

Centre de Recherche Magellan

El ISEOR certifica que **Antonio Oswaldo ORTEGA REYES** participó del **5º coloquio y seminario doctoral internacional**, sobre el tema :
"Retos actuales del cambio y de las intervenciones en las organizaciones"

organizado conjuntamente entre el Centro de investigación **ISEOR**, Magellan, IAE Lyon, Universidad Jean Moulin, y las Áreas "Desarrollo Organizacional y Cambio" y "Management Consulting" de la Academy of Management (Estados Unidos)

en la Universidad Jean Moulin, del 11 al 13 de junio de 2014, **con la ponencia titulada :**

- ***"Diseño de instrumentos para el diagnóstico organizacional de una dependencia universitaria de idiomas a partir del modelo de gestión socioeconómica"***

(Presentada con): **Eva Selene HERNÁNDEZ GRESS, Jaime GARNICA GONZÁLEZ**

SE EXTIENDE LA PRESENTE PARA LOS FINES QUE EL INTERESADO O LA INTERESADA REQUIERA.

Lyon, Francia, a 13 de junio de 2014

Profesor Dr. Henri SAVALL
Presidente-fundador del ISEOR

ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

15, chemin du Petit Bois – France - 69134 ÉCULLY Cedex - Tél. (33) (0) 4.78.33.09.66 - Fax. (33) (0) 4.78.33.16.61

www.iseor.com



TABLE DES MATIÈRES DES ACTES

Edition CD ROM : 120 communications dont 44 Francophones
47 Hispanophones
29 Anglophones

SOMMAIRE / TABLE OF CONTENTS / ÍNDICE

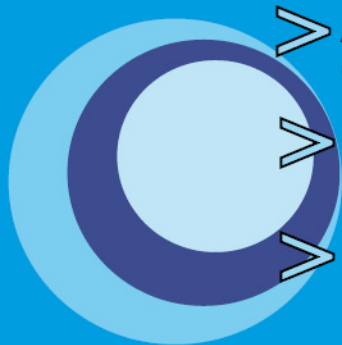
<p>ABBAS Syed Gohar (IAE Lyon, Université Jean Moulin), France, FARAH Asmaa (IAE Lyon, Université Jean Moulin/Université Cadi Ayyad), France/Maroc <i>Coping and social support a conceptual study of multidimensional social support coping mechanisms</i></p>
<p>AGUILERA ENRIQUEZ Luis, HERNÁNDEZ CASTORENA Octavio, GONZÁLEZ ADAME Martha, LÓPEZ TORRES Gabriela Citlalli (Universidad Autónoma de Aguascalientes), México <i>El impacto de la calidad en la gestión de la cadena de suministro para un mayor rendimiento de la pyme manufacturera: un estudio empírico</i></p>
<p>AHUMADA-TELLO Eduardo, ZÁRATE-CORNEJO Robert E.(Universidad Autónoma del Estado de Baja California), México <i>Competitividad y gestión del conocimiento. el caso de empresas de base tecnológica en Tijuana, México</i></p>
<p>ALONSO CASTAÑÓN Martha Alicia (Universidad Politécnica de San Luis Potosí), México, ALONSO CASTAÑÓN Esperanza (Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de San Luis Potosí), México, DE LA ROSA HERNÁNDEZ Martha Angélica, MARTÍNEZ ROJAS Mario Alberto (Universidad Politécnica de San Luis Potosí), México <i>Análisis de los retos sobre la comunicación y el seguimiento de los procesos de cambio organizacional. la experiencia de intervención en empresas de San Luis Potosí, México</i></p>
<p>ANDREY Amélie, LIÈVRE Pascal (Centre de recherche clermontois en gestion et de management (CRCGM), Université d'Auvergne), France <i>La posture de praticien-chercheur. Un dispositif d'ethnographie organisationnelle pour étudier les situations d'urgence</i></p>
<p>ARMSTRONG Carmen (State of Illinois), United States of America, YAEGER Therese F., SORENSEN JR Peter F. (Benedictine University), United States of America, SULAMOYO Dalitso (IACAA, Springfield), United States of America <i>Organization development and change within the context of public sector organizations: opportunities for change and development</i></p>

<p>MONTOTO CANLLO Juan Matías (Estudio Canllo Montoto, Santiago del Estero), Argentina <i>Los desafíos del cambio en las organizaciones argentinas</i></p>
<p>MORENO ALBARRACÍN Antonio Luis, ÁLVAREZ LÓPEZ José María Carlos, CARRASCO DÍAZ Daniel, LILLO CRIADO Juan Luis (Universidad de Jaén), España <i>Indicadores de gestión social en entidades sin ánimo de lucro: una investigación empírica en la once</i></p>
<p>MRANI ZENTAR Sarra (ISEM, Université Montpellier 1, Université Cadi Ayyad), France/Maroc, NARO Gérald (ISEM Université Montpellier 1), France, LOUITRI Abdenbi (Université Cadi-Ayyad), Maroc, <i>Étude à l'émergence de la fonction contrôle de gestion dans les grandes entreprises industrielles au Maroc</i></p>
<p>NDJOULOU Fidèle (Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke), Canada, DESMARIS Lise, PÉRUSSE Michel (Département de management Université de Sherbrooke), Canada <i>Prise en charge de la santé et sécurité au travail par les organisations au Québec: défis, enjeux et approches</i></p>
<p>OKAMBA Emmanuel (Laboratoire « Institut de Recherche en Gestion », Université de Paris-Est), France <i>Les déterminants du choix du modèle de calcul des coûts et de simulation de la valeur dans les entreprises françaises : le poids des « routines»</i></p>
<p>OLIVARES LEAL Amado, ESPEJEL BLANCO Joel Enrique, GUEREÑA DE LA LLATA José María (Universidad de Sonora), México <i>Subcontratación (outsourcing) integral en una empresa minera: el caso de mexicana de cobre, S.A. de C.V</i></p>
<p>OMRI Mohamed Ali (Northern Border University), Arabie Saoudite, BEN ABDENNEBI Abir, BEN NOUR Mohamed (Laboratoire de Gouvernance d'Entreprises, Université de Tunis El Manar II), Tunisie <i>Impact de la rotation des auditeurs sur la qualité de l'audit externe : étude empirique dans le contexte tunisien</i></p>
<p>OMRI Mohamed Ali (Northern Border University), Arabie Saoudite, BEN NOUR Mohamed, BEN ABDENNEBI Abir (Laboratoire de Gouvernance d'Entreprises, Université de Tunis El Manar II), Tunisie <i>Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la gestion fiscale : cas des entreprises tunisiennes</i></p>
<p>ORTEGA REYES Antonio Oswaldo, HERNÁNDEZ GRESS Eva Selene, GARNICA GONZÁLEZ Jaime (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo), México <i>Diseño de instrumentos para el diagnóstico organizacional de una dependencia universitaria de idiomas a partir del modelo de gestión socioeconómica</i></p>
<p>ORTIZ AYALA Ricardo, HERNÁNDEZ JIMÉNEZ Ana Rosa, SALAZAR CHÁVEZ Carolina, SANDOVAL CHÁVEZ Víctor Adán (Universidad Autónoma de Querétaro), México <i>Aplicación del modelo de brechas de la calidad en el servicio en una empresa del sector turístico</i></p>
<p>ORTIZ AYALA Ricardo, HERNÁNDEZ JIMÉNEZ Ana Rosa, URBIOLA SOLÍS Alejandra, CISNEROS BECERRA Ana Lizeth (Universidad Autónoma de Querétaro), México <i>La identidad organizacional, el caso de la empresa Irizar México</i></p>
<p>PASSE Edmond (Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand), France <i>Improvisation et désapprentissage organisationnel en situation de crise : une étude exploratoire</i></p>
<p>PAVÍA y CISNEROS América Graciela, SIMÓN DOMÍNGUEZ Nadima (Universidad nacional autónoma de México), México <i>El bajo desempeño de los programas sociales en México, frente a la pobreza y el hambre</i></p>
<p>PAYRE Sébastien (NIMEC, Université de Caen, Basse-Normandie), France <i>Est-il encore possible d'encadrer les personnes dans les PME ? propositions pour moderniser la fonction hiérarchique et réduire le stress dysfonctionnel des personnes</i></p>
<p>PEÑA CRUZ María del Pilar (Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional), México, CRUZ VENEGAS Claudia Paulina (Escuela Nacional de Antropología e Historia), México, MARTÍNEZ CAMPOS Carmen (Instituto Superior de Cajeme, Sinaloa), México <i>Evaluación de aguas residuales derivadas de la preparación de alimentos en restaurantes de la zona metropolitana de la ciudad de México</i></p>
<p>PIERRE Xavier (ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin), France, PAULAUSKAS Rityis (Permanent Mission of the Republic of Lithuania to the United Nations Office and Other International Organizations in Geneva), Lithuania</p>



Centre de Recherche Magellan

**Colloque International / International
Conference / Coloquio internacional**
Organisateur / Organizer / Organizador : ISEOR



- > *Défis actuels du changement et des interventions dans les organisations*
- > *Current Challenges in Organizational change and interventions*
- > *Retos actuales del cambio y de las intervenciones en las organizaciones*

2014

Lyon France - Lyon Francia

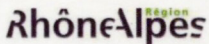
11, 12 & 13 juin / june / junio 2014

ISBN : 9782917078389

Nos partenaires



Avec le soutien de :



Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA DEPENDENCIA UNIVERSITARIA DE IDIOMAS A PARTIR DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA

**Antonio Oswaldo
ORTEGA REYES**

Universidad Autónoma del Estado
de Hidalgo
(México)

**Eva Selene
HERNÁNDEZ GRESS**

Universidad Autónoma del Estado
de Hidalgo
(México)

Jaime GARNICA GONZÁLEZ

Universidad Autónoma del Estado
de Hidalgo
(México)

RESUMEN

La Dirección Universitaria de Idiomas (DUI) perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), coordina, implementa y evalúa el Programa Institucional de Lenguas Extranjeras en cada uno de los programas educativos y académicos, en sus modalidades de educación presencial, a distancia, y capacitación docente.

Se realizó un diagnóstico organizacional en la DUI con el fin de detectar su principal problemática y áreas de oportunidad mediante la aplicación de técnicas de investigación como, análisis documental, recopilación de información, encuestas y entrevistas. Cabe mencionar que las dos últimas fueron desarrolladas a través del modelo de gestión socioeconómica del ISEOR, para evaluar las condiciones laborales actuales de la DUI y buscar así el mejoramiento de las condiciones laborales de la misma obteniendo datos en los distintos sectores entrevistados.

El resultado es una primera fase del Diagnóstico en donde se detalla la situación actual de la dependencia desde la perspectiva de los usuarios estudiantiles y de los titulares de las dependencias relacionadas.

Palabras clave: Diagnóstico, técnicas de investigación, gestión socioeconómica.

INTRODUCCIÓN

Fenómenos actuales como la globalización y la competitividad laboral justifican el desarrollo y la necesidad por parte de nuevas generaciones del aprendizaje de más de un idioma para su formación educativa, bajo el concepto de plurilingüismo.

Para llegar al dominio de cualquier idioma existen diversos factores que inciden directamente en la calidad del aprendizaje, tales como una metodología educativa, cultura, necesidad y motivación del individuo, aptitudes del estudiante, factores sociales que determinen el grado de dificultad del idioma a aprender y circunstancias que lleven a la elección de dicho idioma, entre otros.

En México, la Secretaría de Educación Pública Federal ha desarrollado un proyecto que busca establecer un marco nacional de referencia para la evaluación y certificación de idiomas, orientado a elevar la calidad educativa en la materia, especialmente en el caso de la enseñanza del idioma inglés como lengua extranjera. Derivado del proyecto, se ha creado la Certificación Nacional de Nivel de Idioma (CENNI), documento oficial que permite a la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR) de la misma secretaría, así como a las autoridades e instituciones con la que se establezca la coordinación correspondiente, evaluar, acreditar y certificar conocimientos y aptitudes en materia de lenguas extranjeras. Es pertinente señalar que al momento, para realizar dicha certificación, se tienen estándares desarrollados y evaluaciones seleccionadas para ocho idiomas, entre ellos, están: alemán, chino, inglés, italiano, francés, japonés, portugués y ruso (www.cenni.sep.gob).

Todo lo anterior sumado a la necesidad de hacer frente a las exigencias de la competitividad actual y la importancia de la eficiencia y estabilidad del personal que labora en la dependencia, influyen en la calidad del servicio o producto a ofrecer como lo señala Henri Savall (2011) “No es Conveniente actuar e invertir directamente en la calidad de los productos, sino más bien, de manera indirecta, mejorando la calidad de gestión de personal y sus efectos positivos en la calidad del funcionamiento de la empresa”.

Considerando los aspectos antes mencionados, se efectuó la presente investigación con el *Objetivo General* de “Analizar la estructura organizacional interna y externa de la DUI mediante el uso e implementación de técnicas y herramientas de investigación, para la obtención de datos que permitan identificar los costos ocultos del sistema actual organizacional favoreciendo el desarrollo de una metodología de la enseñanza de idiomas que opere de manera eficiente y conjunta, lo anterior con el fin de elevar el grado de aprendizaje y competitividad de la población estudiantil de la UAEH en materia de idiomas extranjeros.

Para el logro de tal fin, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la situación en la que se encuentra actualmente la DUI, mediante la aplicación de métodos y técnicas de diagnóstico organizacional.
- Dimensionar el estado actual de los miembros que integran la DUI.
- Analizar la interacción que existe entre las diferentes direcciones de la UAEH y sus vínculos con la DUI.
- Conocer la percepción que se tiene de la DUI por parte de la población estudiantil de la UAEH.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente la DUI ubicada en la Carretera Pachuca-Actopan km 4.5 presenta problemas en la coordinación entre el personal administrativo y en la asignación de responsabilidades dentro de la dirección; por lo tanto, los cursos de lenguas extranjeras impartidas en todos los campus y escuelas superiores de la UAEH no tienen los resultados esperados y el alumnado muestra bajo desempeño y dominio del idioma.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente la Dirección Universitaria de Idiomas busca crear vínculos entre los responsables de las asignaturas de una lengua extranjera para poder coordinar conjuntamente las actividades inherentes a su área así como coadyuvar en la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante estableciendo las directrices y actividades que encaminen al logro del objetivo principal de la institución ofreciendo una formación integral a los estudiantes la cual incluye el dominio de una lengua extranjera. Sin embargo, los esquemas actuales de organización de la DUI impactan en gran medida en la enseñanza de la lengua extranjera y tiene gran efecto en la percepción que se tiene de esta por parte del estudiante, lo cual conlleva a que no se tenga un dominio de la lengua como lo demanda actualmente el mundo globalizado.

Las condiciones en las que se encuentra el mundo actual exigen rigurosamente la formación de profesionistas con el dominio absoluto de por lo menos una lengua extranjera, por lo que la DUI necesita un modelo académico-operativo competitivo que sustente el aprendizaje del idioma extranjero dentro de la UAEH y que se vea reflejado en la competencia laboral que existe hoy en día.

Con el presente estudio se evalúan aspectos internos y externos de la DUI donde se aprecia la situación actual de la DUI, lo que conlleva a establecer el punto donde se tiene que atender y proponer una solución relevante, convincente y eficiente al problema para que aumenten el desempeño y eficiencia de las direcciones, administrativos y docentes para lograr la satisfacción de los usuarios.

MARCO TEÓRICO

Las investigaciones realizadas por el ISEOR en muchas organizaciones demuestran que las seis enfermedades de la empresa u organización son: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación- coordinación- concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica (Savall, 2011). Con esta base se realizó un análisis de la Dirección Universitaria de Idiomas de la UAEH con el fin de detectar la situación actual de la dirección para lo cual se analizaron los siguientes documentos: organización,

planeación, manual de organización, manual de procedimientos y estrategias de plurilingüismo. A partir de ello, se construyó un esquema de diagnóstico organizacional, tema del que se habla enseguida.

Diagnóstico organizacional

Es un proceso de análisis que, mediante el reconocimiento de problemas y realización de acciones de mejora, provoca el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para una adecuada dirección y evaluación (Valdez, 2010).

Para efectos de un diagnóstico organizacional se distinguen los distintos niveles de la organización, la presencia de sus miembros, sub grupos internos, así como también los subsistemas y departamentos. Es tarea del observador preguntarse sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización y distinguir sus formas de comunicación y toma de decisiones.

No existe observador que pueda abarcar todos los aspectos a analizar y estudiar en la organización. Pues entra en juego el tema de la perspectiva que tenga dicho observador sobre la situación, lo que hace que existan aspectos imperceptibles para él, pero tales aspectos invisibles para un observador pueden ser apreciados por un segundo observador.

Dada la situación de imperceptibilidad de un observador el diagnóstico siempre debe ser un co-diagnóstico, donde un consultor externo trabaje en conjunto con el consultor interno a la organización, y entre ambos observadores se complemente el trabajo de análisis.

Partiendo de un diagnóstico bien realizado se pueden plantear cambios deseados en el sistema organizacional. Así, es posible generar tendencias de desarrollo y pueden elaborarse planes y proyectos de acuerdo con las posibilidades de la organización, la cual se entiende como una estructura social diseñada para el logro de metas a través de organismos humanos, que está compuesta por subsistemas interrelacionados entre sí y cada uno cumple funciones específicas, para lograr un objetivo común (Audirac, 2013).

Planeación

Torres (2008) señala que planeación es un análisis del trabajo para cierto tiempo, el cual está formulado para decidir de antemano que se hará, cuando y de qué manera. La planeación engloba las misiones, identifica los resultados y fija los objetivos específicos que se desean alcanzar ya que planear significa visualizar el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá o no suceder. Todo implica el tomar decisiones de manera anticipada a la que se espera sucederá en el futuro.

METODOLOGÍA

La estrategia metodológica utilizada en la investigación, hace uso del análisis cuantitativo y la descripción cualitativa de las variables planteadas en la problemática, para su posterior interpretación y propuesta de solución del problema.

ESTRATEGIA DE LA METODOLOGÍA:

Para efectos del diagnóstico organizacional se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa que permita la obtención de datos e información acerca de la situación de la Dirección Universitaria de Idiomas.

Investigación cualitativa:

Esta hace uso de técnicas de investigación tales como Entrevistas formales que, en este estudio, fueron realizadas a la dirección y subdirección de la DUI, así mismo se utilizó esta técnica para las direcciones de la UAEH que están vinculadas con la DUI.

Se analizaron como elementos de investigación, el personal de la Dirección Universitaria de Idiomas, los distintos manuales administrativos, para realizar una comparación entre estos y la situación real, y poder observar que congruencia existe entre ambos.

Investigación cuantitativa:

En este sentido, cabe destacar, que la oposición cuantitativo/cualitativo comienza por una distinción ontológica entre cantidad y calidad. Por tanto, debe explicitar qué tipo de investigación será, a qué nivel de profundidad trabajará, qué procedimiento de muestreo será utilizado, lo cual implica una breve discusión sobre el enfoque epistemológico pertinente.

Se utilizaron encuestas enfocadas a los alumnos de la UAEH que sirvieron como indicador del cumplimiento de los objetivos de la DUI, lo que permitió la medición e interpretación de los datos establecidos para la investigación, mismos que fueron validados mediante técnicas estadísticas tal es el caso del Alfa de Cronbach para su confiabilidad científica.

Para complementar este tipo de investigación se aplicaron encuestas a los miembros internos de la DUI utilizando una escala Likert congruente con los planteamientos del Modelo de Gestión Socioeconómica.

La investigación se centró en el estudio del factor humano que integra a la DUI así como también el análisis de información de la misma dirección, y de manera externa a la organización se realizaron investigaciones a las distintas direcciones

que se vinculan con la Dirección Universitaria de Idiomas, docentes y alumnos que se ven influenciados por el trabajo de esta dirección.

TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación empleadas con objeto de recopilar la información fueron las siguientes:

- Análisis documental Según Liniers 2007 es un “Trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación”. El análisis documental fue aplicado en los manuales administrativos de la DUI para realizar una comparación entre lo real y lo ideal, y así dimensionar el problema.
- Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo (Trespalacios et al., 2005) dicho instrumento fue utilizado en el análisis externo, realizado a la DUI se aplicaron a una muestra por conveniencia de la población estudiantil de la UAEH, con la finalidad de obtener datos que permitieran interpretar los problemas que presenta actualmente la dependencia universitaria. Los resultados fueron analizados por medio de porcentajes representados en graficas de 360° grados.
- Las entrevistas se utilizaron para recopilar información en forma verbal, a través de preguntas. Los candidatos para responderlas pueden ser usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionen datos o sean afectados por la propuesta. (Valdez ,2010).En este caso de estudio la información fue extraída de la dirección y subdirección de la DUI, así como de la Dirección de Autoaprendizaje de Idiomas (DAI) y la Dirección de Educación Continua (DEC). Para el análisis se utilizó el software “Atlas Ti.”, a fin de crear redes semánticas y efectuar su interpretación, el cual permitió desarrollar diversas familias para agrupar las redes semánticas y clasificarlas, siendo de acuerdo al tipo de entrevistas dichas familias, para las encuestas internas (Dirección/ Subdirección) fueron: comunicación, estado actual de La Dirección/Subdirección y tareas y funciones asignadas. Y para las encuestas externas (DAI y DEC) fueron: comunicación y percepción

Las entrevistas y encuestas fueron desarrolladas a través del Modelo de Gestión Socioeconómica de Henri Savall, todo esto para evaluar las condiciones laborales actuales de la DUI.

Para el método de muestreo se utilizó el método por conveniencia con fórmula para poblaciones finitas, debido a los siguientes factores:

1. Bajo presupuesto para la aplicación de una población de cerca de los 40,000 estudiantes.
2. Bajo presupuesto y accesibilidad de transporte para todos los institutos y Escuelas Superiores.
3. Alto índice de muestreo debido a estratificación por carrera.
4. Alto índice de estratificación debido a número de idiomas y dispersión dentro de la población.

Para cubrir las necesidades de la muestra se determinaron los universos a estudiar de acuerdo a nivel y clasificación de estudios, y la muestra obtenida se estratifica en proporción a la curricula de cada carrera del instituto:

Educación Media Superior: Se seleccionó la Preparatoria número 2 debido a que en población es la más representativa con mayor número de alumnos.

Educación Superior: Se seleccionaron 3 institutos (ICBI, ICEA e IDA) debido a su porcentaje representativo de población estudiantil, accesibilidad y a su diversidad de idiomas estudiados por carrera.

Escuelas Superiores: Se procede a encuestar 3 escuelas superiores ubicadas en C. Sahagun, Actopan y Tizayuca por cercanía, disponibilidad y acceso.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados se realizó de manera interna y externa a continuación se presentan los resultados:

ANÁLISIS INTERNO

En el análisis documental se detectó que los documentos administrativos presentan una disfuncionalidad en contraste con la realidad por lo se deduce que el manual de organización y procedimientos no están actualizados por lo que la imagen que refleja la dependencia no es consistente con la realidad.

ANÁLISIS EXTERNO

Entrevistas se diseñaron considerando aspectos del modelo de gestión socioeconómica de organizaciones quedando de la siguiente manera:

Encuesta DUI

Condiciones de Trabajo.

- 1.- Las condiciones de sus áreas de trabajo son adecuadas:
- 2.-La ubicación de su área de trabajo, afecta su desempeño positivamente:

3.-Normalmente cuento con todo lo necesario para ejecutar mis actividades laborales:

4.-El equipo necesario para desempeñar su trabajo, cumple con las funciones que le son designadas:

5.-El equipo necesario para desempeñar su trabajo, se encuentra en buen estado:

6.-Siempre que algún elemento de su equipo de trabajo falla, es reparado o repuesto inmediatamente:

7.-El mantenimiento que se efectúa en su área de trabajo es adecuado:

Organización en el trabajo.

1.-De acuerdo a las directrices de la DUI, se realiza un plan de trabajo cada inicio de ciclo:

2.-El programa de actividades diarias, está definido adecuadamente:

3.-El proceso de documentación y registro de actividades realizadas, es eficiente:

4.-Los tiempos establecidos para completar su plan de trabajo son adecuados:

5.-La organización de su área de trabajo, es eficiente:

6.- Los puestos de trabajo se encuentran bien definidos y estructurados:

7.-Los indicadores de desempeño se encuentran bien definidos:

Comunicación, Coordinación y Cooperación.

1.- El flujo de información desde los altos niveles hacia los niveles inferiores se realiza de forma eficiente:

2.-El ambiente laboral es adecuado:

3.-El manejo de personal por parte de directivos es eficiente:

4.-Cuando se requiere cooperación del personal la respuesta es positiva:

5.-La comunicación es adecuada entre todo el personal:

6.-La relación entre directivos y personal es positiva:

8.-La cultura organizacional mejora el desempeño:

9.-Los directivos desempeñan su función con calidad y eficacia:

Administración del tiempo

- 1.- La planeación laboral se entromete con el desarrollo de actividades personales fuera del horario establecido:
- 2.-Las actividades laborales provocan estrés o presiones en mi vida personal:
- 3.-Son limitadas las facilidades de atender asuntos personales en horario de trabajo:
- 4.- Las actividades laborales se entrometen en días de descanso y periodo vacacional:
- 6.-Las facilidades de ausentarse en el trabajo por cuestiones de salud o emergencia NO son permitidas:
- 7.-Existe incoherencia en las horas de trabajo activo son con el horario de laboral:

Entrenamiento Integrado:

- 1.-Existen programas que ofrecen capacitación para reforzar la formación:
- 2.-Se ofrecen cursos de actualización al personal de manera continua:
- 3.-Existen múltiples oportunidades de crecimiento y capacitación:
- 4.-Todo el personal tiene acceso a los programas de entrenamiento y capacitación:
- 5.-Existe disponibilidad de ofertas de movilidad internacional de capacitación:
- 6.-Se proporcionan herramientas para mejorar el desempeño laboral:
- 7.-Existe un plan de retroalimentación para la mejora de educación continua:

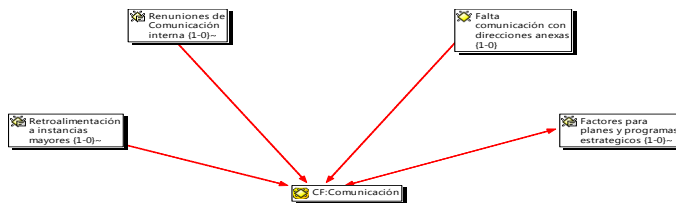
Implementaciones estratégicas:

- 1.-Son eficientes los programas de mejoramiento de la calidad:
- 2.-Realizan su función los planes de evaluación del desempeño laboral:
- 3.-Se es considerada la opinión del personal docente en la elaboración de planes y programas educativos:
- 4.-Las políticas y objetivos de la Dirección Universitaria de Idiomas son claras y alcanzables:
- 5.-Las principales líneas estratégicas se encuentran definidas en todas las áreas:
- 7.-Se incursionan nuevas técnicas de enseñanza en la impartición de idiomas:

8.-Siente que contribuye al éxito planteado por los objetivos de la Dirección Universitaria de Idiomas:

A manera de ejemplo se presentan las redes semánticas elaboradas en el Software Atlas-Ti con la información obtenida en la entrevista realizada a la Dirección Universitaria de Idiomas.

Grafico 2. Comunicación en la Dirección.



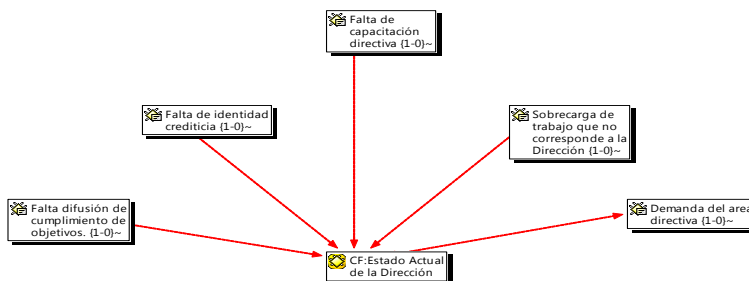
Fuente: Elaboración propia

En el apartado de comunicación los diferentes factores que inciden en el rendimiento de la dirección, son

- Reuniones de comunicación interna.
- Comunicación entre direcciones.
- Retroalimentación y planificación con instancias ajenas a la enseñanza de lenguas extranjeras.

De acuerdo al estado actual podemos identificar que:

Grafico 3. Estado Actual de la Dirección.

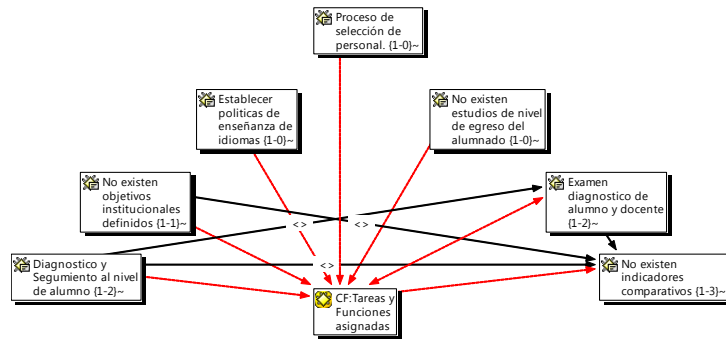


Fuente: Elaboración propia

- Difusión.
- Falta de identidad crediticia.
- Sobrecarga de trabajo.
- Falta de Capacitación Directiva.
- Demanda directiva.

Tareas y funciones asignadas a la dirección.

Gráfico 4 Tareas y funciones asignadas a la dirección.



Fuente: Elaboración propia

- No existen indicadores comparativos
- No existen objetivos definidos
- Diagnóstico y seguimiento al nivel del alumno
- Examen diagnóstico al alumno y docente
- Examen de egreso del alumno
- Selección de personal
- Establecimiento de Políticas

Con las entrevistas realizadas a la subdirección, dirección de Autoaprendizaje de Idiomas, Dirección de Educación Continua se obtuvieron los siguientes resultados

Comunicación en Subdirección.

- Deficiente comunicación de planes y programas
- Mayor vinculación con secretarías de relaciones internacionales y áreas académicas

Estado Actual de la Subdirección.

- El personal no dimensiona objetivos de la DUI.
- Programa deficientes.
- Falta de capacitación directiva

Dirección de Autoaprendizaje de Idiomas (DAI).

De acuerdo a la entrevista con el director de la DAI se pudieron identificar factores que inciden en la comunicación con la DUI, tales como:

- Formalización de canales de información.
- Mayor vinculación con el área de desarrollo de planes programáticos
- Reuniones de coordinación programadas.

En cuanto a la percepción de la DAI respecto la DUI se identificaron los siguientes aspectos:

- Contenidos programáticos y políticas de docencia.
- Acercamiento con alumno y docente.
- Nivel deficiente del alumno egresado.

Dirección de Educación Continua.

Respecto a la comunicación de la DEC con la DUI se identificaron los siguientes factores:

- Comunicación entre direcciones
- Emitir políticas
- Coordinación entre direcciones

Desde la Perspectiva directiva de la DEC las situaciones críticas de la DUI son:

- Falta de seguimiento y evaluación al alumno y docente.
- Diagnostico al alumno y maestro.
- Estandarización de materiales y actividades.

Encuestas

La encuesta y resultados arrojados por esta se presentan a continuación

Se plantea la siguiente encuesta a todo el alumnado sobre la Dirección Universitaria de Idiomas (DUI) para fines de investigación. Cabe resaltar que toda información obtenida por este medio será de estricto uso profesional y se tratará de manera confidencial y anónima.

Edad: ____ **Sexo:** ____ **Escuela o Carrera:**
_____ **Semestre:** ____ **Idioma estudiado:**

Conteste de acuerdo a los siguientes criterios:

(x) Excelente (x) Bueno (x) Regular (x) Malo (x) Pésimo

1.- ¿Conoces cuáles son las actividades que desempeña la Dirección Universitaria de Idiomas (DUI)? ¿Cuáles conoces?

Percepción de Docentes

2.- ¿Cómo calificaría, en general, la calidad de los instructores de la clase de idiomas?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

3.- ¿Cómo calificaría la forma en la que le fueron transmitidos los objetivos de la clase?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

4.- ¿La organización de la clase de idiomas por parte de los instructores era?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

5.- ¿Qué nivel del dominio del idioma tenían los instructores de las clases durante el curso?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

6.- ¿Las explicaciones de los instructores acerca de los temas de las clases fueron?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

7.- ¿La resolución de dudas por parte de los instructores fueron?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

8.- ¿Qué tan adecuado fue el tiempo con que se desarrollaron los temas vistos en clases?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

9.- ¿Cómo considera el nivel de interés por parte de los instructores para fomentar el pensamiento crítico durante los cursos de idiomas?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

II.- Percepción de Plan de Estudios

10.- ¿Cómo consideras el planteamiento orden y desarrollo del temario dentro del curso?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

11.- ¿Cómo consideras es tu nivel de aprendizaje adquirido en los cursos de idiomas impartidos en la UAEH?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

12.- ¿El contenido del temario del curso va de acuerdo a tu nivel actual de conocimiento de la lengua?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

13.- ¿Cómo consideras el contenido del temario de acuerdo a tu grado actual de estudios (Medio Superior, Superior, Maestría)?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

14.- ¿Cómo calificas hasta este momento el avance, desarrollo y dominio del idioma impartido gracias al plan de estudios impartido en la UAEH?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

III.-Percepción de material didáctico y herramientas de estudio.

15.- ¿Cómo consideras el material didáctico (libros, video, audio, etc.) usado en los cursos de idioma impartidos, en relación al plan de estudios?

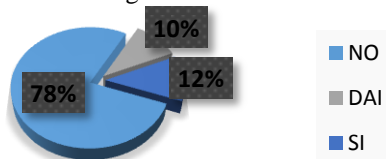
Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

16.- ¿Que tan eficientes consideras la asistencia de horas extra clase al área de auto acceso como refuerzo del aprendizaje de la lengua?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

Para identificar la presencia a nivel institucional de la DUI se planteó la pregunta ¿Conoces cuáles son las actividades que desempeña la Dirección Universitaria de Idiomas (DUI)?. Los resultados obtenidos se muestran en el Grafico 2.

Grafico 5. Imagen DUI.



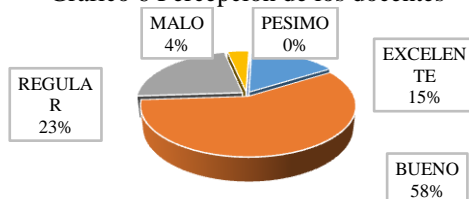
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados no conoce qué es la DUI, un 10% confundió a la DUI con la DAI así como sus funciones por lo tanto se recomienda realizar una

campaña para promover a la Dirección Universitaria de Idiomas así como las funciones que desempeña.

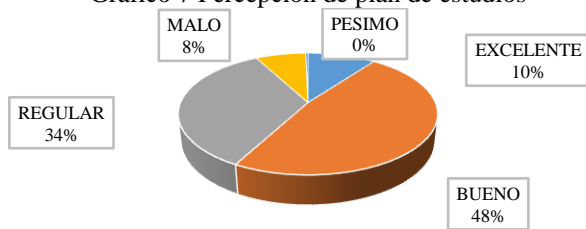
Los siguientes gráficos muestran tres aspectos evaluados en la aplicación de encuestas: Percepción de los docentes, percepción de plan de estudios, percepción de material didáctico y herramientas de estudio.

Grafico 6 Percepción de los docentes



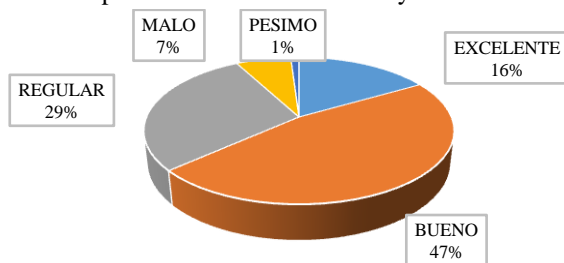
Fuente: Elaboración propia.

Grafico 7 Percepción de plan de estudios



Fuente: Elaboración propia.

Grafico 8. Percepción de material didáctico y herramientas de estudio



Fuente: Elaboración propia.

En los tres gráficos se puede observar que los encuestados perciben con porcentaje BUENO a los docentes, plan de estudios y material didáctico.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Una propuesta inicial aplicable como estrategia de mejora en la Dirección Universitaria de Idiomas, es el modelo de Empowerment (facultamiento) desarrollando las siguientes actividades,

- Establecer y Formalizar las funciones y alcances de la DUI de acuerdo a lo que se hace:

Actualmente no se cuentan con funciones definidas en cada área de la dependencia. A pesar de los manuales organizacionales y de funciones, la Dirección efectúa en el presente más actividades, lo cual genera que no estén definidas y delegadas de forma apropiada algunas responsabilidades por área, lo cual puede generar confusión en puestos de trabajo debido al desconocimiento de alcances.

- Mejorar la presencia e imagen de la dependencia:

Un importante porcentaje de alumnos desconoce las funciones de la DUI o sencillamente su existencia. No obstante, análisis preliminares refieren que el principal usuario de sus servicios no está en el estudiantado, sino en las dependencias relacionadas, punto que debe trabajarse para mejorar aspectos de coordinación. Con actividades y funciones de certificación en cursos de idiomas institucionales y como el principal responsable de políticas en docencia, materiales y programas. Se sugiere establecer mecanismos periódicos y permanentes de acercamiento de la Dirección hacia el alumnado, a fin de considerar sus opiniones, necesidades y puntos de vista en la formulación de planes rectores.

- Mejorar los mecanismos de vinculación con todos los actores e integrantes del proceso formativo:

Instancias relacionadas – como la DAI y la DEC - puntualizan que el organismo con mayor capacidad para cumplir la función de certificación no solo de aprendizaje, sino docencia de idiomas, es la DUI, generando contenidos programáticos actuales, nexos externos y propiciando una cultura de prácticas docentes de alta calidad a través de perfiles de egreso y políticas de carácter obligatorio que garanticen el progreso del estudiante con una revisión periódica de avances, a fin de generar mecanismos de retroalimentación y, así concretar que los procesos actuales de certificación cumplan con su función de acuerdo a lo planeado.

- Reestructurar y/o diseñar procesos estandarizados y homogéneos:

Las políticas que emite la DUI deberían ser cumplidas en cada una de las instancias donde se imparten idiomas, sí considerando la exigencia de las mismas, pero atendiendo circunstancias y necesidades derivadas de factores como ubicación, administración y cultura. No obstante, el perfil exigido por la dirección hacia el estudiante, docente, material y contenido programático debe ser acorde a la situación actual del alumnado y no debe flexibilizarse en ningún

caso en específico o especial. Un mecanismo de evaluación uniforme y aplicable a todas las instituciones universitarias facilitaría el cumplimiento de objetivos o el conocimiento de la distancia que se requiere avanzar para llegar a ellos e, igualmente, ayudaría a concientizar al alumno en todos sus niveles acerca de la importancia de adquirir conocimiento de un nuevo idioma.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Acevedo, A. y López, A. F. (2003). *El proceso de la Entrevista. Conceptos y modelos*. México: Limusa.

Audirac Camarena, Carlos Augusto (2013) “*Desarrollo organizacional y consultoría*”. México: Trillas.

Baca Urbina, Gabriel, et al., (2013) “*Introducción a la ingeniería industrial*” Segunda Edición. México: Grupo Patria.

Balcázar, P. (2005). *Investigación Cualitativa* (Primera edición ed.). México: Editorial vigentes a partir de 2002.

Bibliografía de consulta

Certificación Nacional de Nivel de Idioma: Introducción, <http://www.cenni.sep.gob.mx/pdf/intro.pdf>. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013.

Davis, K., & News, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc.Graw-Hill.

Figueroa, M. & Paisano M. (2006). *EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL*. Venezuela: Universidad Oriente.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín México (2006). *Organización de empresas, análisis diseño y estructura*. México: FCA-UNAM.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske. (2006). *Organizaciones comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.

Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Liniers, M. C. (2007). *EL ANÁLISIS DOCUMENTAL: INDIZACIÓN Y RESUMEN*. Recuperado el 21 de Noviembre.

Savall, H. (2006). *Le management du développement des territoires*. Paris: ECONOMICA.

Savall, H. y Buono A. 2007. ISEOR'S Socio-Economic Method: a case of scientific consultancy. Information age publishing. Charlotte, North Carolina USA.

Savall, H., Zardet V. y Bonnet M. 2008. Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. OIT-ISEOR (2ª ed). Italia.

Torres Z. (2008) *Administración estratégica*. México: Patria.

Trespalacios Gutiérrez Juan et al. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores.

Valdez Rivera, Salvador, (2010). "*Diagnostico empresarial; para determinar las fortalezas de la organización; conocer los procesos operativos con un enfoque integral, seguridad en el proceso de toma de decisiones*". México: Trillas.

Zuheros Garrido, Laura (2008), "El desarrollo de la competencia plurilingüe en el aula", Memoria, Instituto Cervantes.