

# Ciencias Administrativas



Teoría y praxis



ENERO - JUNIO 2014

ISSN: 1405-924X

NÚMERO 1, AÑO 10

Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

México

# CONTENIDO

## **El factor humano y el sostenimiento de los sistemas de calidad**

*Edgar Fernández Navarro  
Ana María Canto Esquivel  
María Antonia Morales González*

## **Factores que inciden en el grado de satisfacción del alumnado universitario**

*Laura Beatriz Guzmán Mendieta  
Carlos Arturo Torres Gastelú*

## **Análisis del sector pesquero y propuestas de manejo para lograr el desarrollo regional sustentable, a partir de la cadena producción-consumo de jaiba en la región costera de Puerto Peñasco, Sonora.**

*Luis Enrique Ibarra Morales  
Erika Olivas Valdez  
Emma Vanessa Casas Medina*

## **Valor del Conocimiento como Detonante de la Competitividad y el Desempeño Económico en las Empresas de Servicios del Software**

*Abel Partida Puente  
Mónica Blanco Jiménez  
María Margarita Carrera Sánchez*

## **Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México, estudio preliminar**

*Rubén Carlos González Salinas  
Mónica Blanco Jiménez  
Refugio de Jesús Fernández Martínez*

## **Gestión del conocimiento e innovación en empresas medianas y grandes de Chihuahua**

*Juan Oscar Ollivier Fierro  
Victor Manuel Santini Esparza  
Myrna Isela García Bencomo*

## **Planteamiento de estrategias organizacionales y acciones en la actividad sustantiva de la Dirección de Educación Continua de la UAEH**

*Antonio Oswaldo Ortiga Reyes  
Jaime Garnica González  
Eva Selene Hernández Gress*

## **Análisis de las creencias, actitudes y normas Subjetivas como predictores de la Intención a realizar comportamientos preventivos en hijos de personas que padecen diabetes mellitus tipo 2 en el estado de Hidalgo.**

*Judith Cavazos Arroyo*

## **Propiedad, control y participación familiar en las empresas de la Región Laja Bajío, Guanajuato. Un análisis comparativo a partir de la dimensión tamaño**

*Celina López Mateo  
Martha Ríos Manríquez  
Rubén Molina Sánchez*

## **La responsabilidad social en empresas del sector cuero-calzado y su disposición a compartir los beneficios con los colaboradores**

*J Jesus Sotelo Barroso  
J Jesus Gonzalo Garcia Perez*

## **Estrategias organizacionales en la rehabilitación competitiva de la industria minera en el municipio de Guanajuato, Gto.**

*Ricardo Alejandro Rodríguez Lara  
Zaraid Monserrat Balderas García  
Aniela Cervantes López*

## **Mujeres empresarias y sus contribuciones al proceso de desarrollo en el estado de Michoacán, México.**

*Pablo Manuel Chauca Malásquez  
María Arcelia Gonzáles Butrón*

## **Disquisición legal – fiscal del sistema de seguridad social en México ante el desafío de la informalidad y los retos laborales actuales**

*Irene Vega Fuentes  
Jerónimo Ricárdez Jiménez  
Sandra Luz Domínguez López*

## **Violación del principio de equidad en el caso de los recargos pagados por el contribuyente, en comparación con las cantidades devueltas por el fisco federal**

*Mario Jesús Aguilar Camacho*

## **La importancia de la alta dirección de una megaempresa familiar**

*José Emiliano Camacho Bojórquez*

## **Innovación y Emprendedurismo en tecnologías de la información y comunicación en América Latina**

*Sergio Javier Jasso Villazul  
Antonela Perata  
Luján Sanchez*



9 771405 924000

Ciencias Administrativas. Teoría y praxis.

Número 1 Año 10.

ISSN 1405-924X

Derechos Reservados. 2014

© Academia de Ciencias Administrativas A. C.

# Contenido

<b>El factor humano y el sostenimiento de los sistemas de calidad</b> <i>Edgar Fernández Navarro</i> <i>Ana María Canto Esquivel</i> <i>María Antonia Morales González</i> .....	13
<b>Factores que inciden en el grado de satisfacción del alumnado universitario</b> <i>Laura Beatriz Guzmán Mendieta</i> <i>Carlos Arturo Torres Gastelú</i> .....	33
<b>Análisis del sector pesquero y propuestas de manejo para lograr el desarrollo regional sustentable, a partir de la cadena producción-consumo de jaiba en la región costera de Puerto Peñasco, Sonora.</b> <i>Luis Enrique Ibarra Morales</i> <i>Erika Olivas Valdez</i> <i>Emma Vanessa Casas Medina</i> .....	50
<b>Valor del Conocimiento como Detonante de la Competitividad y el Desempeño Económico en las Empresas de Servicios del Software</b> <i>Abel Partida Puente</i> <i>Mónica Blanco Jiménez</i> <i>María Margarita Carrera Sánchez</i> .....	68
<b>Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México, estudio preliminar</b> <i>Rubén Carlos González Salinas</i> <i>Mónica Blanco Jiménez</i> <i>Refugio de Jesús Fernández Martínez</i> .....	90
<b>Gestión del conocimiento e innovación en empresas medianas y grandes de Chihuahua</b> <i>Juan Oscar Ollivier Fierro*</i> <i>Victor Manuel Santini Esparza</i> <i>Myrna Isela García Bencomo</i> .....	108
<b>Planteamiento de estrategias organizacionales y acciones en la actividad sustantiva de la Dirección de Educación Continua de la UAEH</b> <i>Antonio Oswaldo Ortega Reyes</i> <i>Jaime Garnica González</i> <i>Eva Selene Hernández Gress</i> .....	122

# Planteamiento de estrategias organizacionales y acciones en la actividad sustantiva de la Dirección de Educación Continua de la UAEH

Antonio Oswaldo Ortega Reyes\*, Jaime Garnica González\*\*,  
Eva Selene Hernández Gress\*\*\*

## Resumen

El presente trabajo da a conocer un conjunto de estrategias y acciones planteadas en la actividad sustantiva de la Dirección de Educación Continua (DEC) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). La investigación está enfocada al análisis de la organización actual, donde se identificaron los problemas presentes en la Dirección, su organización, su gestión administrativa, la calidad del servicio, la coordinación entre el personal, los perfiles de puestos, los manuales administrativos, la eficiencia, la eficacia, la comunicación y el estilo directivo, donde se evaluaron opiniones y aspectos del personal administrativo y docente, empleando las técnicas de focus group, entrevistas, análisis documental, guías de observación, lluvia de ideas y encuestas, para posteriormente proponer soluciones a las problemáticas detectadas. Los resultados arrojados mostraron que la DEC se encuentra en un proceso de cambio exhaustivo para su mejora.

**Palabras clave:** Análisis organizacional, Educación Continua, Estrategia

## 1. Introducción

La educación continua, como producto de la revolución científica y tecnológica, permite la actualización de conocimientos y destrezas, de la globalización de los mercados y de los nuevos paradigmas de organización, gestión y localización empresarial, procesos en que las Instituciones de Educación Superior (IES) están conscientes del desafío que implica la sociedad del conocimiento, ya que la educación deberá ser entendida como un proceso integral, flexible y fluido. En ella, el aprendizaje será continuo y, por lo tanto, la universidad debe ser el motor que incentive de manera ininterrumpida los conocimientos de la sociedad.

Actualmente, la mayoría de las tareas son ejecutadas a través de computadoras en un mundo altamente tecnologizado que cambia vertiginosamente, donde el principal valor del profesional del futuro será su capacidad para generar nuevas ideas e innovar en todos los campos del conocimiento, lo que impone la necesidad de un mayor acercamiento entre la universidad y los demás sectores, con el objeto de intensificar el flujo de conocimientos de aquella hacia estos últimos. Este acercamiento

---

\* Email: oswwaldoo@yahoo.com.mx

\*\* Email: jgarnicag@gmail.com

\*\*\* Email: evaselenehg@hotmail.com

puede traer consigo múltiples beneficios para todas las partes y por ende para la sociedad en general, aunque también entraña un gran número de problemas que representan barreras que hay que superar.

Por lo anterior y ante la necesidad de hacer frente a la dinámica de cambio se plantea la presente investigación, que tiene como *Objetivo General*, Analizar las condiciones organizacionales de la DEC mediante la implementación de metodología, técnicas y herramientas de investigación, para la obtención de datos que permitan diseñar un sistema integral organizacional que coadyuve a un manejo de la información de forma más eficaz y eficiente a fin de mejorar el servicio de la Dirección, y de esta forma plantear una solución a los problemas identificados.

Para el logro de tal fin, se plantean los siguientes Objetivos: Evaluar la situación en la que se encuentra actualmente la DEC con base en métodos y técnicas de análisis organizacional, Determinar si las relaciones entre las áreas de la DEC permiten el buen desempeño del personal administrativo y docente e Identificar las estrategias a seguir para que la DEC realice de una manera adecuada el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente.

## 2. Justificación de la investigación

Hoy en día, la DEC se encuentra en un mercado sumamente competitivo en cuanto a lo que su giro se refiere, ya que muchas instituciones educativas públicas o privadas ofrecen los servicios actualizados que la población requiere. La oferta de las actividades de EC es mayor en las áreas de ingeniería y tecnología, ciencias sociales y administrativas, ciencias naturales y básicas, ciencias de la salud, y en menor proporción en las ciencias agropecuarias. En lo que respecta a las humanidades, la mayor parte

se ubica en las instancias dedicadas a la extensión y difusión de la cultura. De allí que se torna imprescindible la coordinación de esfuerzos y la interacción entre las estructuras institucionales para contar con elementos que favorezcan el desarrollo planificado y sistemático de la educación continua (Rojas, 2010).

Así mismo, en este momento la Dirección no cuenta con esquemas de organización para brindar un servicio plenamente satisfactorio a sus usuarios, lo que se refleja en falta de condiciones para la detección de necesidades formativas en la población, así como para la implementación de nuevos cursos que le permitan contribuir a mantener a la UAEH entre las mejores instituciones a nivel estatal y nacional en educación continua.

La DEC contempla procesos formativos de actualización, desarrollo profesional y capacitación, los cuales determinan el funcionamiento de la misma. La ineficiente organización en la gestión de los procedimientos tiene como consecuencia la mala comunicación entre el personal, lo que desemboca en distintas problemáticas tanto a nivel personal como a nivel Institucional.

Dado lo anterior, se evaluaron aspectos administrativos, de docencia y de satisfacción mediante la aplicación de herramientas para el análisis de información, con la finalidad de generar propuestas de mejora factible que permitan elevar el nivel de desempeño del personal administrativo y docente, y con ello aumentar la satisfacción global de los usuarios.

Por otra parte, cabe hacer mención que el modelo editorial empleado en este reporte es el descrito en American Psychological Association (2009).

## 3. Marco teórico

Teniendo como marco de referencia la planeación estratégica, donde se considera

que: cuando una organización nace, puede partirse de una estructura que responda de manera más eficaz y práctica a las necesidades reales del entorno, permitiendo la descripción de las relaciones que se dan entre los diversos agentes relacionados con el proceso de la organización, permitiendo vislumbrar aquellos elementos que podrían favorecer o reducir la eficacia de las estrategias a diseñar (Hitt y Hoskisson, 2004).

Por lo anterior, se entenderá la planeación estratégica como el medio que permite realizar aquella actividad integral y participativa bajo la cual líderes y equipos desarrollan procesos continuos de razonamiento, decisión y acción, orientados a la búsqueda de ventajas competitivas (Hitt y Hoskisson, 2004). Definiendo el objetivo en maximizar el valor de la organización (Collins y Rukstad, 2008) al tener satisfecho al cliente, donde la estrategia se hace paso a paso por los encargados de todos los niveles de la organización (Bower y Gilbert, 2007), buscando la eficacia operacional (Porter, 2000) y siendo un proceso de aprendizaje continuo (Mintzberg, 1993).

Por otra parte, a continuación se integra la revisión teórica de las variables de estudio: organización, calidad del servicio, coordinación entre el personal, perfiles de puestos, manuales administrativos, eficiencia, eficacia, comunicación y dirección.

Organización es un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Esto incluye denominaciones como compañía, corporación, organización, fundación, organismo, asociación, o una parte o combinación de ellas (Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, 2005).

La calidad en el servicio está enfocada a que en una organización, si mira con prioridad a sus clientes, puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna (Sánchez, 2004).

La coordinación entre el personal se refiere a la división del trabajo en un colectivo orientado a la consecución de objetivos comunes, pero se vuelven complejas las actividades de comunicación y surgen dificultades en la compatibilidad y armonización de decisiones y actividades parciales.

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo permite la integración de recursos humanos, asegurando que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo, y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada (Servicio de Administración Tributaria, 2006). Mientras que el Manual de Organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2005), complementándose con el Manual de Procedimientos que describe las tareas rutinarias de trabajo a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su

alteración arbitraria (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

Otros términos a utilizar son la eficiencia, definida como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, mientras la eficacia se define como "hacer las cosas correctas" (Robbins y Coulter, 2005), es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Para lograrlo, se debe contar con un mecanismo fundamental por el que los miembros de la organización manifiestan sus frustraciones y sentimiento de satisfacción llamado comunicación.

Los términos anteriores están involucrados con el término dirección, vista como el proceso de influir en las personas para contribuir a las metas. Para ello se basa en principios como: coordinación de intereses, impersonalidad del mando, vía jerárquica, resolución de conflictos, aprovechamiento del conflicto, estándares, medir el control, excepción (Bustos, 2003).

Teniendo la revisión teórica de las variables de investigación, se explica a continuación el diseño de investigación y la metodología a seguir.

#### 4. Metodología

La investigación se considera exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque era necesario obtener información, la cual sirviera para identificar variables y proponer soluciones viables al caso de estudio. La investigación cae en descriptiva porque es necesario ubicar y proporcionar una descripción de las variables identificadas en el problema (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2003), de tipo cuali-cuantitativa por tratarse del análisis de las condiciones organizacionales de la DEC y en qué medida éstas tienen impacto en el personal y los clientes. Para llevarla a cabo, se utilizan las siguientes técnicas:

Las técnicas empleadas para la recopilación de información fueron las siguientes: Focus Group del personal administrativo de todas las áreas de la DEC, Entrevista formal y entrevista informal con el personal administrativo y directivo, seleccionado por medio del método Horivert y con los docentes seleccionados convenientemente, Guías de observación al personal administrativo y a la infraestructura, Encuestas a la población externa, usuarios de los cursos de Inglés y Lenguas Extranjeras; a la población interna, docentes de los programas de la DEC, Análisis documental al MO, MP y perfiles de puestos de la Dirección y Lluvia de ideas proporcionada por el personal de la DEC.

Para efectos de esta investigación se consideró a la población interna de la DEC, entre personal administrativo y docentes, y a la población externa, en este caso alumnos de los programas de Inglés y Lenguas Extranjeras. La población total a investigar consta de 2 directivos, 7 mandos medios, 13 administrativos, 147 docentes y 3812 alumnos.

Para este estudio se utilizaron dos tipos de muestreo, el primero fue con el método Horivert, el cual consiste en seleccionar al 30% del personal y al 100% de los directivos, aplicándose para la selección del personal administrativo de la DEC y para el cuerpo docente de los programas CUPES, Lenguas Extranjeras e Inglés; los resultados obtenidos, se muestran en la tabla 1. En la selección de los docentes para la encuesta, la muestra resultó de 44 docentes a encuestar. Para refuerzo de la encuesta se aplicaron entrevistas informales, la selección fue por conveniencia a 4 docentes de CUPES, 1 de Inglés y 3 de Lenguas Extranjeras.

El último muestreo fue no probabilístico para poblaciones grandes, éste fue aplicado a la población de usuarios de los programas de Inglés y Lenguas Extranjeras; los resultados se ilustran en la tabla 2.

**Tabla 1. Método Horivert para el personal administrativo**

Área	Total de personal	No. Personas seleccionadas
Dirección	2	2
Capacitación	2	1
Cursos de Preparación	0	0
Inglés	1	1
Lenguas Extranjeras	1	1
Control escolar	3	2
Presupuestos y contratos	2	1
Evaluación	1	1
Certificaciones	1	1
Diseño y publicidad	1	1
Enlace interinstitucion	1	1
Recepcion	2	1
Secretarias	2	0
Prefectura	1	1
Intendencia	2	0
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>14</b>

**Tabla 2. Muestra de los Programas de la DEC**

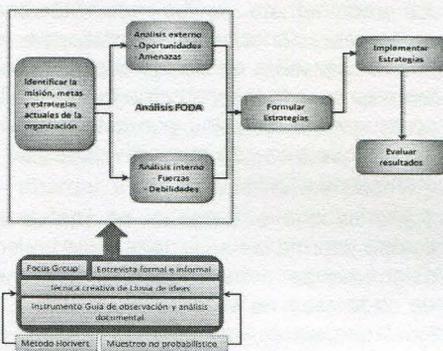
Curso o Programa	Total de Población	Muestra
LENGUAS E.	486	178
INGLES	3326	258
<b>Total</b>		<b>436</b>

Fuente: Elaboración propia

La estructuración de la utilización de las técnicas de investigación antes descritas y el transitar de la problemática a la exposición del planteamiento como resultado; se realizó con base al proceso de la gestión estratégica (Figura 1), donde se identifican seis etapas (Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, Análisis externo, Análisis interno, Formulación de estrategias, Puesta en marcha de las estrategias y Evaluación de los resultados), haciendo mención que en esta investigación

sólo se presenta el análisis de los datos y la generación de estrategias, omitiendo la presentación tradicional de tablas o matrices acostumbradas del análisis FODA, por petición de la organización, mientras que por temporalidad al reporte presentado, no se incluyen las dos últimas etapas del proceso de gestión estratégica (Puesta en marcha de las estrategias y Evaluación de los resultados), siendo éstas las limitantes y alcances del presente reporte público de la investigación.

**Figura 1. Modelo del proceso de la gestión estratégica**



Fuente: elaboración propia con base en Robbins y Coulter (2005).

## 5. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada una de las técnicas de investigación.

### 5.1 Grupos Focales

Durante la realización, los participantes se mostraron accesibles a dialogar, la mayoría participaron en forma muy segura y a su vez se detectó cierta relajación en los mismos, lo que promovió un ambiente agradable para la técnica. Los hallazgos fueron los siguientes:

- El personal de la DEC llega a sentirse abrumado y fatigado cuando en ocasiones se les asignan actividades fuera de tiempo, esto impacta directamente en su desempeño y por su consecuencia en la calidad de su trabajo.
- La relación existente en las áreas de la dirección es agradable, puesto que dependiendo de las aptitudes, y sobre todo de las actitudes de sus compañeros, es como se apoyan, salvo el área de Control Escolar, que como refiere el personal, es el área más apática de toda la DEC.
- El personal no recibe capacitaciones ni actualizaciones sobre temas que les pueden ser útiles en ciertas circunstancias tanto en su vida laboral como fuera de ella; se muestran molestos por este aspecto, puesto que parte de sus actividades es la atención al cliente.
- Parte de que el personal no realice en tiempo y forma las actividades que les son asignadas se debe a que las funciones de cada área no están bien definidas, al igual que no es suficiente el número de personas para realizar ciertas tareas.
- El personal también está consciente que es necesario elevar la calidad de los servicios que ofrece la DEC para poder ser competencia de la UNAM, el Tecnológico de Monterrey y la BUAP.
- Con respecto al servicio al cliente, mencionan que en realidad no existe, puesto que no se les da seguimiento a los usuarios, y no hay forma de saber si los cursos o programas que ofertan tienen algún efecto positivo sobre los mismos.

## 5.2. Entrevista formal e informal

Durante la aplicación de las entrevistas formales se recabó información sobre puntos estrictamente relevantes de los siguientes aspectos.

Algunas situaciones que perjudican el cumplimiento de las actividades dentro de la DEC son por falta de comunicación, en este caso son de dos tipos: la descendente, así como ascendente, ya que algunas áreas no son informadas de una manera correcta, puesto que no existe un buen canal. Por lo tanto hay un pequeño retraso en las actividades contempladas a realizar.

Los recientes cambios en cuanto a directivos hace que la dirección esté tomando nuevos rumbos de acuerdo a las antiguas administraciones, tal es caso del área de CUPES Y CALIDAD, que no cuentan con un responsable. De igual forma, la creación de áreas como la de evaluación, enlace interinstitucional e imagen, causa que otras áreas realicen actividades extras y ajenas a sus funciones.

La reglamentación en la que se basa el personal para efectuar su labor dentro de su área son el Sistema Institucional de Calidad (SICA), Plan de Desarrollo Institucional (PDI), y Estatuto General, aunque son documentos normativos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), no cuentan con un reglamento propio de la dirección.

La mayoría del personal no tiene inconformidades en cuanto a lo referido a las relaciones que tienen con las diferentes áreas con las que interaccionan dentro de la dirección, aunque se generen en algunas ocasiones disgustos entre el personal.

La dirección no presenta problemas de falta de trabajo en equipo ni falta de material para desempeñar su trabajo de manera óptima, ya que al momento no tiene restricciones en este ámbito.

Un tema relevante es la capacitación para la dirección, con lo cual se atacarían puntos como el compañerismo o trabajo colaborativo, solo el personal acata las

ordenes de trabajo que se otorga por parte del área de planeación, puesto que el personal en ocasiones no conoce en su totalidad de las actividades que se realizan dentro de la DEC. Otra razón por la cual el personal necesita capacitación es la falta de aptitudes, ya que gran parte del personal no cumple con los perfiles de puestos, esto conlleva a que se tengan escasos conocimientos sobre lo que desempeña.

Actualmente la dirección sí presenta una coordinación funcional, lo cual se ha demostrado en el cumplimiento de sus actividades, tal es el caso del reciente congreso, el cual fue gestionado por la dirección de educación continua, el personal logró el objetivo común planteado por ésta.

La dirección presenta retrasos en lo que se refiere a la realización de pagos a docentes, así como la ejecución de algunas actividades que dependen de la información de otras instituciones, por tal motivo se creó el área de enlace interinstitucional para atender las necesidades de vinculación e interacción con Escuelas Superiores, Institutos o cualquier otra dependencia de la UAEH.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo de las entrevistas formales, donde se contemplaron los siguientes rubros: Funcionamiento organizacional, Planeación y evaluación, Efectividad, Clima organizacional y Estructura organizacional.

De las actividades programadas, 97% se cumplen, por lo que el 75% considera que no deben agregarse más funciones a su área, mientras el 33% indicó que se realizan funciones ajenas al área, por lo que el 42% contestó que hay funciones que le corresponde pero las realizan otras áreas, pero a su vez 92% contestó que la distribución de carga es equitativa en su área. Por otra parte, se obtuvo que sólo el 42% del personal cuenta con un programa de actividades y el 58% sí evalúa sus

actividades. El 75% lo consideran para la toma de decisiones, mientras el 92% opinó que la relación interpersonal promueve un ambiente de trabajo adecuado y el 67% expusieron que sí existen los canales de comunicación laboral y personal adecuados en su área de trabajo.

Por otra parte, a continuación se presentan los resultados de la entrevista informal para los rubros anteriormente mostrados.

- Planeación. No existen una planeación y programación eficientes de horarios asignados a cada catedrático, por lo cual éste, después de varias horas de trabajo sin descansos, se siente abrumado y estresado. Respecto a los exámenes solicitados por los docentes, no son entregados en tiempo y forma, esto afecta directamente en la planificación personal de cada uno de ellos. Otro aspecto a abordar es el retraso de los pagos, para el cual se indagó el procedimiento para la realización del mismo; se determinó que esta observación es ajena a la DEC, puesto que el retraso es a causa de que el docente no entrega a tiempo sus recibos de honorarios al área correspondiente.
- Personal. La relación entre los docentes, en términos generales es agradable, ya que la convivencia rutinaria promueve el buen trato entre ellos, es decir, tienen comunicación directa, ya sea entre compañeros y prefectos. Sin embargo, el cuerpo docente no tiene conocimiento sobre los cambios que surgen en la DEC, a pesar de ser el motor de la misma; esto genera en cierto grado desmotivación.
- Organización. La organización de la DEC se llega a percibir como un cambio, existe conocimiento de que la Dirección ha pasado por un trance de cambios, sin embargo éste se queda muy superficial y se requiere comunicación y difusión.

- **Promoción.** En cuanto a la promoción de los cursos de la DEC, se sintetizó que es de boca en boca, es decir, los mismos usuarios y personal son quienes recomiendan o no los cursos. Esto puede ser favorable o desfavorable para la DEC, puesto que dependiendo de la experiencia de quien recomienda es como aumenta o disminuye el número de usuarios.
- **Infraestructura.** Con respecto a las aulas, éstas no son aptas para el desarrollo académico de los estudiantes, puesto que se refiere que las butacas son incómodas y la iluminación no es la adecuada, esto puede llegar a causar cierto grado de fatiga en los usuarios y provocar que éstos no alcancen los objetivos iniciales del curso.

### 5.3. Instrumento Guía de observación y análisis documental

Con relación al instrumento de *Guía de observación*, la información es: Se constató que el 82% del personal llega puntualmente a su área de trabajo, y permanece allí realizando sus actividades. Sin embargo, el otro 18% del personal, entre directivos y algunos coordinadores de área no llegan puntualmente, en promedio con 10 minutos de retraso, iniciando actividades hasta 15 minutos después de su hora de llegada. También se observó que a pesar de tener un área especial para el consumo de alimentos, el personal come en su propia área de trabajo; esto causa que el lugar se encuentre desordenado y hasta cierto punto se ve sucio. Cabe mencionar que el área de consumo también es centro de copiado, esto probablemente sea causa de algún accidente, puesto que se tiene a los equipos de copiado junto con alimentos y bebidas. Por otra parte, se observó que la persona asignada como intendente da inicio puntualmente a sus actividades, sin embargo al dar término a las

mismas deja sus herramientas de trabajo en el área de CALIDAD y CUPES, provocando que el lugar se haga notar desordenado y sucio. Del mismo modo, el intendente tiene asignado un ordenador para realizar otras actividades, esto se liga con el análisis documental, en el cual se hace mención que los perfiles de puesto no están bien definidos, y hay personal realizando labores que no le corresponden.

En cuanto a la infraestructura de la DEC en CEVIDE, está en buenas condiciones, sin embargo, la mayoría de las oficinas no tienen nombre o lo tienen equívoco, esto perjudica a los usuarios, puesto que cuando llegan a la dirección no saben hacia dónde dirigirse. Cabe mencionar que en algunos casos, el usuario prefirió retirarse al no encontrar el área que buscaba, por lo que esta guía se encuadró con el grupo focal; falta de organización y actividades no específicas para cada área de trabajo fueron observadas y mencionadas en ambas técnicas.

A través del Análisis documental se detectaron los siguientes puntos:

Falta de actualización en documentos administrativos. El organigrama de la DEC presenta una disfuncionalidad en contraste con la realidad, por lo se deduce que el Manual de Organización no está actualizado, por lo que la imagen que refleja la dependencia no es consistente con la realidad. Derivado de esto, los hallazgos son:

Falta de homogeneidad en documentos y procesos. Los nombres de las Áreas de la DEC no son homogéneos conforme al Organigrama 2012, ya que no existe una identificación de las mismas ni física ni teóricamente, o están incompletos. Así mismo, los procedimientos no son llevados a cabo como está establecido en los documentos. La evaluación del desempeño no concuerda del todo con la descripción de puestos, y en algunos casos está manipulado. No todos los empleados cumplen con el perfil

del puesto, sin embargo se marcan como conformes como lo establece la evaluación del desempeño.

Perfiles mal definidos. El perfil requerido para la asignación de un cargo o puesto no está completamente definido, solo se hace mención del nivel de escolaridad. Los conocimientos, destrezas y habilidades que plantean son ambiguos, ya que cualquier individuo podría satisfacerlas debido a la falta de precisión del perfil requerido.

Asignaciones de funciones y actividades mal establecidas. Actualmente, el Área de Control Escolar lleva los procesos de inscripción de las Áreas de Inglés, así como de Lenguas Extranjeras, excluyendo el proceso de inscripción del Área de Cursos de Preparación, el cual tendría que formar parte de sus actividades. Las funciones de las Áreas no están bien definidas, tal es el caso de las Áreas de Calidad y Planeación, y Cursos de Preparación, que realizan actividades que no les corresponden.

De igual forma se analizaron los perfiles de puesto del personal de la DEC, los resultados se muestran a continuación.

Debido a que los manuales administrativos de la DEC no están actualizados es que no se han establecido algunos de los perfiles de puesto a cubrir por algunas de las áreas, por esta razón se realizó un análisis con los currículos vitae del personal que labora dentro de la dirección, con lo que se evaluó aquellos existentes para determinar si cumplen o no con el perfil establecido. En el caso de aquellos con los que no se cuenta, es factible saber si todo el personal que labora en la dirección tiene los conocimientos necesarios para que se desempeñe eficientemente; esto también contribuirá a que se tenga un correcto flujo de información y se de cumplimiento a las tareas. Los perfiles de puestos aplican para los altos directivos, supervisores y trabajadores. Cabe

hacer mención que este análisis se basó en las siguientes cuestiones: ¿Qué es lo que se hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con qué fin lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Dónde lo hace? (Reyes Ponce, 1999 y Rodríguez, 2005).

#### 5.4. Técnica creativa de Lluvia de ideas

Por su parte, la técnica de Lluvia de ideas realizada en la DEC proporcionó una visión de los problemas detectados por el personal y mostrados en la tabla 3, observándose que la mayoría de los problemas que refiere el personal de la DEC son de tipo directivo, administrativo y técnico.

Con la aplicación del instrumento de las encuestas a docentes y alumnado de todos los programas de la DEC, se tiene que las encuestas fueron aplicadas al cuerpo docente, a través del servidor SurveyMonkey (<http://es.surveymonkey.com>), por medio del cual las encuestas – basadas en el ya referido Organizational Health Checkup (Innermetrix, 2008), se enviaron a los correos electrónicos de profesores, proporcionados por los coordinadores de los programas de la DEC. Los resultados se obtuvieron a través de estadística inferencial, ya que hubo escasa respuesta por parte del cuerpo docente, teniendo en total 24 encuestas y el resultado se ilustra en la Gráfica 1.

Como se puede observar en la gráfica antes citada, el cuerpo docente de la DEC está satisfecho con lo que ellos hacen en la dimensión personal en lo tocante a planeación y funciones, al igual que con el tema de liderazgo. Sin embargo, un punto bajo es la estrategia de planificación, la cual se encuadra con las entrevistas informales, donde se hace mención que la planeación de la dirección es ineficiente.

Tabla 3 Problemática general de la Dirección

Área impactada	Problema	Clasificación
Dirección de Educación Continua	No hay bases jurídicas (reglamento, políticas, protocolos respuesta), ni organizaciones establecidas para el desarrollo de las actividades de la Dirección.	Directivo
	Perfiles no definidos ni adecuados.	Administrativo
	Control escolar realiza registros manuales, en un sistema que no permite agilidad en el proceso.	Técnico
	El personal tiene una baja motivación, no presenta características de identidad institucional ni de compromiso con la Universidad ni su instancia. Mala atención a los usuarios.	Directivo
	Los procesos administrativos no están sistematizados, se efectúan al momento y de acuerdo a cada persona.	Administrativo
	No existe un servicio médico o de asesoría o consultoría para los usuarios.	Directivo
	Sobreburocratización de los procesos administrativos.	Directivo
	La otorgación y uso de las becas no tiene un proceso claro, acordado entre todas las instancias para dar transparencia al mismo.	Administrativo
	Flujo ineficiente de la información, ésta se maneja como propia de las áreas y no se comparte de manera transversal con dependencias ni escuelas o institutos.	Personal
Escuelas e Institutos de la UAEH	Las escuelas e institutos no participan de manera activa en los procesos, toda vez que los recursos no regresan a sus áreas.	Vinculación
	Las escuelas superiores se desarrollan como entes apartados de las actividades centrales de la UAEH, con estrategias y procesos diferentes en cada municipio.	Técnico
	No se han determinado, a nivel institucional, funciones, metas ni alcances de las Escuelas Superiores respecto de la Educación Continua.	Directivo
	Los programas de Educación Continua no están vinculados con las Escuelas Superiores.	Directivo
	No existe un catálogo institucional de actividades de educación continua, que sea generado por las áreas académicas y los centros de investigación.	Vinculación
	Proceso de contratación lento e ineficiente. El contrato presenta una alta carga administrativa por su conformación y estructura.	Administrativo
CUPES	No existe un programa propio de estudios.	Técnico
	No hay un diagnóstico de efectividad real del curso.	Técnico
	Los instructores no poseen el perfil adecuado.	Administrativo
	No se posee bibliografía de apoyo.	Técnico

Idiomas	Coordinadora no posee perfil respecto del puesto.	Administrativo
	No existe un programa de estudio propio establecido para los cursos de idiomas, estos se basan al 100% en los índices de los libros.	Técnico
	Los instructores perciben un sueldo bajo.	Administrativo
	No existe un programa establecido de capacitación y actualización para los instructores.	Técnico Directivo
	Falta vinculación interinstitucional.	Vinculación
	La bibliografía no está actualizada de acuerdo a las necesidades de los usuarios de la Dirección.	Técnico
Infraestructura	Instalaciones y mobiliario no adecuado para la impartición de cursos.	Administrativo Directivo
	Falta de infraestructura tecnológica.	Administrativo Directivo

Fuente: Elaboración propia en base a la lluvia de ideas proporcionada por la DEC.

**Gráfica 1. Diagnóstico de Salud Organizacional**



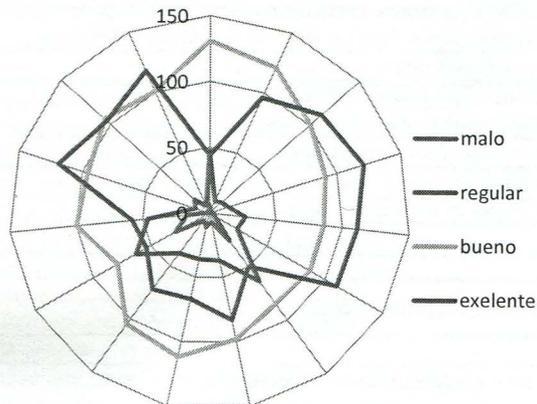
Fuente: Elaboración propia

En las encuestas dirigidas a los alumnos, se aplicaron en los programas de Inglés y Lenguas Extranjeras, dando como resultado de satisfacción del alumnado el mostrado en la Gráfica 2.

Como se aprecia en la gráfica 2, la mayoría de las personas encuestadas consideran que el servicio que oferta la dirección es bueno, lo cual demuestra que solamente se tienen que

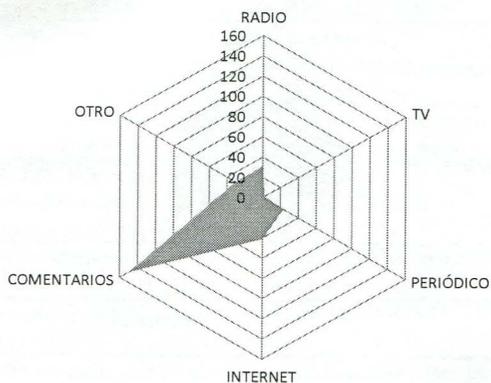
mejorar ciertos aspectos para que se tenga un mayor índice en cuanto a estos rubros, mientras con la gráfica 3 se comprueba lo dicho, ya que al cuestionar sobre cuál es el medio por el que se enteró de los servicios de la DEC, un 59.99% de la muestra poblacional dijo que fue por medio de comentarios de personas conocidas que recomendaron los servicios.

**Gráfica 2. Diagnóstico de satisfacción por parte del alumno**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 3. Medio por el cual se enteró de los servicios de DEC**



Fuente: Elaboración propia

En resumen, las encuestas aplicadas arrojan resultados favorables en cuanto al buen servicio de la DEC, ya que tiene una reputación aceptable en la población de la región de Pachuca, así como a nivel estatal e incluso interestatal.

## 6. Estrategias y acciones propuestas

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las técnicas de investigación, se proponen las siguientes soluciones a la problemática detectada, con el fin de ir consolidando la mejora continua de la DEC.

## Dirección

- *Reuniones de coordinadores.* Para mejora de la comunicación y la relación dentro de la dirección, se propone establecer reuniones periódicas breves y con objetivos claros entre los coordinadores de áreas y los directivos, con el fin de mantenerse enterados de las actividades que cada área realiza o está llevando a cabo.
- *Capacitación y actualización.* Es fundamental que el personal administrativo de la DEC se actualice constantemente para brindar y proponer mejores servicios, también es indispensable que se capacite en torno a la atención de clientes, relaciones humanas y otros temas que les son útiles para la mejora del desempeño y el aumento de la satisfacción del cliente. De igual forma, necesitan conocimientos complementarios para situaciones contingentes de la operación cotidiana de la DEC, tal es el caso de primeros auxilios, brigadas para salvación y rescate, combate contra incendios, etc.
- *Vinculación.* Se propone asignar un coordinador de vinculación perteneciente a la DEC en cada Instituto, Escuela Superior y Preparatoria, esto para promover la creación de programas y cursos necesarios para la contribución de la Educación Continua y el aumento de la demanda de la DEC.

## Administración

- *Actualización y Homogeneidad de los Manuales y formatos de la DEC.* Teniendo en cuenta los cambios surgidos en la Dirección, es importante que los manuales administrativos se actualicen constantemente, al igual que los formatos, esto para una mejora en la gestión y trámite de documentos. Esta propuesta se complementa con la de vinculación.

- *Planeación y perfiles de puesto.* Realizar una planeación eficiente de aquellas actividades a realizar, así como la correcta descripción de puestos, para que con ello se entiendan todos los procesos que debe realizar cada integrante de la dirección, conllevando a que el personal tenga las aptitudes necesarias para el cumplimiento del trabajo; esto fomentará la interacción con los demás compañeros, ya sea del área o de toda la dirección, ya que sabrán a quien dirigirse para pedir y dar la información correspondiente.
- *Revisión de las actividades de la DEC.* La implementación de una revisión periódica de las funciones que se realizan dentro de la dirección para que se realice la integración de nuevas actividades, así como la eliminación de aquellas que sean obsoletas o que ya no se realicen.

## Personal de docencia.

- *Establecer los canales de comunicación en la dirección.* Para que el cuerpo docente se sienta involucrado en las actividades de la DEC, y con esto mejoren su desempeño.
- *Capacitación del cuerpo docente.* Dadas las actividades del cuerpo docente, es necesario que éstos se capaciten en diferentes modalidades para la implementación de técnicas o herramientas grupales en el aula de clases, con la finalidad de aumentar el aprendizaje de los alumnos.
- *Elaborar perfiles de puesto para los docentes.* Esto facilitará la asignación de materias, en el caso de CUPES y LENGUAS EXTRANJERAS.
- Para la contratación del docente se recomienda aplicar un examen para determinar si la persona cuenta con las aptitudes necesarias para ejercer la

docencia, de acuerdo al perfil de puesto antes mencionado.

### Cursos y programas

- *Cursos de acuerdo al perfil de ingreso requerido en los Institutos de la UAEH.* Establecer cursos para todos los Institutos de la Universidad de acuerdo a su perfil de ingreso, es decir, un curso para los alumnos que deseen ingresar al Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería, otro para los que estén interesados en el Instituto de Ciencias Económicas y Administrativas, un tercer curso para los que quieran ingresar al Instituto de Ciencias de la Salud, para aquellos que prefieran al Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, otro curso para los aspirantes del Instituto de Ciencias Agropecuarias y un último curso para los que estén interesados en ingresar al Instituto Artes. Esto para tener una mejor estructura de los cursos ofrecidos de acuerdo a los intereses de los aspirantes.
- *Subdivisión de los cursos antes mencionados, o en su caso, de los CUPES.* Realizar dos subdivisiones de los cursos ofertados. La primer subdivisión, para el alumnado que se encontró en una muy cercana oportunidad de pasar el examen de CENEVAL, o que en su caso lo pasó pero no ingresó por falta de lugares, este curso consistiría en aumentar esa oportunidad de aprobar el examen o aumentar la calificación aprobatoria. La segunda, para regularizar a los aspirantes de la UAEH en los conocimientos no adquiridos en su vida académica, ya sea de Secundaria o Bachillerato. La metodología para determinar la clasificación del alumnado es que en el periodo de inscripción realice una evaluación diagnóstica o presentar una copia del resultado otorgado por CENEVAL y así colocarlo en el curso correcto.

- *Credencialización.* La metodología de credencialización debe de ser perfeccionado para tener una mayor agilidad en el proceso, mediante la planeación de un periodo para ello; es necesario realizar un formato en la credencial para que el alumnado no tenga que volver a repetir este proceso de solicitud, ya sea mediante un holograma adhesivo, perforación o marcar la credencial.
- *Equipos didácticos.* Establecer aulas con dispositivos didácticos, como lo son proyectores, pizarrones electrónicos, equipo de audio y de cómputo, para que el estudiante se sienta en un área de confort y así tener una mayor captación de los conocimientos que el docente otorga en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que hoy en día se está en competencia con instituciones con estas características.
- *Grupos con un número accesible de alumnos.* La gran cantidad de integrantes con que se conforman los grupos ocasiona que el docente no realice una adecuada cátedra, por ello se deben de acondicionar las aulas, determinar un máximo de alumnos en cada grupo siempre y cuando se involucre la demanda, ya que ésta determinará el número de grupos en el periodo.

### Infraestructura

- La creación de infraestructura propia para la DEC es algo que se debe contemplar, ya que la demanda está en aumento, según los datos arrojados por las técnicas de grupo focal y análisis documental, pues en ellos se hizo evidente la necesidad de construir un centro de idiomas, centro de actualización, aulas con tecnología didáctica y capacitación.  
Como propuesta general, se recomienda seguir la siguiente estrategia:

Sensibilizar al personal de la DEC a adoptar la filosofía de las 5's, mediante la cual se mejorará la Calidad de toda la dirección, tanto de la infraestructura como del mantenimiento del entrono de trabajo involucrando a todos los integrantes. Una forma de representarlo es a través de la figura 1.

**Figura 1. La filosofía de las 5's más la acción de sensibilización**

**LAS 5'S DE LA CALIDAD**



Fuente: Elaboración propia con base a Alcalde (2010).

## Conclusiones

Relativas al objetivo de evaluar la situación en la que se encuentra actualmente la DEC con base en métodos y técnicas de análisis organizacional, se tiene la identificación de problemas puntuales, donde la interrelación de las técnicas *empleadas* para la recopilación de información como fue: Focus Group, Entrevista formal e informal, el método Horivert, Guías de observación, Encuestas Análisis documental al MO, MP y perfiles de puestos de la Dirección y Lluvia de ideas, dieron la orientación adecuada.

Por lo que se concluye, este tipo de técnicas fueron el factor clave para identificar los problemas de la dirección en general y en

particular de sus áreas que la conforman.

Con relación a determinar si las relaciones entre las áreas de la DEC permiten el buen desempeño del personal administrativo y docente, se tiene que como todo sistema, si se realizara de forma aislada el diagnóstico, los resultados son parciales en el mejor de los caso, o en el peor, erróneos, por lo que se concluye que el análisis de la organización debe realizarse de forma holística.

Con relación a identificar las estrategias a seguir para que la DEC realice de una manera adecuada el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente, se tiene que se logró el objetivo, prueba de ello es el planteamiento del punto seis.

Por lo anterior, se tiene el cumplimiento del fin deseado de analizar las condiciones organizacionales de la DEC mediante la implementación de metodología, técnicas y herramientas de investigación para la obtención de datos que permitan diseñar un sistema integral organizacional que coadyuve a un manejo de la información de forma más eficaz y eficiente, a fin de mejorar el servicio de la Dirección y de esta forma plantear una solución a los problemas identificados.

En síntesis, la aplicación de técnicas adecuadas e interrelacionadas en la focalización de problemas y sus efectos, darán resultados claros, y por ende el impacto de los mismos, lo que representa el mejor sustento para formular la solución, o en su caso, la disolución de un problema.

## Referencias

- Alcalde, P. (2010). *Calidad* (2ª ed). España: Paraninfo.
- American Psychological Association. (2009). *Publication Manual of American Psychological Association*, (6th ed). Washington, DC, USA: APA.
- Bower, J. L. and Gilbert, C. (February, 2007). How Managers' Everyday Decisions Create or Destroy your Company's Strategy, *Harvard Business Review*, pp. 72-79.
- Bustos, E. (2003). *Proceso administrativo y planeación*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Collins, D. J. and Rukstad, M. G. (2008, April). Can you say What your Strategy Is?. *Harvard Business Review*. 86(4), 82-90.
- Reyes Ponce, A. (1999). *El análisis de puestos*. México: Limusa, Noriega Editores
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Duane, R. y Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*, (5ª ed). Australia: Thomson.
- Innermetrix, Inc. (2008). *The Innermetrix Organizational Health Checkup for Acme Manufacturing*. Recuperado de <http://www.innermetrix.com/pdf/samples/IMX%20OHC%20sample.pdf>
- Mintzberg, H. (1993, January-February). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 73(1), 107-115.
- Porter, M. (2000). What is Strategy. *Harvard Business Review*, revised 2000, pp. 61-82.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*, (8ª ed). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Grupo Editor Alfa Omega
- Rojas, H. B. (2010). *Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continua*. México, D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Dirección de Medios Editoriales.
- Sánchez, M. (Mayo de 2004). *Lecturas: EF y Deportes*. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/revista/efd18/psoc.htm>
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2005). *Manual de Organización*. Recuperado de <http://participacionsocial.sre.gob.mx/index.php>
- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. (2005). *Elaboración del diagnóstico previo según ISO 9001:2000*. Recuperado de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/48AD1602-1CA8-468B-8408-24B59040A48F/19535/IA11.pdf>
- Servicio de Administración Tributaria. (Julio de 2006). *Guía Técnica para Elaborar Manuales Administrativos*. Recuperado de [ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia\\_ftp/publicaciones/normateca/documentos/acch/GT\\_Manuales\\_Administrativos.pdf](ftp://ftp2.sat.gob.mx/asistencia_ftp/publicaciones/normateca/documentos/acch/GT_Manuales_Administrativos.pdf)