculinidad-feminidad

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
29	<b>MASCULINIDAD</b> <b>FEMINIDAD</b>	"no prevalece el criterio de la universalidad" ( E )	Algunos profesores pretenden y fomentan que exista equidad y bienestar social
30		"En vez de que consigamos maestros que tenga un conocimiento sólido, tenemos maestros que no sean un filtro muy fuerte para que fluya terminación de los alumnos y la titulación" ( E )	se hace evidente que un estudiante promedio es lo normal y que cada vez se pretende facilitarles el proceso de terminación de una carrera profesional
31		"Aquí hay maestros dedicados que nos preocupamos por darle al chico cuando menos lo básico de su perfil profesional" ( E )	se busca ayudar a quien más lo necesita, además la amabilidad y la dedicación de los profesores es algo muy apreciado en la institución
32		"somos gente solidaria con toda la sociedad de México y somos solidarios con el entorno, con los que nos rodean como universidad, dentro de los grupos que laboramos en la escuela nos hemos integrado como individuos, como personas y tenemos esa actitud de colaboración, somos colaborativos entre nosotros y con todo mundo y si tenemos un conocimiento lo difundimos, lo compartimos" ( E )	Se fomenta, promueve y se le da continuidad a la idea de la necesidad de buscar el bienestar social, de ayudar a quien lo necesita y de la necesidad de mejorar y preservar el ambiente
33		"Es un orgullo formar gente muy competitiva, con gente que la Facultad de Ingeniería desdeña, aquí hacemos gente grande y aquí tenemos investigadores de alto nivel " ( E )	se tiene, se fortalece y se busca desarrollar la idea de que se debe ayudar a los que lo requieren, que existe y debe existir una igualdad y equidad en el proceso de formación de profesionistas, sin distinciones
34		"si hay gente en Ingeniería Industrial comprometida en serio, pero tenemos que poner mucha atención y mucho cuidado con el cambio generacional, eso de lo que hablaba, ese reconocimiento, yo le llamaría como los hijos cuidándolos, haber yo soy la autoridad, joven te estoy viendo, no te estoy supervisando, te estoy viendo en tu actitud, en tu manejo, en tu manera con los alumnos, eres estricto, eres barco, hay gente que está comprometida aquí, por ese lado yo no le veo problemas, cuidando ese aspecto del cambio generacional," ( E )	se practica y fomenta la idea de que las autoridades deben actuar como los padres, es decir, que deben lidiar con los hechos y con los sentimientos, que deben buscar la resolución de los conflictos buscando el bienestar de todos y a través del compromiso y la empatía

**Cuadro 15b: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión Masculinidad-feminidad**

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
35	<b>MASCULINIDAD</b> <b>FEMINIDAD</b>	"hay profesores que han dejado su vida aquí, y se les debe reconocer su trabajo, simplemente decirles sabes que te vi, te reconozco y aquí estas, no es la medalla, es el hecho..." ( E )	algunos profesores consideran que es importante reconocer el trabajo que realizan las personas, que el contacto y el desarrollo de las relaciones entre la autoridad y el resto de la comunidad es importante para una sociedad armoniosa y para la preservación de la misma
36		"nos hemos hecho a la tarea de que desde la primer semana sientan ese amor por la facultad que siempre será nuestra segunda casa." ( E )	se busca institucionalizar igualdad, solidaridad, respeto, compromiso hacia los compañeros, profesores y hacia la institución
37		Hay un desconocimiento de los valores institucionales ( O ) y ( E )	se pretende tener valores uniformizados, institucionalizados y documentados, sin embargo, los valores que se presentan en los documentos no representan los valores que tiene y vive la institución, y que además fomentan en la institución, lo cual nos deja ver que algunas decisiones que debieron ser consensuadas, fueron tomadas por personas que se supone debieron ser pensantes, asertivas y brillantes
38		"el apoyo a los muchachos cuando se van a graduar es importante, parece que no , pero eso de dejarlos solos pues a ver que hacen , antes había interés por los muchachos, haber generación fulana te vas a un lugar, dónde, cómo , a qué horas, ósea había interés no había aportaciones pues no teníamos, pero había interés y los mismos muchachos apartaban un lugar para el director o un profesor o al jefe de carrera" ( E )	Se ha estado fomentando las alianzas entre familia e institución y cuando se logrado la profesionalización de los alumnos, se hace evidente la importancia de las relaciones interpersonales, de amistad y hasta cierto punto con un alto grado de familiaridad

Cuadro 15c: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión Masculinidad-feminidad

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
39	<b>INDIVIDUALISMO COLECTIVISMO</b>	- Mucho compromiso que se le tiene a la institución (O)	se fomenta la idea de que la institución es una extensión del hogar y de la familia y se desarrolla un gran sentido de lealtad
40		Una gran disposición de los profesores para impartir cursos intersemestrales sin recibir ninguna retribución económica (O) y (D)	se practica y se fomenta la idea de "nosotros" a través del ejemplo de los profesores
41		antes finalizar el semestre los alumnos se organizan para solicitar algún curso intersemestral de su interés (O)	se fomenta un alto grado de comunicación entre el profesor-alumno-jefatura de carrera, para lograr ofrecer los cursos intersemestrales que a los alumnos les interese y les sea útil para su formación profesional
42		gran disposición e interés para inscribirse en los cursos intersemestrales (O)	se fomenta la idea de que la educación se centra en aprender cómo hacer las cosas
43		cuando los alumnos observan que algo necesita reparación, ellos se ofrecen para repararlo en sus tiempos libres o como una propuesta de servicio social (O)	La idea de que el interés colectivo y el bienestar social prevalece sobre los intereses individuales, incluso es algo que se hace de manera natural por parte de los alumnos de la División de las físicomatemáticas y de las Ingenierías, particularmente de la carrera de ingeniería industrial
44		si algún funcionario, profesor o alumno observa que alguna persona está bajo el influjo de alguna sustancia tóxica, de manera inmediata se lo comunican al jefe de carrera o al abogado para que tomen las acciones necesarias (O)	se busca el bienestar, la armonía y la seguridad colectiva
45		cuando algún alumno no entiende algún tema en clase, sus compañeros lo apoyan explicándole (O)	a nivel de los alumnos, prevalece un alto sentido de compañerismo, apoyo y prevalecen las relaciones personales sobre las tareas
46		"Del staff del director son muy pocos los que tienen objetivos bien definidos, algunos se dejan llevar por lo que vaya ocurriendo, no hay proyectos, no hay planes y a veces lo académico se deja de lado por seguir los objetivos personales" (E)	A ciertos niveles del organigrama, se observa que los intereses individuales opacan, minimizan o eliminan los intereses colectivos

Cuadro 16a: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión individualismo-colectivismo

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
47	INDIVIDUALISMO COLECTIVISMO	"Siento que hay poco compromiso de los que forman esta organización y tener una cultura organizacional es estar comprometido con la organización, con su filosofía, con su política, con sus objetivos y siento que a veces la gente no sabe cuál es la cultura de la organización" ( E )	algunas personas consideran que el sistema se maneja a través de los intereses individuales y el deseo de adquirir poder político
48		"se trata de convivir de la manera más cordial y saludarse lo mejor posible, pues a veces es más difícil porque cada quien defiende sus intereses o cada quien defiende su carrera por eso es complicada la situación " ( E )	se fomenta el respeto a las opiniones y las ideologías y formas de hacer las cosas de los demás, y también se tiene una pobre comunicación entre pares
49		"en nuestra carrera (ingeniería Industrial)lo que tratamos es apoyarnos al fin y al cabo somos ingeniería y estamos bajo una misma división y queremos sacar el barco" ( E )	se busca y se fomenta la armonía, el consenso, la comunicación y el interés colectivo
50		"en la fase organizacional del aspecto académico como que el profesorado anda muy disperso, no hay quien los conjugue como existen en otras escuelas donde hay academias" ( E ) y (D)	prevalece la libertad de la ideología individual sobre la ideología de integración, equidad e igualdad, lo que provoca desconocimiento de lo que los compañeros están realizando o desconocimiento de sus habilidades, investigaciones o temas que están desarrollando
51		"nos encerramos en nuestra jaula de oro y entonces no participamos en lo que estamos investigando, de lo que estamos estudiando, por qué el cambio de planes de estudio etc., esa es otra fase que deben tener perfectamente informado al profesorado.." ( E )	se busca sobresalir sobre los demás, no se han encontrado los medios adecuados para compartir e integrar la información y el conocimiento que se ha desarrollado en la institución y se fortalece la idea de que a mayor grado académico mayor ingreso económico y mayor respeto
52		"el personal de apoyo del Director, se encierra en su bunker, este es un bunker, se encierran y no hay poder humano que los pueda sacar de ahí, ni poder humano que los haga voltear hacia los diferentes tipos de necesidades"(E )	prevalece las acciones dirigidas a la administración individualizada y crean un mundo a parte en donde sólo se enfocan en el supuesto cumplimiento de las tareas asignadas por sus respectivos jefes

Cuadro 16b: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión individualismo-colectivismo

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
53	INDIVIDUALISMO COLECTIVISMO	"muchos profesores y trabajadores siguen en la FESAR porque quieren estar aquí, mucho es amor al arte, es más yo veo las listas cuando firma uno con cheche, y veo que una nota dice donativo, donativo.. y digo: ah caray!, quiere decir que hay cooperación, hay sentido de unidad." ( E) y (D)	se fomenta la idea de que la facultad es una extensión de su casa y de su familia y permanecen en dicha institución tanto como les sea posible, buscando hacer extensiva el contrato moral y de lealtad creado a lo largo del tiempo
54		"la primera planta de emergencia salió de aquí, con nosotros, de aquí salió, todos teníamos contactos con proveedores, con Luz y Fuerza,... y ahí sigue funcionando" ( E)	Entre los personas con mayor antigüedad en la institución prevalece la cooperación, la comunicación y el entusiasmo de retribuir a la institución
55		"la forma de trabajo del staff del director, en estos momentos está completamente dividida y hay muchas situaciones que se están llevando más en el ámbito más personal, que institucional y sin temor a equivocarme somos la división que más con pegamento, que con inercia propia se está trabajando en conjunto y que no por compañerismo sino porque sabemos que lo tenemos que hacer ..." (E)	se fomenta el crecimiento y el desempeño individual, de tal manera que bajo ciertas circunstancias, sólo algunas personas sobresalen del resto y después de él, el grupo de personas que sea de su interés que sobresalgan
56		"los problemas personales que hay entre áreas o personas que forman parte del staff de la dirección se hacen evidentes," ( E)	Se hace evidente que el staff trabaja bajo la idea de una administración individualista y la meta final es el reconocimiento y el crecimiento individualista
57		"creo que hay una competencia un tanto insana entre las diferentes carreras por sobre salir y por tener la estrellita siempre en la frente y muchas veces por el reconocimiento de mi jefe he llegado a pisar ciertas carreras o ciertas áreas prefiriendo que lloren aquí o que lloren en mi casa mejor que lloren aquí ..." ( E)	frecuentemente se promueve un cierto tipo de competencia y esto pone de manifiesto la necesidad de sobresalir por encima del resto, la meta principal son los intereses propios sin importar los intereses comunes
58		"la carrera de Ingeniería Industrial, en estos momentos sigue siendo el patito feo de las tres y que está porque pues está, sin embargo, creo que no se le ha dado la importancia que tendría que ser " ( E)	se fomenta la idea de que cada quien crece al ritmo que desea y que el apoyo que tenga depende de los resultados obtenidos

Cuadro 16c: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión individualismo-colectivismo

[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
65	CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE	Un alto porcentaje de los profesores que imparten materias en la Carrera de Ingeniería Industrial son Ingenieros Mecánicos-Eléctricos ( O ) y ( D )	se fomenta la idea del control y eso con lleva la idea de que es necesario apoyarse en los expertos y especialistas que ya trabajan en la institución, mientras se contratan personas aptas y capaces de cubrir dichos puestos
66		No hay suficientes profesores con formación en Ingeniería Industrial ( O ) Y ( D )	se promueve la idea de que es mejor tener profesores que impartan las materias aunque no tengan la formación en ingeniería industrial, pero que conocen el tema a no tener quien imparta las materias
67		dificultad para encontrar y contratar profesores con las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para impartir materias propias de la Carrera de Ingeniería Industrial ( O )	prevalece la idea de que juventud no es sinónimo de innovación, conocimiento y experiencia, por lo que se ha estado trabajando en este tema para abrir las puertas a personas jóvenes que estén interesados en impartir materias en la carrera de ingeniería industrial
68		las autoridades realizan reuniones previas para tomar las medidas preventivas y/ o correctivas para casos de riesgo o gran impacto para la institución ( O ) y ( D )	Prevalece y se fomenta la idea de que es necesario tener más reglas y más estrictas para lograr el control de ciertas circunstancias y de las instalaciones de la institución
69		al finalizar el semestre se organizan brigadas (únicamente las autoridades) para vigilar el comportamiento de los alumnos y la seguridad de la institución ( O ) y ( D )	Se fomenta la idea de que las reglas de ben ser respetadas y que no deben ser corrompidas, y quien se atreva a romperlas debe ser sancionado conforme a lo que establecen dichas reglas, todo lo anterior en pro de la institución y de los individuos que la integran
70		Durante el periodo vacacional, los funcionarios deben de asistir a las instalaciones de la FESAR para realizar rondines de vigilancia, esto se realiza con base en una programación previa al periodo vacacional ( O ) Y ( D )	Prevelece la idea de que la institución requiere orden y control, lo que se pretende lograr a través de controlar o disminuir cualquier tipo de riesgo

Cuadro 17a: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión control de incertidumbre



[Escribir texto]

	DIMENSIÓN	HALLAZGO	REFLEXIÓN
71	CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE	si un profesor o alumno sufre algún accidente o problema de salud, el jefe de carrera debe acompañar durante todo el proceso a la persona hasta que algún familiar se presente ( O )	se fomenta la idea de vigilar las situaciones riesgosas, sobretodo las relacionadas con la salud de alguna persona y la autoridad correspondiente debe estar al frente de esta situación hasta que llegue la persona adecuada para tomar dicha responsabilidad
72		"hay situaciones que se me hacen muy cuadradas o muy sin razón de ser y creo que a las cosas que se les tendría que dar peso se dejan pasar de largo y ya son tan repetidas o iguales siempre que si realmente vas a un evento hoy o vas a un evento mañana ya sabes que va a suceder no hay nada de cambio" ( E )	hay una gran resistencia a la innovación y las ideas que promuevan salirse de los protocolos establecidos o que signifiquen el mínimo riesgo o cambio, son rechazadas
73		"creo que realmente no se revisaron las necesidades que se tenían para crear la carrera de ingeniería industrial, completamente estoy cierto en esa situación porque a pesar de no haber participado en ese tipo de situaciones, estamos acostumbrados a trabajar a siempre tapar el hoyo en el momento, ya se viene esto hay que hacer esto" ( E )	prevalece la idea de trabajar y resolver bajo presión, lo cual crea un alto grado de ansiedad, estrés y un gran esfuerzo por alcanzar los objetivos de trabajo
74		cuando se le pide a alguna autoridad que se modifique algún proceso administrativo, este funcionario no quiere cambiarlo porque hay costumbre de situaciones que se dieron por algún fenómeno y que las hicieron ley y todo eso hay que cambiarlo. ( E )	No hay cabida a la intolerancia, la innovación y el cambio, prevalece el conservadurismo, el orden y la represión, ni en las relaciones laborales y mucho menos en los procedimientos administrativos

Cuadro 17b: Reflexiones de los hallazgos para la dimensión control de incertidumbre

Una de las preguntas que se realizó en la entrevista fue: ¿Qué significa para usted ser parte de la FES Aragón y ser profesor de la carrera de Ingeniería Industrial?, esta pregunta, permitió conocer el grado de pertenencia, identidad y compromiso que tienen hacia la organización y fue interesante observar que para este caso en particular este grado de identidad es muy alto (vea la tabla 18, en la cual se indican

[Escribir texto]

de manera específica la respuesta a la pregunta: ¿qué significa para usted ser parte de la FES Aragón y profesor de la Carrera de Ingeniería Industrial) y absurdamente, este “valor” no se encuentra establecido dentro de los valores institucionales y considero que no ha sido aprovechado en su totalidad.

ENTREVISTADO	RESPUESTA
1	<i>Mi autorrealización, me siento orgulloso, siento un orgullo tan grande de ser académico de esta institución que yo dije que si algún día me retiraba antes de irme con los pies por delante yo le iba a hacer un poema a la universidad para escribirla en letras de oro, me siento realizado, qué más puedo decir, me siento realizado en esta organización, yo la amo, amo a esta universidad, a pesar de que no es mi alma mater, porque aquí, a pesar de que yo vine de puestos ejecutivos de las empresas aquí he crecido como individuo, me he integrado como ser humano, he crecido como académico, como profesionalista, me siento “REALIZADO”</i>
2	<i>“Para mí fue un orgullo ser parte de la primera generación de la carrera de Ingeniería Industrial, con todo y sus complicaciones, cuando en algunas pláticas sale la pregunta: ¿de qué facultad venimos? todos comentamos de que facultad venimos, yo me lleno de orgullo decir que soy de la Fes Aragón”</i>
3	<i>“Uy, bueno a mí ha significado mucho, la universidad a mi pues me dio prácticamente todo lo que soy y se los he dicho a los muchachos yo vengo porque de alguna manera apporto algo que me dio mi Universidad que me hizo ser lo que soy...”</i>
4	<i>“completamente agradecido con la facultad y ahora si me arrepiento de haber sido tan renuente con estar aquí porque me ha dado la satisfacción de terminar una carrera, me apoyó porque yo hice mi servicio social en esta oficina con el maestro Fernando y la verdad no pensé volver a regresar a esta oficina y menos trabajando, me dio la oportunidad de desarrollarme de diferente manera en el ámbito profesional, me dio la oportunidad de estabilizarme de una manera económica y me abrió la puerta para seguir con mis estudios de maestría, que significa Aragón para mí, pues no lo podría describir estoy muy agradecido con la facultad, estoy muy</i>

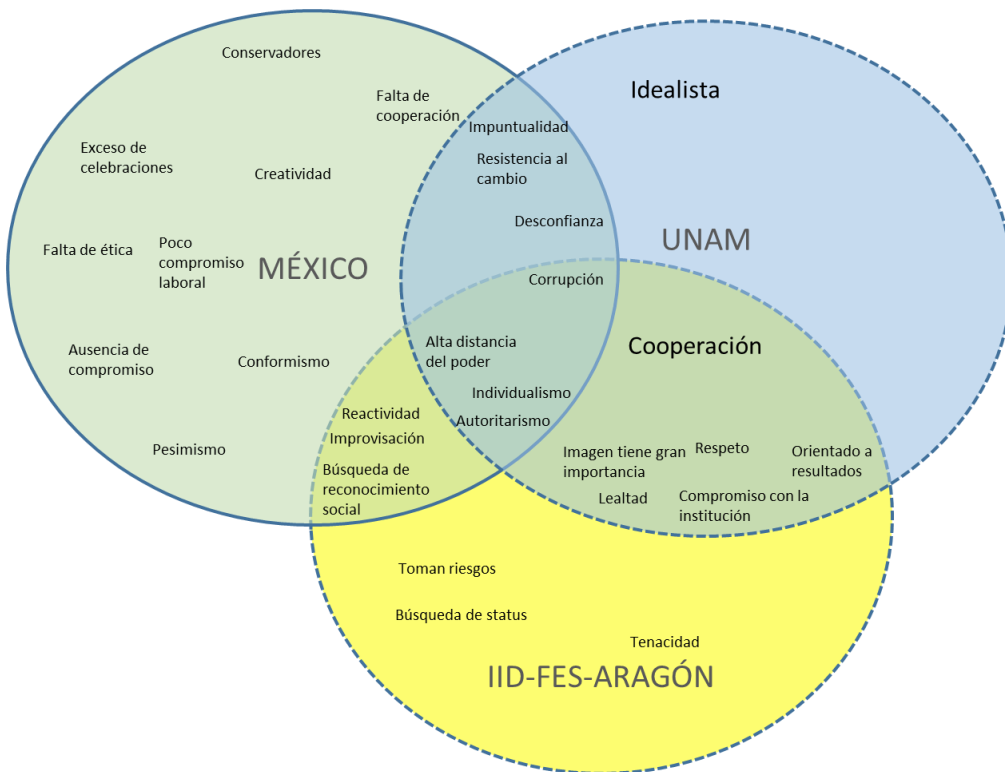
[Escribir texto]

	<p><i>agradecido con la UNAM y haga lo que haga nunca les voy a terminar de pagar esta situación que me están haciendo crecer tanto personalmente como profesionalmente en todos los aspectos.”</i></p>
5	<p><i>BIEN CHIDO! cuando estaba en la Facultad de Ingeniería, cuando yo era alumno, estaba acostumbrado a unas condiciones diferentes, cuando empecé a trabajar como ayudante de profesor y a hacerme cargo del laboratorio y luego como profesor de asignatura, veía y decía “hacen falta muchas cosas”; cuando llegué a la FESAR dije “en la m..... ¿a dónde fui a caer?”, en serio, te lo juro,.....</i></p> <p><i>Cuando me dicen que me vengo para la FESAR, la verdad si sentí un vacío muy fuerte porque dije, voy a dejar otra vez Ciudad Universitaria, mi casa, aquí es donde me hice profesor, pero me volví a acordar de cuando llegué y dije, voy a ir a un lugar donde hace falta todo, y que bueno porque si le das una aspirina al moribundo, al menos se va a sentir mejorcito y no sabes cómo disfruto que sobresalgamos con respecto a la Facultad de Ingeniería y es una gran satisfacción, lo padre que es verdad la mirada de los muchachos cuando se dan cuenta que si pueden hacer las cosas y más cuando están en un entorno donde es tan difícil que puedan lograr algo y que todo mundo les dice “eso no lo vas a poder hacer” eso es lo que realmente me tiene en la FESAR, el que muchas personas hayan confiado en eso, .....</i></p> <p><i>No es mi Alma Mater ni lo será, he pasado más tiempo en FESAR que en CU, se me siento más activo fijo de la FESAR que de CU, aunque a veces me siento dividido.</i></p>

Tabla 18: Respuesta del grupo entrevistado a la pregunta: ¿qué significa para usted ser parte de la FESAR y profesor de la Carrera de Ingeniería Industrial?

## CONCLUSIONES

Observar a la FESAR y a la carrera de ingeniería industrial de manera específica como parte de un ente sistémico (UNAM) y al mismo tiempo conocer el espacio en el que se ubica, su historia, su evolución, su estructura organizacional formal e informal, permite contextualizar a la organización, y deducir que la FESAR aun cuando ha sido desdeñada, incluso por la misma comunidad UNAM, tiene un espacio en el contexto nacional y un lugar de pertenencia, sin embargo, internamente, la FESAR, funcionarios, profesores, trabajadores y alumnos buscan que los resultados cada vez sean mejores y al mismo tiempo buscan retribuir algo a México, a la UNAM y la sociedad circundante a la FESAR.



[Escribir texto]

Para este caso en particular, se observa que es a través de las actividades cotidianas, de sus formas aprendidas, heredadas y codificadas de realizar dichas actividades, se puede conocer y analizar la cultura de la organización, pero que además estas forma aprendidas y heredadas aunque se encuentran delimitadas y están insertas dentro de una estructura organizacional, adquieren una dinámica y una lógica propia casi evidente

Este tipo de estudio implica encontrarse con varios temas importantes:

Se comparten diversas formas simbólicas

Dichas formas se transmiten por dos vías: el discurso y las acciones

Las formas simbólicas no sólo son aceptadas y sino que se replican

Los integrantes de la institución no sienten un acercamiento por parte de su director

Las autoridades actuales han intentado que la misión, la visión y los valores permee toda la institución, sin embargo, esto aún no se ha logrado, y se puede observar en el hecho de que los integrantes de la institución desconocen o simplemente no se sienten identificados ni con la misión, ni con la visión y mucho menos con los valores establecidos en la institución, por lo que no se reflejan en las actividades cotidianas

Los entrevistados comentan que hacia fuera de la FESAR, manejan la imagen de la UNAM como una forma de generar status en la población en general, sin embargo,

[Escribir texto]

utilizar la imagen de la FESAR con esa misma intención en la mayoría de los casos, en años anteriores había sido hasta contraproducente, aunque la imagen de la FESAR ha ido mejorando con el paso del tiempo y por lo tanto el status

A lo largo de la historia de la institución, se ha vivido cambios muy importantes como resultado del contexto de la UNAM y del país en general, por ejemplo, la FESAR originalmente era una ENEP y en 2005 se ganó el título de Facultad

Es evidente el alto grado de identidad que maneja el grupo de entrevistados, esto fue señalado de manera explícita en sus entrevistas

Otro factor importante que surge en las entrevistas y el análisis realizado en este trabajo son los valores, los cuales son heredados, transmitidos o creados a través de la dinámica laboral para el resto de la comunidad, bajo esta premisa, las personas que se integran a esta institución y a este grupo de trabajo replican las prácticas cotidianas institucionalizadas y de manera incuestionable, a través de las cuales van adoptando los valores que se han manejado en el grupo

Se detectó que la toma de decisiones tiende a ser centralizada, y aunque aparentemente hay una delegación de poder hacia los niveles medios, generalmente, todas las decisiones que se tomen deben ser aprobadas o al menos tener el visto bueno de las autoridades correspondientes, lo cual señala una elevada distancia del poder

[Escribir texto]

Existe una planeación de la Institución, la cual está alineada con la planeación de la UNAM, sin embargo, esta planeación no ha logrado permear a todos los niveles, debido a que en ocasiones únicamente se enfocan en cumplir con los objetivos establecidos en la planeación, aunque eso no esté acorde con la realidad o las necesidades de la institución o se ajustan los resultados de tal manera que se cumplan con los objetivos y esto se refleja en un descontento en los integrantes de la organización para realizar sus actividades cotidianas, porque muchas veces no saben o no entienden por qué y para qué deben de realizar ciertas actividades.

En la FESAR y por ende en la Carrera de Ingeniería Industrial hay una cultura organizacional formalizada difundida en algunos medios, pero esta no se lleva a la práctica y no sólo por el hecho de que no se da a conocer por los medios correspondientes, sino por el hecho de no estar actualizada y peor aún no coincide con la realidad que vive la institución, no coincide con las prácticas cotidianas culturales de la organización.

Con todo lo anterior podemos concluir que la construcción de la cultura de una organización está estrechamente relacionada con el proceso de institucionalización de las prácticas cotidianas, que muchas de las prácticas cotidianas se dan por válidas, realistas y útiles en algún momento y que se replican por costumbre y en este sentido, podemos decir que la tradición tiene un gran impacto en el proceso de creación de la cultura organizacional de un organización, otro punto importante en

[Escribir texto]

el proceso de construcción de la cultura, es la forma en el que los fundadores ven la realidad de la organización, porque esa percepción es parte de los cimientos de la cultura de una organización y finalmente puedo decir que la cultura de una organización va mucho más allá que un simple instrumento de control o de mejorar el desempeño de una organización, la cultura de una organización debe de ser parte de la programación a largo plazo, un plan general de vida de una organización, de tal manera que le de trascendencia y sentido a todas y cada una de las prácticas y actividades de los integrantes de una organización.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Allaire, Yvan y Mihaela E. Firsirotu (1992), "Teorías sobre la cultura organizacional", en H. Abravanel (coord.), "Cultura Organizacional", Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, págs. 3-37

Alvesson, M. (1993), *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Alvesson, Mats, y Per Olor Berg (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlín.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997) "Cultura en las Organizaciones", *Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales* Vertiente Editorial. México.

Berger, P. y T. Luckman, *The Social Construction of Reality*, Doubleday Anchor, Nueva York, 1967.

Berlín, Margalit (1995) *Cultura Corporativa en una empresa multinacional en Venezuela*. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 57, No.4, *Reforma económica y empresariado en América Latina* (Oct. – Dic., 1995) Universidad Autónoma Nacional de México (UNAM) pp. 241 – 254.

Boas, Franz (1964): *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*, Solar/Hachette, Buenos Aires.

Burrell, Gibson y Gareth Morgan, (1979) *Assumptions about the nature of social science*, en *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, New Hampshire.

Castillo Carranza O, (2003), *Modelos de Cultura Organizacional Reapropiados: El Caso de COPPEL S. A. DE C. V.*, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa México

Chanlat, Jean François (1994) "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, págs. 317-364, México.

Chávez Carrillo, E, (2011), *El Clima de Trabajo, Generado por la Cultura Organizacional y su Influencia como Determinante en el Comportamiento del*

[Escribir texto]

*Personal Docente y Administrativo de la ESCUELA SUPERIOR DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UAS, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa México.*

*Chiavenato Adalberto (1998), Introducción a la Teoría de la Administración, 4ª. Edición, MC Graw Hill Interamericana, Santa fe de Bogotá, Colombia.*

*Cicourel, Aarón Víctor (1982) "El método y la medida en sociología". Editorial Nacional, Madrid.*

*Crozier, Michel y Erhard Friedberg, (1990) El actor y el sistema, las restricciones de la acción restrictiva, Alianza, México.*

*Czarniawska-Joerges, Barbara (1992), "Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective, Sage Publications, USA.*

*Dávila, L. de Guevara, Carlos, (1995) Teorías organizacionales y administración enfoque crítico, McGraw Hill, México.*

*De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Diana Caldera González (2008) "El clima organizacional en el contexto de los procesos de intervención: algunas reflexiones a partir del caso de una organización pública", ponencia presentada en el VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Perspectivas multidisciplinarias en el análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad, Universidad Autónoma de Nayarit, 12, 13 y 14 de noviembre del 2008.*

*De Luna Martínez, Diana, (2010), Construcción y Reconstrucción de la Identidad como producto de la Cultura Organizacional en el Instituto Mexicano del Petróleo, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México*

*Denzin, NK & Lincoln, YS. (1994). "Introduction: Entering the field of qualitative research." In NK Denzin and YS Lincoln (Eds.) Handbook of Qualitative Research (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage Publications.*

*Fernández, L. (1997), Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Editorial Paidós. México*

*Gámez Gastélum Rosalinda y Navarro Castro Gloria (2007), Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas, Editorial Once Ríos, Culiacán, México.*

[Escribir texto]

Gámez Gastélum, R. (2008). *Cultura y Clima Organizacional en instituciones de educación superior. Caso Universidad de Occidente*. En Velázquez, R.; Gámez, R.; Aréchiga, G. y Verdugo, M. (Comps.) *Vértice Cultural. Estudios sobre universidad, política y sociedad*. (69-122) México, UAS. 262 pp.

Gámez R, Castro P, Navarro G, (2009), "Impacto de la comunicación y cultura organizacional en los Negocios Internacionales en el período 2000-2008. Análisis comparativo de empresas cerveceras exportadoras de Nuevo León y Sinaloa." Trabajo presentado en el VII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

García Ruiz, Armando, 2014, *Dimensiones Culturales de una Universidad a través de su Historia*, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Izt, México, D.F.

Geertz Clifford. 1987 (1997) *La interpretación de las culturas*, Ed. Gedisa, Barcelona.

Giddens, Anthony, (1998) *La constitución de la sociedad, bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.

Gómez Velasco, Enrique (2004) "La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio", Tesis de maestría en estudios organizacionales, UAM-I, México

Hofstede, G. (1991) *Culturas y organizaciones: El software mental: la Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza. 447 pp.

Hofstede, Geert (1984), "Culture's Consequences: international Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, Sage Publications, U.S.A.

Louis, M.R. (1980). *Organizations as Culture-bearing Milieux*. E.U.A.: JAI Press.

Malinowski, Bronislaw. "La cultura (1931)", en Kahn, J. S. (1975) *El concepto de cultura*. Anagrama, Barcelona.

Memoria Conmemorativa, UNAM Escuela Nacional de Educación Profesional Aragón, XV aniversario, Vargas Impresores, S.A, México 1991

Memoria Conmemorativa, UNAM Escuela Nacional de Educación Profesional Aragón, XXV aniversario 1976-2001, 1ª. Edición, Coordinador General: Díaz Barreiro E., 2001

[Escribir texto]

Meyer, J. W. y B- Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* *American Journal of Sociology*, 1977.

Mollis Marcela (1997), *Geopolítica del saber: biografía recientes de las universidades las universidades latinoamericanas*. Recuperado de [www.anpedII.uerj.br/28/mollis.doc](http://www.anpedII.uerj.br/28/mollis.doc)

Montaño Hirose, Luis (2000) "La dimensión cultural de la organización, elementos para un debate en América Latina". En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. UAM y FCE. México.

Montaño, Hirose, Luis, (2000) *La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica, ponencia presentada en el IV Congreso de Administración en México. Teoría y praxis*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Montaño, Hirose, Luis, (2004) *El estudio de las Organizaciones en México, una Perspectiva Social*, UAM Unidad Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Occidente, *Los Estudios Organizacionales en México: cambio, Poder, Conocimiento e Identidad*, México, Pág. 9 – 37

Montaño, Hirose, Luis, (2006) *La sociología de las organizaciones: Desarrollo, rompimientos y perspectivas*, España Anthropos Editorial, UAM Unidad Iztapalapa, *Tratado Latinoamericano de Sociología*, Pág. 195-205

Montaño, Hirose Luis. (2007) "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones entorno a la perspectiva de Eugène Enriquez", en Luis Montaño (comp.) *Enigmas y laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional* (Editor), UAM Iztapalapa y REMINEO, México.

Muñiz S, (12 de octubre de 2015), *Liderazgo-La organización que aprende*, Recuperado de: <http://elliderylaorganizacion.blogspot.mx/2015/10/normal-0-21-false-false-false-es-mx-x.html>

Muñoz García H, (2009), *La Universidad Pública en México*, Seminario de Educación Superior de la UNAM, Porrúa, México

Pacheco, Cabrero, (2007), *Cultura de Calidad Academia y el Proceso de Acreditación en una Organización Educativa de nivel Superior: Caso Universidad Veracruzana. Estudio comparativo DES Contaduría Xalapa/Coatzacoalcos*, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

[Escribir texto]

Porta Luis, Silva Miriam (s.f.), *La investigación cualitativa: El Análisis de contenido en la investigación educativa*. Recuperado de [www.Uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf](http://www.Uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf)

Prawda, Juan (1987). *Logros, inequidades y retos del futuro del Sistema Educativo Mexicano*. México: Grijalbo. ISBN 968-419-856-6.

Rendón Cobián Marcela (2004), *Cultura y Organización en la empresa familiar: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades (55): 119-141*

Rendón Cobián, Marcela Coordinadora y otros (2007), *Organización y Cultura, México, Tradición, Poder y Modernidad en México.*, UAM-Iztapalapa

Ríos, R. M. (2001) *Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional*", en *Organización y cultura, controversia, complejidad y realidad*, México, DF., revista *Iztapalapa* núm. 55, año 24, julio-diciembre, pp. 69-100.

Ríos, R. M. (2006), *La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos: el caso CIESAS*, Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa México.

Rodríguez Gómez, Gregorio; Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe. Málaga, España.

Ruiz Olabuenaga, José (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, España

Sánchez Silva, M, (s.f), *La metodología en la investigación cuantitativa*, Recuperado el 25 de junio del 2015 de [www.mundosiigloxxiciecas.ipn.mx/pdf/v01/01/08.pdf](http://www.mundosiigloxxiciecas.ipn.mx/pdf/v01/01/08.pdf)

Schaff, Adam, (1981) *Historia y verdad*, Grijalbo, México.

Schein, Edgard (1985) *How culture forms, develops, and changes*. En: Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. y asociados (Eds). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco CA.

Schein Edgard (1991), "The role of the founder in the creation of organizational culture", en Frost, Meter et al (dir.), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Sage Publications, Estados Unidos.

Schein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Inc.

[Escribir texto]

Siehl, C. y Martin, J. (1988). *Measuring organization culture: mixing qualitative and quantitative methods*. En: Johns, M.O., Moore, M.D. y Synder, R.C. (Eds.). *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*. (pp. 79-103). E.U.A.: Sage Publications.

Smircich, Linda (1983), *Concepts of Culture Organizational Analysis*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3 Págs. 339-358. En Barba, Álvarez y Pedro Solís Pérez (1997), *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Vertiente, México.

Steiner, L. (2012), *An Analytical Model for University identity and reputation strategy work*, Springer Science Business Media B.V.

Tierney, W. G. (1988a). "Organizational culture in higher education. Defining the essentials" en *Journal of Higher Education*, vol. 59, núm. 1

Tierney, W.G. (1988b). "Much ado about something: Naturalistic inquiry and the paradigm revolution", *Journal of Higher Education*, vol. 59, núm. 2.

Weber, Max (1947) "The theory of social and economic organization"; Free Press.

Yin, Robert K., (1993) *Application of case study research*, *Applied Social Research Methods Series volume 34*, SAGE publications, London.  
<http://dgenp.unam.mx/acercaenp/antecedentes.pdf>

[http://www.100.unam.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=115&lang=es](http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=115&lang=es)

[http://www.100.unam.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=80&lang=es](http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=80&lang=es)

[http://www.aragon.unam.mx/nuestra\\_facultad/FES/Aragon/Facultad.html](http://www.aragon.unam.mx/nuestra_facultad/FES/Aragon/Facultad.html)

<http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>

[http://www.unam.mx/acercaunam/es/unam\\_tiempo/unam/antecedentes.html](http://www.unam.mx/acercaunam/es/unam_tiempo/unam/antecedentes.html)