



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO  
DE HIDALGO**

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA  
ÁREA ACADÉMICA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

---

“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

P R E S E N T A

**P.D.I.I. ISLAS PEREA MARIA SOLEDAD ITZEL  
P.D.I.I. JOHNSON CRUZ CESAR**

**DIRECTOR:**

**DR. OSWALDO ANTONIO ORTEGA REYES**

Ciudad del Conocimiento, Mineral de la Reforma, 2013

## *AGRADECIMIENTOS*

*Gracias Dios por permitirme cumplir una de las metas más importantes en mi vida, por poner en mi camino a las personas indicadas y hacer realidad lo que un día fue un sueño.*

*Gracias Mamá, Papá, hermanos... por enseñarme el valor del trabajo, del esfuerzo, por estar siempre acompañándome en mis fracasos y en mis éxitos, por no dejarme caer en momentos de debilidad y duda.*

*Gracias a mi facilitador, Dr. Oswaldo, por su infinito apoyo, por su interés y por su tiempo para la culminación de este estudio.*

*Gracias Edgar por acompañarme en mis caídas y ayudarme a levantarme, gracias por estar a mi lado cuando más lo he necesitado.*

*María Soledad Itzel Islas Perea*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.*

*A mi madre, que con su demostración ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus consejos.*

*También agradezco todo el resto de mi familia ya que desde que inicié mis estudios estuvieron presentes y con los mejores deseos para que algún día llegara este momento que era concluir una licenciatura.*

*Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.*

*Cesar Johnson Cruz*

## DEDICATORIAS

*A mis padres, que han dedicado tanto esfuerzo y confianza en mí, porque me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, siendo mi carrera parte del éxito de ellos...Mamá, Papá... ¡Lo logramos!*

*"La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar". Thomas Chalmers*

*María Soledad Itzel Islas Perea*

## DEDICATORIAS

*A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en la vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.*

*A mi madre, padre y hermanos por ser las personas que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, al resto de la familia quienes me han apoyado durante este arduo camino para convertirme en un profesional.*

*A las personas que creyeron en mí y también a las que no, para que vean que si se puede.*

*Cesar Johnson Cruz*

<b>CONTENIDO</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<i>ix</i>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<i>x</i>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<i>xiii</i>
<b>CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b>	<i>1</i>
<b>2.1 Enunciado del problema</b>	<b>1</b>
<b>2.2 Variables de la Investigación</b>	<b>2</b>
<b>2.3 Objetivos de la Investigación</b>	<b>2</b>
2.3.1 Objetivo General	3
2.3.2 Objetivos Específicos	3
<b>2.4 Preguntas de Investigación</b>	<b>3</b>
2.4.1 Gran Pregunta	3
2.4.2 Preguntas específicas	3
<b>2.5 Justificación de la Investigación</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2. EDUCACIÓN CONTINUA</b>	<i>5</i>
<b>2.1 Entorno Mundial</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Entorno Nacional</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO</b>	<i>1</i>
<b>3.1 Organización</b>	<b>1</b>
3.1.1 Definición	8
<b>3.2 Calidad del servicio</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Perfiles de puesto</b>	<b>12</b>
<b>3.4 Manuales administrativos</b>	<b>14</b>
3.4.1 Manual de Organización	15
3.4.2 Manual de Procedimientos	16
<b>3.5 Eficiencia</b>	<b>18</b>
3.5.1 Principios de eficiencia de Emerson	18
<b>3.6 Eficacia</b>	<b>20</b>
<b>3.7 Comunicación</b>	<b>20</b>
<b>3.8 Dirección</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 4. MARCO REFERENCIAL</b>	<i>24</i>
<b>CAPÍTULO 5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<i>24</i>
<b>5.1 Estrategia Metodológica</b>	<b>25</b>

<b>5.2 Tipo de Investigación</b>	<b>26</b>
4.2.1 Investigación Cualitativa	26
4.2.2 Investigación Cuantitativa	26
<b>4.3 Técnicas empleadas en la investigación</b>	<b>26</b>
4.3.1 Focus Group	27
4.3.2 Entrevista	28
4.3.3 Guía de observación	29
4.3.4 Análisis Documental	30
4.3.5 Lluvia de ideas	32
4.3.6 Encuesta	33
<b>4.4 Recopilación de Información</b>	<b>34</b>
4.4.1 Organizational Health Checkup	34
4.4.2 Horivert	35
<b>4.5 Población y muestra</b>	<b>36</b>
4.5.1 Población	36
4.5.2 Tamaño de muestra	37
<b><i>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b>5.1 Focus Group</b>	<b>1</b>
<b>5.2 Entrevista Formal</b>	<b>6</b>
<b>5.3 Entrevista Informal</b>	<b>15</b>
<b>5.4 Guía de observación</b>	<b>16</b>
<b>5.5 Análisis documental</b>	<b>18</b>
<b>5.6 Lluvia de Ideas</b>	<b>20</b>
<b>5.7 Encuestas</b>	<b>23</b>
5.7.1 Encuestas al cuerpo docente	23
5.7.2 Encuestas al alumnado	25
<b><i>CAPÍTULO 6. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN</i></b>	<b><i>¡Error! Marcador no definido.</i></b>
<b>6.1 Propuesta general</b>	<b>30</b>
<b><i>Bibliografía</i></b>	<b>36</b>
<b><i>ANEXOS</i></b>	<b>40</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Variables de Investigación</i>	
<i>Principales problemas que afectan a la DEC</i>	48
<i>Problemas de Actualización en la DEC</i>	49
<i>¿Cómo es la relación entre compañeros de área?</i>	49
<i>¿Qué se requiere para mejorar el área de trabajo?</i>	50
<i>¿Cómo es el liderazgo en la DEC?</i>	51
<i>¿Los programas facilitan los procesos y las actividades?</i>	51
<i>La entrega de recurso es:</i>	52
<i>Datos generales del personal</i>	54
<i>Cumplimiento de actividades programadas</i>	55
<i>¿Considera que deben agregar funciones a su área?</i>	56
<i>¿Desempeña funciones que no corresponden al área?</i>	56
<i>¿Existen funciones atribuibles a su área que las realice otra?</i>	56
<i>¿Es equitativa la distribución de cargas de trabajo en si área?</i>	57
<i>¿Dispone de un programa personal de actividades?</i>	58
<i>¿Evalúa sus actividades?</i>	58
<i>¿Lo consideran en la toma de decisiones?</i>	59
<i>¿La relación interpersonal de los integrantes de su área promueve un ambiente de trabajo adecuado?</i>	60
<i>¿Existen los canales de comunicación laborales y personales adecuados en su área?</i>	61
<i>Porcentaje de puntualidad de la DEC</i>	63
<i>Cafetería y centro de copiado</i>	64
<i>Áreas de la DEC de acuerdo al organigrama</i>	65
<i>Áreas de la DEC en práctica</i>	65
<i>Diagnóstico de Salud Organizacional</i>	70
<i>Encuesta de satisfacción</i>	71
<i>Medio publicitario</i>	71
<i>Las 5's de la calidad.</i>	76

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Método Horivert para el personal administrativo</i>	<b>46</b>
<i>Muestra de los Programas de la DEC</i>	<b>47</b>
<i>Problemática general de la Dirección</i>	<b>67</b>

## GLOSARIO

AMECYD	Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia, A.C.
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BM	Banco Mundial
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Calidad	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C.
CEVIDE	Centro de Vinculación Internacional y Desarrollo Educativo
Cliente	Persona o conjunto de ellas, que se beneficia con el resultado de una actividad.
CUPES	Cursos de Preparación para el Examen de Selección
DEC	Dirección de Educación Continua
EC	Educación Continua
Horivert	Técnica horizontal-vertical
IES	Instituciones de Educación Superior
ISO 9000	Norma que conlleva a la administración del aseguramiento de la calidad
MO	Manual de Organización
MP	Manual de Procedimientos
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
Organización	Compañía, corporación, firma empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de las anteriores, que puede asumir una figura pública o privada con funciones y administración propia.
Organizational Health Checkup	Revisión de la Salud Organizacional
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
Procedimiento	Serie de operaciones o acciones, que pretenden obtener un resultado.
SES	Subsecretaría de Educación Superior
SICA	Sistema Institucional de Calidad
Sistema	Conjunto ordenado de elementos interrelacionados en los que existe cierta cohesión, unidad y propósito para el logro en común.
UAEH	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



## 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 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 tecnológico 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.

La presente investigación está enfocada al análisis de la organización actual de la Dirección de Educación Continua (DEC) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), 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.

Se evaluaron opiniones y aspectos del personal administrativo y docente de la DEC empleando las técnicas de grupo focal, 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.

El resultado de esta investigación es el presente documento conformado por 8 capítulos, los cuales comprenden los antecedentes de la educación continua, la descripción de la problemática, la revisión teórica de las variables de investigación, el diseño de la investigación, el análisis de resultados y las propuestas de solución.

## **CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La Dirección de Educación Continua (DEC) se encuentra ubicada en el Edificio del Centro de Vinculación Internacional y Desarrollo Educativo (CEVIDE) en el primer piso en Ciudad del Conocimiento de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).

La historia de la DEC comienza con la creación del centro de idiomas denominado "Centro de Lenguas Extranjeras" el 15 de febrero de 1981, habiendo iniciado actividades en 1978 con la impartición de un curso de inglés dirigido a funcionarios de la Universidad Autónoma de Hidalgo (Dirección de Educación Continua (UAEH)).

Desde julio de 2012 a la actualidad la DEC ha sufrido una serie de cambios tanto directivos como administrativos, que han impactado en su estabilidad y sobre todo en la satisfacción de su personal y de los usuarios que en sí hacen de la existencia de la DEC uno de los pilares fundamentales de la UAEH.

Actualmente los programas impartidos en la DEC son:

- Cursos de Lenguas Nacionales y Extranjeras.
- Cursos de Preparación para el Examen de Selección (CUPES).
- Capacitación y actualización a la población en general.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta lo siguiente.

### 1.1 Enunciado del problema

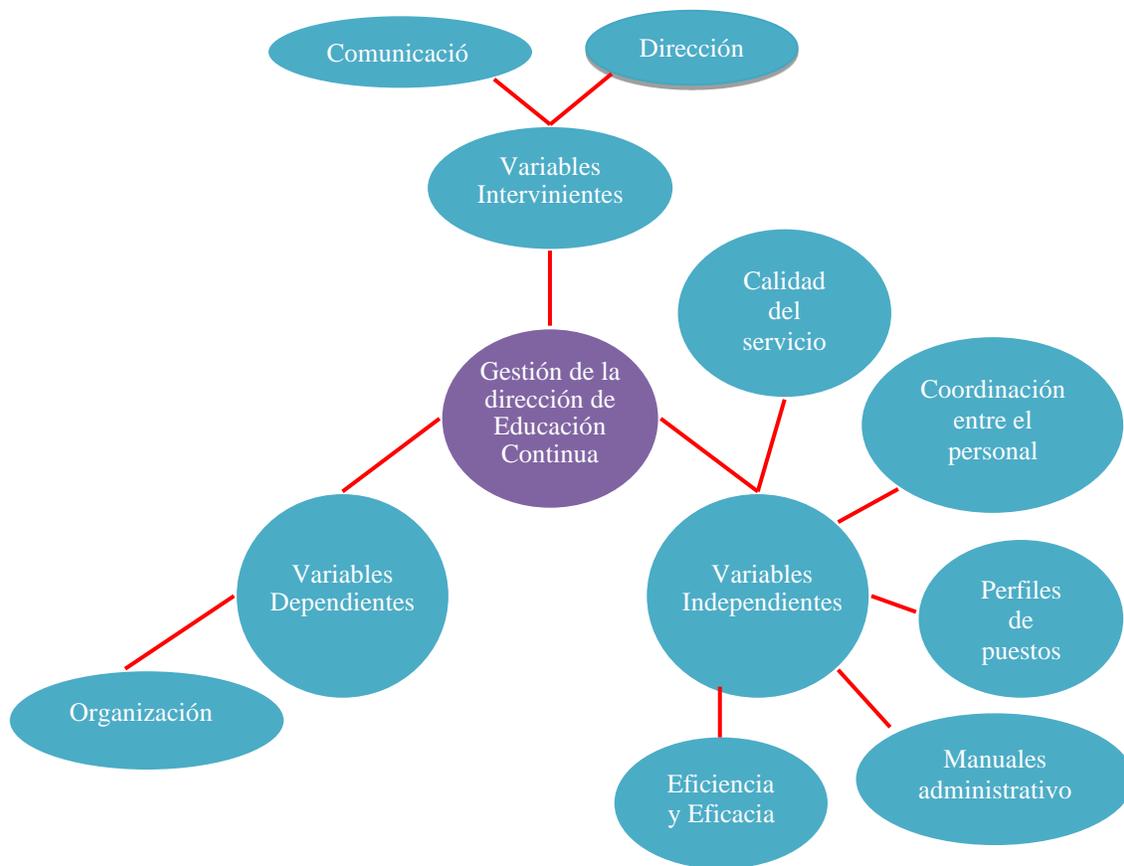
Actualmente la Dirección de Educación Continua, ubicada en la Ciudad del Conocimiento de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, presenta problemas de organización y esto repercute en la calidad del servicio, en la coordinación entre el personal, así como en su estructura organizacional y en los documentos derivados, lo que redundará en áreas de oportunidad para mejorar su eficiencia y eficacia así como la posibilidad de proyectar la atención de la demanda futura.

## 1.2 Variables de la Investigación

En éste apartado se presentan las variables de investigación dada la problemática.

Emanada de la problemática anteriormente descrita, en la siguiente figura se presentan los elementos implicados en el problema e investigación de acuerdo con las variables identificadas.

**Figura 1.1. Variables de Investigación**



**Fuente: Elaboración Propia**

## 1.3 Objetivos de la Investigación

De acuerdo con la problemática detectada se redactaron los siguientes objetivos.

### 1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar las condiciones organizacionales de la Dirección de Educación Continua mediante herramientas de mejora continua para la obtención de datos que permitan diseñar un sistema de organización 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 ésta forma plantear una solución a los problemas identificados.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Evaluar la situación en la que se encuentra actualmente la Dirección de Educación Continua con base en métodos y técnicas de análisis organizacional.
- b) Determinar si las relaciones entre las áreas de la Dirección de Educación Continua permiten el buen desempeño del personal administrativo y docente.
- c) Identificar las estrategias a seguir para que la Dirección de Educación Continua realice de una manera adecuada el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente

## 1.4 Preguntas de Investigación

### 1.4.1 Gran Pregunta

¿Qué impacto tiene la falta de organización en los procesos y procedimientos de la Dirección de Educación Continua desde un enfoque interno y externo en cuestiones de comunicación y dirección?

### 1.4.2 Preguntas específicas

- a) ¿Cuál es la metodología a seguir para evaluar la situación en la que se encuentra actualmente la Dirección de Educación Continua?
- b) ¿Cómo influyen las relaciones existentes entre las áreas de la Dirección de Educación Continua en el desempeño del personal administrativo y docente?
- c) ¿Qué estrategias seguir para que la Dirección de Educación Continua realice de una manera adecuada el cumplimiento de sus actividades de forma eficiente?

## 1.5 Alcance de la investigación

La investigación abarca al personal administrativo y operativo sin embargo de no contempla aspectos financieros y políticos que se ligan con la Dirección de Educación Continua de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, así como indagaciones de relaciones con otras direcciones de la universidad. Con lo cual se realizara el análisis y así llegar a la concepción de propuestas de mejora para dirección de aquellos problemas que se logren identificar.

## 1.6 Justificación de la Investigación

Hoy en día la Dirección de Educación Continua 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 educación continua 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 (Bustamante Rojas, et al., 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 Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo entre las mejores instituciones a nivel estatal y nacional en educación continua.

La Dirección de Educación Continua 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 esto aumentar la satisfacción global de los usuarios.

## **CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL: EDUCACIÓN CONTINUA**

La Educación Continua (EC) hace referencia al proceso formativo que se lleva a cabo a lo largo de la vida, puesto que hoy en día hace alusión a niños, jóvenes, profesionistas y adultos mayores.

De acuerdo con la definición proporcionada en el glosario de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) la educación continua es la “modalidad educativa que permite a un profesionista o persona física actualizarse en una carrera o en un área específica; estudiar para desarrollarse profesionalmente, actualizándose periódicamente en el campo de sus conocimientos. La EC oferta todo tipo de eventos educativos con reconocimiento curricular (cursos, seminarios, diplomados) o de educación no formal. Fundamenta sus acciones en los principios paradigmáticos de la educación permanente” (Secretaría de Educación Pública, 2011)

Al alcance de la globalización, la educación tradicional es insuficiente para atender la necesidad más grande de una sociedad, la del conocimiento, por lo que hoy en día no se cuestiona la importancia de la EC, la cual juega un papel relevante para la actualización de los profesionales egresados de la educación superior y para la formación y capacitación de los recursos humanos indispensables para la competitividad en un mercado de bienes y servicios cada vez más abierto (Marmolejo & Weathers, 2012).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), ha establecido un nuevo concepto para la educación, no solamente como el tiempo escolarizado en una etapa de la vida de la persona, sino como un proceso de enseñanza-aprendizaje que dura toda la vida, es decir, educación continua o permanente.

La EC debe promover el aprendizaje autónomo, como una competencia, para el auto aprendizaje permanente. La Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia A.C. (AMECYD) refiere a la EC como aquella actividad ubicada fuera del sistema de educación formal, con opciones actualizadas en la ciencia, la tecnología, las ciencias sociales y las humanidades, dirigido a todo tipo de público, para mejoras personales y de carácter profesional, que propicien el crecimiento integral y armónico de la sociedad mexicana.

A continuación se aborda la EC en un entorno mundial y nacional.

## 2.1 Entorno Mundial

En la proximidad de las transformaciones y cambios que surgen en la sociedad, ésta exige enfoques distintos para su atención. La actual organización mundial, las modificaciones de las relaciones de poder económico, político y social, así como los avances del conocimiento científico y tecnológico, hacen referencia a una revolución de habilidades y conocimientos requeridos para los futuros niveles y tipos de empleo (Marmolejo & Weathers, 2012). Esto ha traído como consecuencia que los mercados laborales demanden nuevas profesiones y profesionales con mayores aptitudes y habilidades. Un profesional que tenga la capacidad para acrecentar su acervo de conocimientos y desarrollar nuevas habilidades y competencias en el transcurso de su vida laboral.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior (IES) son las principales formadoras de recursos humanos de alto nivel, capaces de generar, transmitir y difundir nuevos conocimientos, depositarias del quehacer científico, de innovar las tecnologías, los recursos y productos que se generen.

Además y resultado de una mayor integración económica a nivel mundial, estas entidades, deberán pugnar por el establecimiento de reglas de cooperación académica multilaterales que posibiliten la generalización de nuevas condiciones de aprendizaje, la puesta en marcha de proyectos conjuntos de investigación científica y tecnológica de gran envergadura, establecer formas comunes de equivalencia de títulos y grados, así como propiciar la canalización de recursos internacionales que apoyen el proceso de transferencia de conocimientos, que posibiliten a los países menos desarrollados el ser interlocutores válidos de los sistemas de los países más avanzados y así ser parte del progreso de la ciencia y la tecnología en igualdad de condiciones (Plan de Trabajo: Capítulo Regional Distrito Federal, 2006)

También las IES deben estar siempre pendientes de los requerimientos de todo tipo de industrias. Ello significa conocer por un lado, cuál es el tipo de aprendizaje que necesitarán los nuevos profesionistas y técnicos, por otro, que opciones educativas innovadoras deberán implantar para dar respuesta a los requerimientos de fortalecimiento técnico e intelectual prevaleciente.

Entonces lo anterior pone de manifiesto que las IES deben orientar sus esfuerzos hacia la conformación de una educación permanente que posibilite la confluencia activa entre docentes y alumnos. La prospectiva de la EC invita a cambiar las perspectivas de los nuevos trabajadores del conocimiento hacia una visión total y formular un proyecto global del futuro y la función que tendrán en el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

En torno a estos retos de las IES, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), ha recomendado a distintos países a desarrollar el nivel técnico superior, hacer los programas de licenciatura y posgrado más flexibles, fomentar el ofrecimiento de carreras cortas, favorecer la educación permanente; así como incluir representantes productivos en la toma de decisiones educativas (Plan de Trabajo: Capítulo Regional Distrito Federal, 2006).

El Banco Mundial (BM), considera el adiestramiento y la capacitación de los trabajadores como un factor primordial para el crecimiento económico y el bienestar social, frente a los retos de una economía integrada y competitiva.

Finalmente, la UNESCO, considera que las instituciones educativas deben entre otros, superar la crisis que actualmente enfrentan para desempeñar mejor su papel, atender necesidades de la sociedad, así como colocar a los estudiantes y la sociedad en general, en la perspectiva de la educación a lo largo de la vida, que les permita integrarse plenamente a la sociedad del siglo XXI (Marmolejo & Weathers, 2012).

## 2.2 Entorno Nacional

Dentro de las modalidades de la educación superior, la educación continua se está ofertando en las IES como una opción viable para superar algunos obstáculos que presentan los individuos al enfrentarse a la complejidad que exige la sociedad. Debido a esto, la Educación Continua cobra una importante función social en la integración de la población económicamente inactiva al mercado laboral, al brindarles las herramientas de actualización y adaptación a las nuevas dinámicas de trabajo resultado del avance de la tecnología.

La EC muestra demanda alta de cursos con aplicación inmediata o directa en problemas concretos. Los sectores industriales son los más atendidos en los programas de EC que ofrecen las IES, sobre todo en las áreas administrativas, contables, de informática y las ingenierías en general, seguidos del sector salud (ANUIES, 1999).

En el proceso de transformación que están viviendo IES en México, producto de la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación y la tendencia a utilizar otras modalidades educativas con la finalidad de permitir mayor cobertura y accesibilidad a la educación, ha generado un nuevo panorama educativo que permite resolver necesidades educativas, pero a su vez, provoca nuevos retos a enfrentar, entre ellos se destacan (Marmolejo & Weathers, 2012):

- Elaboración de estándares de calidad para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación, con la finalidad de desarrollar prácticas reguladoras.
- Aportar estrategias que involucren a los instructores en la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en sus dinámicas formativas.

- Desarrollo de programas de formación de instructores, sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Creación de mecanismos de gestión de la información y el conocimiento.

Dentro de esta gestión del conocimiento, es importante promover la creación e integración de grupos de trabajo de investigación, para conformar redes regionales que faciliten el tránsito de información y conocimiento. Otros rubros a considerar son:

- Vincular las líneas de investigación sobre educación a distancia con las actividades de educación continua.
- Propiciar la edición de publicaciones, difundir experiencias y productos de investigación sobre educación continua a distancia.
- Promover una red regional de bibliotecas digitales.
- Generar una cultura de la capacitación en torno al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, con la finalidad de aprovechar los recursos tecnológicos que las instituciones de educación superior ofrecen como apoyo a las actividades formativas.
- Planificar estratégicamente el crecimiento de las actividades de educación continua a distancia.

Tras haber revisado el encuadre nacional e internacional de y teniendo en cuenta la problemática que rodea a la DEC, en el siguiente apartado se estudiarán las variables de investigación.

## CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

En éste capítulo se integra la revisión teórica del tema principal que es diagnóstico organizacional integral así como de las variables de estudio: organización, calidad del servicio, coordinación entre el personal, perfiles de puestos, manuales administrativos, eficiencia, eficacia, comunicación y dirección.

### 3.1 Diagnóstico

Frecuentemente, a cualquier individuo, grupo, institución, dependencia, empresa u organización, le es necesario saber en qué estado actual se encuentra, para ello hacen diagnósticos, que en la medida que sean acertados, conducirán a decisiones adecuadas.

Probablemente la referencia más usada de la palabra diagnóstico sea de tipo médico. La visita a un especialista es, habitualmente, entendida como la solicitud por un diagnóstico autorizado, con el consecuente tratamiento para el mal detectado.

Según Darío Rodríguez de la anterior referencia es posible extraer algunas consecuencias.

- El diagnóstico es parte de una actividad profesional en que un especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.
- Se espera que el especialista sea capaz de referir la información que le entrega el cliente (más las que él mismo obtenga) al conjunto de conocimientos que posee, de tal manera que reconozca la información relevante y deseche la no pertinente.
- El diagnóstico, por lo tanto encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.
- El problema, en general, es experimentado por el paciente, que acude al especialista en pos de alguna solución.
- El especialista, conociendo el funcionamiento del cuerpo humano, será capaz de interpretar las molestias del paciente como indicadores, como guías.

- En todo el proceso, el médico actúa como un receptor activo, es decir, como un observador que activamente busca evidencias que le permitan afinar su diagnóstico pero que no influyan en lo observado.

Al final del diagnóstico el paciente podrá saber cuál es su enfermedad, las causas de ésta y el tratamiento adecuado. Dado lo anterior se resume que un diagnóstico es el proceso que constituye la situación real del caso de estudio para posteriormente establecer mecanismos de mejora.

Para efectos de este estudio el diagnóstico consiste no en una persona, sino en una organización.

### 3.1.1 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional constituye la descripción, análisis y evaluación del funcionamiento y operar de una organización, así como las alternativas de mejora. De acuerdo con Darío Rodríguez ésta explicación debe ser completamente concisa y adecuada para permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento de la organización con la finalidad de que otros fenómenos observables puedan ser deducidos en el ámbito de la experiencia del investigador y que a partir del diagnóstico se pueda implementar un proceso de cambio organizacional.

Cabe recordar que una organización es un sistema, por lo que también tiene un autodiagnóstico de su situación, esto quiere decir que las explicaciones que el personal, perteneciente a la empresa, da acerca del funcionamiento de la misma, de su estar y actuar en ella, forman parte imprescindible del objeto de estudio.

Hace referencia Darío “examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones”.

### 3.1.2 Elementos del diagnóstico organizacional

Se proponen dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas, las cuales se describen a continuación (Meza & Carballada, 2009).

1. Generación de información. Esta primer etapa abarca tres aspectos:
  - Recolección de información, herramientas y procesos involucrados.
  - Metodología utilizada para recolectar la información a partir de dos vertientes; la primera a partir de los métodos utilizados para obtenerla del cliente; la segunda para obtenerla desde el consultor.
  - La estabilidad del sistema marca la frecuencia con la cual se recolecta la información.
2. Organización de la información.
  - Diseño de procedimientos para el proceso de la información.
  - Almacenamiento eficiente de los datos.
  - Organización de la información.
3. Análisis e interpretación de la información. Consiste en separar los elementos de la información obtenida a fin de examinarlos y así responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

### 3.1.3 Perspectivas del diagnóstico organizacional

Dentro de este tema se hace referencia a dos puntos de vista, el primero enfocado a la eficiencia organizacional, y el segundo hacia la comunicación y comportamiento organizacional.

La eficiencia organizacional se entiende como la capacidad de una organización de lograr los resultados deseados con un mínimo de gasto de, dinero, personal, material, energía, tiempo

etc. De acuerdo con Darío Rodríguez, la eficiencia organizacional es el problema global. Las perspectivas para enfocar este problema son:

- Social. Como parte del sistema que engloba a la organización, se interesa en evaluar las funciones y procesos organizacionales. Los cambios que la sociedad desea implementar y la eficiencia que las organizaciones demuestren en esta implementación son los temas de esta perspectiva de análisis. En cuanto a la DEC se refiere, se abordan las necesidades que los usuarios tienen y como es que la dirección satisface dichos requerimientos.
- Ejecutiva. La organización es evaluada desde la dirección e intenta probar su adecuación como mecanismo de resolución de problemas. En el caso de la DEC, los directivos propondrán una serie de ideas para contribuir al desarrollo del diagnóstico.
- Subsistemas. Se trata de descubrir la forma en cómo se relacionan los distintos departamentos y subdivisiones de la organización entre sí y la organización global. La relación que existe entre las áreas de la DEC abarca ésta perspectiva a través de la carga de trabajo y funciones de cada una.
- Grupos informales. Dado las dinámicas existentes en estos grupos, se requiere detectar y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.
- Perspectiva individual. Puesto que todos los individuos que se relacionan con la organización, ya sea como empleados, clientes o proveedores, tienen demandas y expectativas respecto a ésta, la eficiencia es el grado en que la empresa tiene un impacto favorable en el bienestar de las personas. En la DEC ésta perspectiva aplica en la parte de las demandas que tiene el personal con respecto a su trabajo.

Por otro lado, se establece que el diagnóstico organizacional abarca principalmente dos perspectivas, cada una con objetivos, métodos y técnicas propias. Se trata de la perspectiva funcional y la perspectiva cultural (Meza & Carballeda, 2009).

- Funcional. Examina las estructuras formales e informales de la comunicación, prácticas que se relacionan con la producción, satisfacción del personal, mantenimientos de la organización y la innovación.
- Cultural. Perspectiva que va encaminada al descubrimiento de los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por el personal así como la congruencia entre los mismos y sus actitudes.

Para efectos de la presente investigación, se tomará en cuenta las siguientes perspectivas.

**Figura 3.1 Perspectivas del Diagnóstico Organizacional**



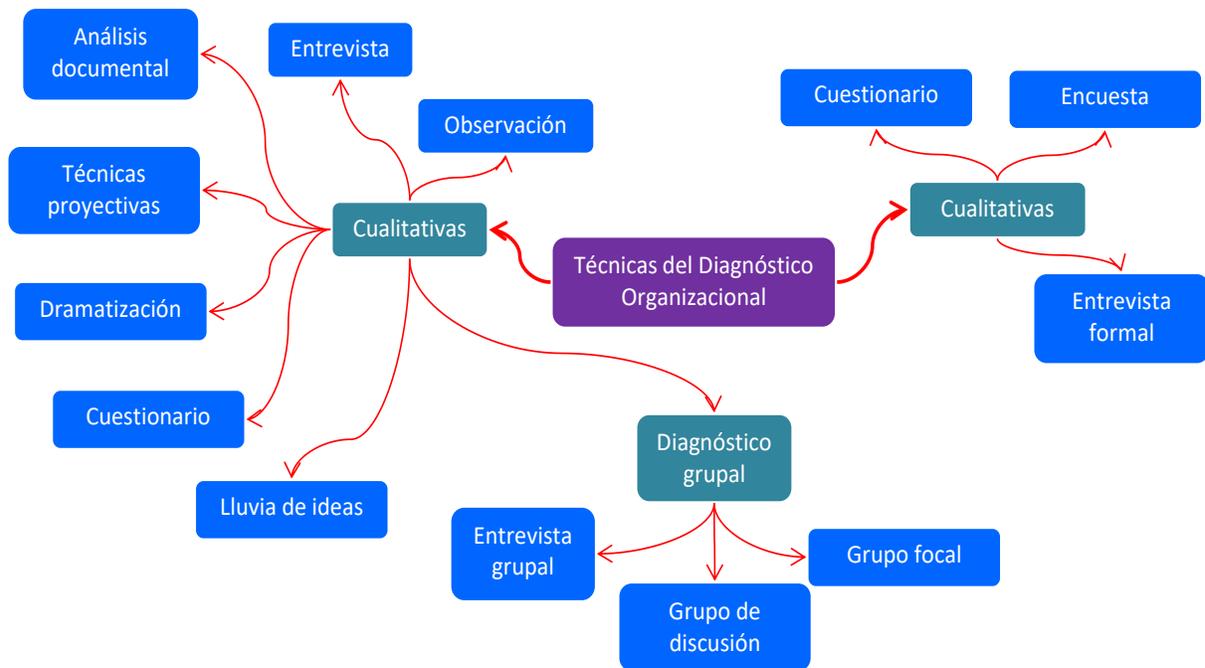
**Fuente: Elaboración propia con base en autores reportados en la bibliografía.**

#### 3.1.4 Técnicas del Diagnóstico Organizacional

En este apartado se hace mención de las principales técnicas aplicables en un diagnóstico organizacional según distintos autores reportados en la bibliografía. Es indispensable recoger

información pertinente de la manera más adecuada posible, para ello las técnicas se establecen como cualitativas y cuantitativas.

**Figura 3.2 Técnicas aplicables al Diagnóstico Organizacional**



**Fuente: Elaboración propia con base en distintos autores.**

En seguida se describe cada una de las técnicas anteriores.

#### Técnicas cualitativas

- La observación tiene una importancia central en la configuración del problema observado. Por lo que esta técnica requiere pautas minuciosas que guíen el proceso y permitan evitar introducir inevitablemente factores que inhiban la observación o la distorsionen. Como instrumento de la técnica es recomendable plantear una guía que muestre los principales puntos a tratar en el diagnóstico (Rodríguez, 2005)
- La entrevista. Un primer acercamiento al diagnóstico organizacional se conforma a través de las entrevistas. Es una técnica que recoge información permitiendo ser analizada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con el entrevistado (Grados & Sánchez, 2005).

- Análisis documental. Consiste en reunir determinados documentos que necesiten ser interpretados, a fin de extraer información para inferir en algunos aspectos importantes acerca de la organización (Meza & Carballeda, 2009).
- Lluvia de ideas. Durante la fase de diagnóstico del problema, sirve para obtener una lista de teorías sobre las causas de dicho problema.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.
- Cuestionario. Debe ser elaborado cuando el proceso de diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que el investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportar información significativa.

Siguiendo con las técnicas cualitativas, Darío Rodríguez, en su libro *Diagnóstico Organizacional* (2005), propone el diagnóstico grupal como técnica de gran utilidad en cuanto a la obtención de información, de forma tal que es necesaria la dinámica grupal como elemento generador de información.

- Entrevista grupal. La característica definitoria de ésta técnica es que en ella las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigido a una persona en particular, sino que son planteados al grupo, esperando que sea éste el que reacciones a ellos.
- Grupo de discusión. En él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que necesitan respuestas. Habitualmente se compone de personas seleccionadas de diversas áreas de la organización con el objetivo de lograr puntos de vista diferentes. Es abierto y flexible, es decir, ofrece la oportunidad de extenderse a abarcar puntos que estén fuera del tema principal.
- Grupo focal. Un grupo focal consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información focalizando especialmente en los temas a discusión.

## Técnicas cuantitativas

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.
- Entrevista. Dentro de las modalidades de la entrevista existe la formal, ésta consiste en una serie de preguntas específicas y respuestas cortas, generalmente también es aplicada como técnica cuantitativa.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de personas y de una manera más rápida y económica que otros métodos; facilita el análisis estadístico.

La utilización de las técnicas anteriores dependerá del tipo de investigación que sea requiera para diagnosticar el problema así como la propuesta de soluciones.

## 3.2 Organización

La organización es parte fundamental de cualquier institución lucrativa o no lucrativa, puesto que todas éstas se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Es evidente que actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado globalizado y sobre todo competitivo.

### 3.2.1 Definición

Señala Andrade Simón (2005) que la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto, por ejemplo, preparar un conjunto de personas con los medios adecuados para lograr un fin determinado, que puede ser alguna actividad, alguna meta que se tenga, etc.

Para el logro de las metas es necesario que la organización coordine los recursos humanos, financieros, físicos y de información, así como ensamblarlos, para que las cosas y personas

funcionen y de ésta forma alcanzar el máximo éxito (Ferrell, Geoffrey, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2004).

Éste término de usos múltiples desde distintos puntos de vista, para algunos incluye todas las actividades del personal o de la gente con quienes se colabora y la identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales, en cambio para otros el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Para Darío Rodríguez la organización puede ser entendida como sistemas sociales que tiene la particular característica de condicionar la pertenencia y se caracterizan porque:

- Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
- Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

La organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos

Se plantean los ámbitos de aplicación del término de organización con base en lo anterior.

1. Como entidad:

Sistema diseñado para que todos los recursos, desde humanos hasta físicos y de información, logren determinados fines.

2. Como actividad:

Acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Es necesario comprender a la organización como un sistema, en el cual si algunas de sus partes o subsistemas falla, todo este se ve afectado.

### 3.3 Calidad del servicio

Una organización puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir (Sánchez, 2004).

La satisfacción está asociada a la sensación de contento que se corresponde con una visión utilitarista del comportamiento de consumo, ya que la reacción del sujeto es consecuencia de un procesamiento de información y de la valoración del cumplimiento de las funciones que tiene asignadas un determinado bien de consumo o servicio. Por otro lado, la satisfacción como sorpresa supone la existencia de un ser humano que busca un placer, hedonista, difícil de anticipar y valorar a priori (Moliner, Berenguer, & Gil, 2001).

Las organizaciones no sólo han de tener en cuenta la elaboración de una imagen de calidad entre sus potenciales clientes, calidad de servicio percibida, sino también deben cuidar cada transacción específica, ya que la opinión que un cliente tiene del servicio o bien de consumo puede verse alterada por una experiencia, satisfactoria o insatisfactoria, en un momento dado. Así, su lealtad puede verse modificada si se producen situaciones insatisfactorias en los momentos concretos del acto de consumo.

También son importantes los juicios relativos a la calidad de servicio los cuales se basan en dimensiones muy específicas, que tienen que ver con la evaluación de atributos del servicio. Sin embargo, los juicios de satisfacción en las transacciones concretas pueden venir determinados por dimensiones de calidad, pero también por otras que no están relacionadas con la calidad. Parece que los juicios de calidad de servicio no necesitan de la experiencia de la persona, en cambio, los juicios de satisfacción requieren necesariamente de la experiencia del individuo.

Cuando la investigación se centra en la satisfacción, los objetivos se encuentran centrados en los procesos evaluativos que llevan a las personas a realizar determinadas conductas de compra o consumo. En este caso, la calidad de servicio es considerada como un factor más que interviene en el proceso, pero no se suele analizar su estructura (Morales Sánchez & Correal Naranjo, 2003).

Se consideran que la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción. La satisfacción en una transacción concreta que viene determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos (Martínez-Tur & Ramos, 2001).

Por lo tanto, la satisfacción del usuario o del consumidor, sería a partir del procesamiento cognitivo de la información, aunque también puede ser consecuencia de la experimentación de emociones durante el proceso de consumo.

La calidad de servicio supone la valoración de que un producto es útil, en referencia a que cumple con lo que tenía encomendado, pero también porque proporciona sensaciones placenteras. La calidad de servicio puede definirse como la evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados, asociándolas a propiedades placenteras para la persona individuo que se puede actualizar en cada transacción, rendimiento percibido, influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario.

### 3.4 Coordinación entre el personal

La división del trabajo fue la primera forma histórica de organizar el trabajo en un colectivo orientado a la consecución de objetivos comunes. Dividir el trabajo permite reducir complejidad asignando conjuntos de problemas a unidades menores, a subsistemas especializadas, pero al mismo tiempo incrementa la complejidad interna del sistema, entre otros motivos por crear conflictos entre las decisiones de dichas unidades. Esta complejidad, en actividades de comunicación y dificultades a la compatibilidad y armonización de

decisiones y actividades parciales es el problema a reducir mediante la ordenación mutua, es decir, por coordinación de las decisiones organizativas.

Uno de los problemas más grandes para una empresa es conseguir su integración para lo cual se distinguen varias dimensiones (Rodríguez de Rivera, 2003).

- a) Un aspecto de técnica de agrupación de tareas en puestos de trabajo de forma tal que se garantice ordenar las actividades en diversos puestos y así reducir esperas o sobrecargas de trabajo.
- b) Una serie de aspectos humanos como sus hábitos, los intereses y orientaciones individuales o departamentales, que condicionan distintos horizontes de relevancias. Con respecto a la dimensión humana y social, cada individuo tiene sus objetivos por los cuales trabaja, pero incluso eso puede hacer perder de vista los objetivos de la empresa y entonces surgen conflictos internos y éstos exigen todos los puntos de vista de los participantes.
- c) La información y forma de comunicar en una organización con cierto grado de complejidad. A medida que crece un sistema se tiende a aislar los subsistemas y a diferenciarlos hacia dentro, decir se crean sub-segmentos. Las nuevas áreas desarrollan sus propios estilos de comportamiento, sus dialectos propios. Al final, la comunicación interdepartamental es casi imposible esto frena la integración.

Coordinar al personal es una tarea compleja, puesto que busca un equilibrio en cada integrante de la empresa para poder alcanzar el máximo rendimiento.

### 3.5 Perfiles de puesto

Los perfiles bien definidos dentro de una organización son una parte que se debe analizar cuidadosamente ya que las aptitudes que deberán cumplir todas aquellas personas que desean ocupar el puesto ya que se encontrarán en situaciones donde tomarán decisiones y que sería mejor que tuvieran los conocimientos suficientes sobre el tema a tratar ya sea en su área o departamento de trabajo o para la colaboración con alguna otra de la misma organización.

Por tal motivo se deben plantear de la mejor de manera las características contempladas para él, como lo referente a quien es el que va a realizar el trabajo, cuáles son las características físicas y de personalidad con las que debe contar la persona que sea asignada al puesto de trabajo, la formación profesional que ha de tener, como ejecuta esas tareas, cuales son los equipos que utiliza, la finalidad de sus actividades, en que tiempo realiza las tareas, la relación que tiene con otros puestos así como donde realiza las actividades.

La utilidad de la descripción de puestos dentro de una organización es la planificación, ya que mediante esto se conoce al personal que labora actualmente y en su debido caso tener la facilidad de proponer una plantilla en un futuro. Otro uso es el reclutamiento del personal, para la cual proporciona la caracterización que debe tener aquella persona que desea el puesto (de la Fuente, Fernández, & Nasario, 2006).

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos.

Por otra parte la definición de puestos permitirá:

- Desarrollar metas de desempeño para cada puesto
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados
- Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización

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.

Por otro lado, los puestos de trabajo mal definidos son causa objetiva de indefensión de los trabajadores frente a críticas de sus superiores o imposición de cambios no deseados en las tareas o condiciones de trabajo.

Las vías de intervención con respecto a este factor de riesgo son claras: definición de puestos de trabajo, descripción de tareas y objetivos, incluyendo el nivel de autonomía.

### 3.6 Manuales administrativos

De acuerdo con el Servicio de Administración Tributaria (2006) 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.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

La elaboración de un manual administrativo depende de la información y de las necesidades de cada empresa y así determinar con que tipos de manuales contar; cuando son elaborados de forma concisa pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área de la organización.

Con referencia a la presente investigación solo se estudiarán el Manual de Organización (MO) y el Manual de Procedimientos (MP).

### 3.6.1 Manual de Organización

El MO 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).

El MO es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. La estructura básica de un MO es la siguiente:

- Historia y Descripción de la Empresa.
- Misión, visión y objetivos de la empresa.
- Legislación o base legal.
- Estructura de la organización (organigrama general).

- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general.
- Normas y políticas generales.

### 3.6.2 Manual de Procedimientos

Según la Secretaria de Relaciones Exteriores (2004) el MP 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. Ayuda a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilita la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Es aconsejable elaborar el MP para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

El MP permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, es de gran apoyo para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, de igual forma construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

El contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el modelo siguiente:

- Presentación
- Objetivo General
- Identificación e integración de procesos
- Relación de procesos y procedimientos
- Descripción de los procedimientos

- Nombre del procedimiento
  - Objetivo
  - Alcance
  - Referencia
  - Responsabilidades
  - Definiciones
  - Insumos
  - Resultados
  - Interacción con otros procedimientos
  - Políticas
  - Desarrollo
  - Diagramación
  - Medición
  - Formatos e instructivos
- Simbología
  - Registro de ediciones
  - Distribución
  - Validación

EL MO y el MP son documentos dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

### 3.7 Eficiencia

Es común definir la eficiencia como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Para Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, es decir, una empresa, organización, producto o persona es eficiente cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

#### 3.6.1 Principios de eficiencia de Emerson

Su libro, *The Twelve Principles of Efficiency* (1911) presentaba las bases para obtener operaciones eficientes basadas en sus 12 principios que a continuación se exponen:

1. Saber lo que se está tratando de lograr.
2. Sentido común para distinguir entre los árboles y el bosque.
3. Buscar el consejo de personas competentes.
4. Obediencia estricta.
5. Rectitud y justicia.
6. Tomar decisiones fundadas en los hechos.
7. Planificación científica de todas las actividades, integrándolas hacia un mismo fin.
8. Fijar un método y un tiempo estándar para ejecutar las tareas.
9. Uniformidad en las condiciones del medio ambiente.

10. Uniformidad del método.
11. Instrucciones por escrito de la práctica estándar.
12. Recompensar la ejecución exitosa de una labor.

La eficiencia también es el resultado del tamaño de la empresa e indica que cuando las fábricas y las plantas son muy grandes y complejas, su gestión se hace poco efectiva y entonces el remedio es la descentralización y la gradual reducción de su tamaño hasta encontrar el tamaño ideal.

### 3.8 Eficacia

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”, ésta definición sugiere que “eficacia” se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer.

Según Robbins y Coulter (2005), eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Entonces, un programa es eficaz si logra los objetivos para los que fue diseñado. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. La eficiencia y la eficacia están relacionadas entre sí. Es más fácil ser eficaz si se pasa por alto la eficiencia.

La eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, la cual debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poder afrontarse, podrían producir el fracaso, es en estas eventualidades donde la eficacia se impone.

### 3.9 Comunicación

La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamiento formales que se requiere que los empleados sigan. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados las actividades a realizar, que tan bien lo están haciendo y de esta forma mejorar su desempeño (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

Los elementos de la comunicación son:

1. Proceso.- La comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos: Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor. Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor. Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc.). Cuarto, el receptor recibe y decodifica ese mensaje. Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación.
2. Emisor y Receptor.- Para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor, y ambos deben estar predispuestos a comunicarse; es decir, a emitir un mensaje y/o a recibirlo. En el momento en que una de las partes no está interesada en dar y/o recibir un mensaje se anula la comunicación.
3. Conexión.- Toda comunicación conecta o une a dos o más personas en un momento dado y en un espacio (físico o virtual) determinado. Sin embargo, cabe destacar que esa conexión puede tener diversas formas, es decir, que puede ser en persona (cara a cara), a distancia (por ejemplo, mediante el envío y recepción de correos electrónicos, mensajes instantáneos, etc.) o impersonal (mediante un programa de televisión o radio en la que el presentador transmite un mensaje a una audiencia compuesta por miles de personas).
4. Transmitir, intercambiar o compartir.- Cuando se entabla una comunicación se transmite, intercambia o comparte un mensaje, por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor (en el que ambos intercambian ideas, información o significados), o, simplemente ser una transmisión del emisor al receptor (como sucede con los programas de televisión y radio).
5. Ideas, información o significados comprensibles.- Para que se pueda entablar una comunicación entre un emisor y un receptor, deben existir ideas, información o significados (el mensaje) que sean comprensibles para ambos; es decir, que el conjunto

de símbolos que utilizan (verbales o no) sean entendibles para ambas partes, caso contrario, no podrían entablar una comunicación (Stanton, Etzel, & Walker, 2004).

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimiento de satisfacción por tanto, proporciona un escape para la expresión emocional de sentimiento y de satisfacción de necesidades sociales. La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones, ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

### 3.10 Dirección

Es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabaja, seleccionar los canales de comunicación más eficaces o enfrentar, en una forma u otra, los problemas del comportamiento de los empleados (**Robbins & Coulter, 2005**).

- La multiplicidad de papeles (o roles): Los individuos no sólo son factores productivos sino que forman parte de los sistemas sociales. Los individuos de la empresa son también consumidores (influyen en la demanda). Para efectos de educación continua, tal enfoque obliga a considerar los puntos de vista de los proveedores del servicio como usuarios y conocer desde esta óptica la forma en que pueden satisfacerse las expectativas.
- Entre los gerentes y los trabajadores no hay un hombre promedio (es el que tiene mejores cualidades). Sin embargo, en las características de una empresa sí se considera a la persona promedio. En el caso de la DEC no es posible considerar empleados, usuarios o productos (cursos, diplomados, etc.) en una sola categoría, sino que hay que contemplar las particularidades de cada segmento.

### 3.8.1 Principios de dirección

Bustos (2003) hace referencia a los principios que toda dirección debe cumplir, éstos se abordan a continuación.

- Coordinación de intereses: coordinar intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.
- Impersonalidad del mando: la autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
- Vía jerárquica: dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.
- Resolución de conflictos: si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.
- Aprovechamiento del conflicto: aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.
- Estándares: el control es imposible si no se han fijado antes los estándares (medidores de objetivos).
- Medir el control: el control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se espera.
- Excepción: dice que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeó en un inicio.

Una vez revisadas las variables de investigación, en el siguiente capítulo se aborda el marco referencial.

## **CAPÍTULO 4. MARCO REFERENCIAL**

De acuerdo con un estudio de meta evaluación para visualizar y comparar el sistema del recuento metodológico del proceso evaluativo docente en la UAEH, se abordó una fundamentación teórica, la cual contiene diferentes aspectos relacionados con la evaluación institucional y cómo a través de ella las instituciones muestran al entorno social de aquellos resultados en términos de calidad, eficacia y eficiencia. Y que las instituciones educativas no sólo han valorado sus procesos, sino también los participantes de los mismos (Bezies, Elizalden, & Olvera, 2012).

En México una de las principales causas por las cuales no crecen o desaparecen del mercado es a causa de una mala toma de decisiones por ello se deben de realizar diagnósticos organizacionales con los cuales se tiene información real de lo que está pasando en el interior de la organización al igual que en el exterior para que con ella se tenga un correcto y eficiente funcionamiento de sus procesos, con el fin de que los principales integrantes de la organización tengan un panorama actualizado de la organización (Velazquez, 2008).

Se explica a continuación el diseño y la metodología seguida para la realización del diagnóstico organizacional de la DEC.

## **CAPÍTULO 5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue 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 se considera exploratoria porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a las que se refiere el problema. Estos estudios pueden integrar las mediciones de cada una de las variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. La investigación se considera descriptiva porque es necesario ubicar y proporcionar una descripción de las variables identificadas en el problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

### **5.1 Estrategia Metodológica**

Para llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico organizacional es necesario realizar una investigación que arroje información de los posibles problemas que son determinantes para la organización de la institución.

El estudio se enfoca en las actividades que se relacionan con capital humano, cuya finalidad es mejorar la atención al cliente y guiar de manera conveniente a los miembros de la DEC para que realicen un trabajo eficiente y eficaz enfocado a la satisfacción tanto propia como de la Dirección y del cliente.

## 5.2 Tipo de Investigación

Este estudio analizó las condiciones organizacionales de la DEC y en qué medida éstas tienen impacto en el personal y los clientes. Dada la problemática planteada anteriormente, se decidió aplicar una investigación cuali-cuantitativa de dichas condiciones.

### 5.2.1 Investigación Cualitativa

Está basada en técnicas como grupo focal donde se analizó la percepción del personal administrativo en torno a la DEC; un cuestionario como complemento del grupo focal para así reforzar la opinión de los participantes; guía de observación donde se evaluaron distintos aspectos del personal y de la infraestructura; análisis documental en el que se analizaron los manuales administrativos y los perfiles de puesto a fin de establecer la congruencia entre éstos y la realidad; entrevista informal al cuerpo docente de la DEC para conocer la opinión del profesorado y de esta forma establecer las fortalezas y debilidades de la dirección, y, finalmente, lluvia de ideas, con el objetivo de establecer relación entre los problemas identificados por los directivos y los identificados a través del diagnóstico.

### 5.2.2 Investigación Cuantitativa

En cuanto a la investigación cuantitativa, se aplicaron encuestas dirigidas a los usuarios y docentes para medir su nivel de satisfacción de los programas de la DEC. También parte del cuestionario aplicado al personal fue cuantitativo.

## 5.3 Técnicas empleadas en la investigación

Las técnicas empleadas para la recopilación de información fueron las siguientes:

- Grupo Focal: del personal administrativo de todas las áreas de la DEC
- Cuestionario: al personal administrativo y directivo, seleccionado por medio del método Horivert.

- 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.
- Entrevista informal: al cuerpo docente seleccionados convenientemente.
- Lluvia de ideas. Proporcionada por el personal de la DEC.

A continuación se presenta cada una de las técnicas anteriores.

### 5.3.1 Grupo Focal

Es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada por los investigadores a fin de obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto existente en el mercado o que pretende ser lanzado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

Dentro de las características generales de un grupo focal, se puede señalar que se trata de una entrevista grupal en la que todos los entrevistados se encuentran juntos en un mismo momento, dando sus opiniones y conversando entre sí sobre el producto en cuestión (Balcázar, 2005).

El tamaño aceptable para un grupo focal ha sido tradicionalmente de ocho a diez participantes. Pero existe la tendencia hacia grupos más pequeños según el fin establecido; es decir, con los grupos grandes se obtienen más ideas y con los grupos pequeños se profundiza más en el tema.

Como apoyo, en esta técnica se utilizan observadores, equipos de grabación de audio o vídeo, espejos unilaterales y salas de observación que ofrecen un ambiente privado, cómodo y de fácil acceso.

Para el desarrollo del grupo focal se eligió la herramienta de diagnóstico denominada “Organizational Health Checkup” y el método Horivert con el propósito de reunir datos objetivos para su posterior análisis.

### 5.3.2 Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento considerado para la obtención y registro de datos (García, 2003). Su versatilidad permite que funcione como instrumento de investigación, de diagnóstico y evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. La diferencia principal entre el cuestionario y la entrevista es que el primero consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas, en cambio, la segunda se encuentra restringida a escasas personas y su lógica consiste en un intercambio de preguntas y respuestas.

El cuestionario se construye teniendo en cuenta los objetivos del diagnóstico. El investigador sabe exactamente cuáles son los temas necesarios para la obtención de información y, teniéndolos en consideración (Rodríguez, 2005).

Antes de optar por algún instrumento para realizar el cuestionario es de suma importancia tener cierto grado de conocimiento que permita la elaboración y/o adecuación de las preguntas estandarizadas de distintos fenómenos organizacionales, tales como clima, cultura, liderazgo, comunicaciones, motivación, etc., es decir, el lenguaje en que se construyen los ítems del cuestionario debe ser aproximado al lenguaje de la organización.

De acuerdo a la forma en que se estructuran las alternativas de respuesta es que pueden variar las preguntas. La pregunta abierta consiste en que el encuestado es quien elabora la respuesta desarrollando un tema en congruencia con determinada cuestión, y derivado de esto es posible que se obtengan datos que el investigador no ha anticipado.

Por otro lado, en las preguntas cerradas, se establecen alternativas de respuesta en las que el encuestado debe limitarse a elegir. Darío Rodríguez Mancilla (2005) menciona que este tipo

de preguntas puede utilizarse cuando las alternativas de respuesta son conocidas, cuando las posibles respuestas son claras y cuando el investigador desea acotar su indagación a un rubro determinado. Un cuestionario puede estar conformado por ambos tipos de preguntas.

### 5.3.3 Guía de observación

Se conoce como guía a aquello que dirige o encamina. El término, de acuerdo al contexto, puede utilizarse de diversas maneras: una guía es un tratado que indica preceptos para dirigir cosas; una lista impresa de datos sobre una materia específica; o una persona que enseña a otra un determinado camino, entre otras posibilidades (Secretaría de Educación, 2007).

Observación, por otra parte, es la acción y efecto de observar (mirar con recato, examinar con atención). La observación permite detectar y asimilar información, o tomar registro de determinados hechos a través de instrumentos.

Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

Para efectos de esta investigación la guía de observación contemplo los siguientes aspectos:

- Puntualidad.
- Aspecto Físico.
- Interacción entre los usuarios.
- Lugar de trabajo ordenado.
- Forma de expresarse.
- Conocimiento del puesto a su cargo.
- Actitud servicial.
- Asistencia en el área de trabajo.
- Prácticas comunes a la llegada a su puesto.
- Inicio de labores con referencia a la entrada.
- Interacción entre sus compañeros.

- Ejecuciones ajenas al puesto.
- Resolución de problemas.
- Perturbación a las demás áreas de trabajo.

Todo esto en relación con las áreas de la DEC.

#### 5.3.4 Análisis Documental

El análisis documental 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 (Liniers, 2007).

En este amplio concepto, el análisis cubre desde la identificación externa o descripción física del documento a través de sus elementos formales como autor, título, editorial, nombre de revista, año de publicación, etc., hasta la descripción conceptual de su contenido o temática, realizada a través de los lenguajes de indización, como palabras clave o descriptores del tesoro. El concepto de indización se identifica con el análisis del contenido en la medida que dichos lenguajes se utilizan para elaborar los índices temáticos por los que se recupera la información.

Muchos y muy diversos pueden ser los métodos de análisis utilizados para representar el documento. La mayor o menor profundidad del análisis dependerá en gran medida de los siguientes aspectos:

- Tipo de usuarios y necesidades de información más o menos especializadas
- Tipos de servicios que se ofrecen. Bibliotecas generales, empresas, Centros de documentación, etc.
- Documentos a analizar: Libros, artículos de revistas, literatura gris, prensa, legislación.
- Bases de datos y sistemas de recuperación utilizados y sus posibilidades.
- Finalidad técnica del análisis: catalogación o recuperación especializada.

Esta técnica se aplicó a los manuales administrativos y a los Currículos Vitae de todo el personal de la DEC.

### 5.3.5 Entrevista Informal

Según Acevedo y López (2000), en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos para después, informar al público. Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración. Para estos autores, la entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo & López, 2000). Adicionalmente, consideran la entrevista como un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control.

En relación con los objetivos que el investigador desee lograr la entrevista puede ser:

- Formal. En éste tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas, y generalmente implican respuestas cortas. Se asemeja a un interrogatorio.
- Informal. Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas. En la entrevista informal queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejar hablar al entrevistado.

El entrevistador hará uso de todas las técnicas necesarias y observará las reacciones que se produzcan en el entrevistado, si sus respuestas se retardan, si la pregunta produce desorganización, titubeos, etc. Un ejemplo de la forma en que se plantean las interrogantes es "Platíqueme sobre la organización de la empresa".

En la entrevista informal se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro de la empresa, cuáles son sus inquietudes en cuanto a la misma.

- Mixta. Esta entrevista es una combinación de la formal e informal, en conveniente que al principio de la entrevista se realicen preguntas del primer tipo para después continuar con las del segundo desarrollando un ambiente propicio y cómodo (Grados & Sánchez, 2005).

### 5.3.5 Lluvia de ideas

Una lluvia de ideas, también conocida como tormenta de ideas, es una técnica de trabajo grupal que consiste en reunir a un grupo de personas con el fin de que generen de manera espontánea la mayor cantidad de ideas posible, y así poder, de entre todas éstas, elegir una o varias que permitan tomar una decisión o resolver un problema (Peralta, 2002).

Realizar una lluvia de ideas permite generar ideas de una manera más efectiva que al hacerlo de manera individual, debido principalmente a la cantidad de ideas generadas, así como a la posibilidad de poder posteriormente evaluarlas y seleccionarlas en grupo. Aunque para que una tormenta de ideas sea efectiva se debe tener como principal regla o requisito el que toda idea propuesta sea considerada como válida, y que no se critique o se juzgue ninguna por más inútil o descabellada que parezca.

En una lluvia de ideas se debe buscar generar la mayor cantidad de ideas posibles, dando prioridad a la cantidad antes que a la calidad, y se debe fomentar la propuesta de ideas originales e inusuales, ya que son a partir de éstas que se pueden generar nuevas ideas asociadas o derivadas.

Por lo que las críticas o juicios podrían bloquear o cohibir al participante y hacer que deje de proponer más ideas, o hacer que tenga cuidado de no proponer ideas que le podrían parecer motivo de crítica o burla, inhibiendo así su creatividad.

Otro requisito importante para una efectiva tormenta de ideas es que ésta se realice en un ambiente tranquilo y distendido, de tal manera que los participantes se sientan cómodos y relajados, y así se estimule su participación y aflore en ellos su imaginación y creatividad.

Para éste estudio la DEC proporcionó una lluvia de ideas realizada por el propio personal de la dirección, la cual se clasificó para la detección de los principales problemas directivos, técnicos, administrativos, de personal y ajenos.

### 5.3.6 Encuesta

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 (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2005).

En cambio, para Stanton, Etzel y Walker (2004), una encuesta simplemente consiste en reunir datos entrevistando a la gente.

Por tanto, la encuesta es un procedimiento utilizado en la investigación para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población o universo, de forma que las conclusiones que se obtengan puedan generalizarse al conjunto de la población siguiendo los principios básicos de la inferencia estadística, ya que la encuesta se basa en el método inductivo, es decir, a partir de un número suficiente de datos podemos obtener conclusiones a nivel general.

La principal ventaja de la encuesta es su capacidad para recoger datos sobre una amplia gama de necesidades de información.

Por otro lado, Prado (2005) menciona que, también presenta ciertas limitaciones o inconvenientes como son:

- La posible renuncia del encuestado a suministrar la información que se desea obtener.

- El encuestado puede ser incapaz de aportar la información requerida por múltiples motivos (que no recuerde hechos, no los conozca, no distinga entre diferentes situaciones, etc.).
- El propio proceso de interrogación puede influir en las respuestas del encuestado por cansancio.
- En el interrogatorio cuando se trata de encuestas excesivamente largas, por dar respuestas socialmente aceptadas, etc.

Para efectos de este estudio, las encuestas sirvieron como refuerzo de las entrevistas informales a los docentes, adecuando la herramienta Organizational Health Checkup a la DEC, la cual se encuentra en los anexos.

Por otra parte, se hizo el análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los alumnos de Inglés y Lenguas Extranjeras, proporcionadas por la DEC, mismo instrumento de la dirección.

#### 5.4 Recopilación de Información

Para llevar a cabo las distintas técnicas de este estudio se emplearon diversos instrumentos que se exponen a continuación.

##### 5.4.1 Organizational Health Checkup

El Organizational Health Checkup, es una herramienta de diagnóstico de negocio desarrollada para evaluar la percepción de los colaboradores sobre los niveles de rendimiento general de la organización. Evalúa la percepción del rendimiento a través de once dimensiones fundamentales de éxito del negocio.

Las once dimensiones principales de negocio que impulsan el desempeño y la rentabilidad son:

- Satisfacción personal – ¿Cómo se sienten los individuos en su organización?
- Alineación con el puesto - ¿Se están esforzando todos para obtener resultados y ganancias?

- Evaluación del desempeño - ¿Qué tan efectivamente dirige a las personas?
- Eficacia de equipo - ¿Qué tan fuertes son sus equipos?
- Liderazgo - ¿Qué tan confiable e inspirador es su liderazgo?
- Estrategia y Planificación - ¿Qué tan comprensiva y segura es su estrategia?
- Servicio a Clientes - ¿Qué tan leales son sus clientes?
- Ventas y Marketing - ¿Suena fuerte su voz y está vendiendo su personal?
- Operaciones - ¿Lleva a cabo operaciones de calidad y eficientes?
- Cultura organizacional – ¿Qué tan cohesiva y beneficiosa es su cultura?
- Management - ¿Qué tan efectivamente maneja situaciones?

Cada una de estas dimensiones está compuesta de cinco (5) indicadores clave del desempeño. Estos indicadores después se combinan para brindar una puntuación única para representar el desempeño total en cada dimensión en una escala de 0 al 5.

#### Leyenda

- 0 – 1 = Pobre desempeño (atención inmediata requerida)
- 1 – 2 = Por debajo del promedio (se debe brindar atención urgente)
- 2 – 3 = Bueno (alta prioridad se necesita más investigación)
- 3 – 4 = Muy bueno (fuerte desempeño que debe de ser llevado (impulsado) al siguiente nivel)
- 4 – 5 = Excelente (ventaja competitiva y área de utilidades – Refuerza y premia)

Para este estudio la herramienta se adecuo a la organización de la DEC, respetando las once dimensiones.

#### 5.4.2 Horivert

Horivert es la doble intervención vertical y horizontal, conjunta, que permite a los mandos intermedios aplicar la estrategia de forma óptima y encontrar soluciones tendentes a resolver los problemas identificados (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

El método Horivert inicia realizando entrevistas a una muestra del 30% de los trabajadores y el 100% de los jefes: las entrevistas se aplican en forma individual y en grupo. Las individuales a nivel horizontal, en los puestos que tienen algún poder de decisión y las grupales son a nivel vertical, por ello el método se llama Horivert (horizontal-vertical).

Los tres principios del proceso Horivert son: uno, iniciar la intervención sobre dos acciones simultáneas: una horizontal, que incluye al equipo de dirección y una vertical, que comprende cuando menos dos unidades de base; dos, delimitar la intervención en ciertas partes que participaron en el diagnóstico; tres, insertar herramientas de conducción para iniciar la experimentación.

## 5.5 Población y muestra

Para efectos de ésta investigación se consideró a la población interna de la DEC, entre personal administrativo y docentes y a la población externa, en éste caso alumnos de los programas de Inglés y Lenguas Extranjeras. Los detalles de la población se muestran a continuación.

### 5.5.1 Población

La población total a investigar consta de 2 directivos, 7 mandos medios, 13 administrativos, 147 docentes y 3812 alumnos.

En la siguiente lista se presenta la conformidad de la población

- Directivos: Directora y Sub-director de la DEC.
- Mandos medios: Coordinadores de las áreas correspondientes a la Institución.
- Personal administrativo: Auxiliares, prefectos, intendentes, secretarias y recepcionistas.
- Docentes: Personal de tiempo parcial de los programas de CUPES, Inglés y Lenguas Extranjeras.
- Alumnos: Estudiantes de todos los niveles correspondientes a los programas de Inglés y Lenguas Extranjeras.

### 5.5.2 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra total se efectúa a partir de la información proporcionada por la DEC y contempla a directivos, mandos medios, personal administrativo, docentes y alumnos.

El primer muestreo fue con el método Horivert el cual consiste en seleccionar al 30% del personal y al 100% de los directivos.

Horivert se aplicó para la selección del personal administrativo de la DEC y para el cuerpo docente de los programas CUPES, Lenguas Extranjeras e Inglés, seleccionados todos por aleatorio Excel (=aleatorio()). La siguiente tabla muestra el método aplicado en cada Área y a los administrativos.

**Tabla 5.1. 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>

**Fuente: Elaboración propia**

También se aplicó en la selección de los docentes para la encuesta. De una población de 147 individuos pertenecientes al cuerpo docente, con el 30% según Horivert, 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 segundo muestreo fue no probabilístico para poblaciones finitas, éste fue aplicado a la población de usuarios de los programas de Inglés y Lenguas Extranjeras. Enseguida se presenta la fórmula utilizada así como los datos correspondientes.

Dado que se conoce la población total de cada uno de los cursos la fórmula correspondiente es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * n}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**Tabla 5.2. Criterios de la muestra**

n=muestra	
Z= nivel de confianza	95% 1.96
P=probabilidad de éxito	97%
q=probabilidad de fracaso	3%
e= error	2%
N= población	

**Fuente: Elaboración propia**

La muestra se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 5.3. 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**

Una vez aplicadas todas las técnicas antes mencionadas, se analizaron los resultados de cada una, los resultados se presentan en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

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

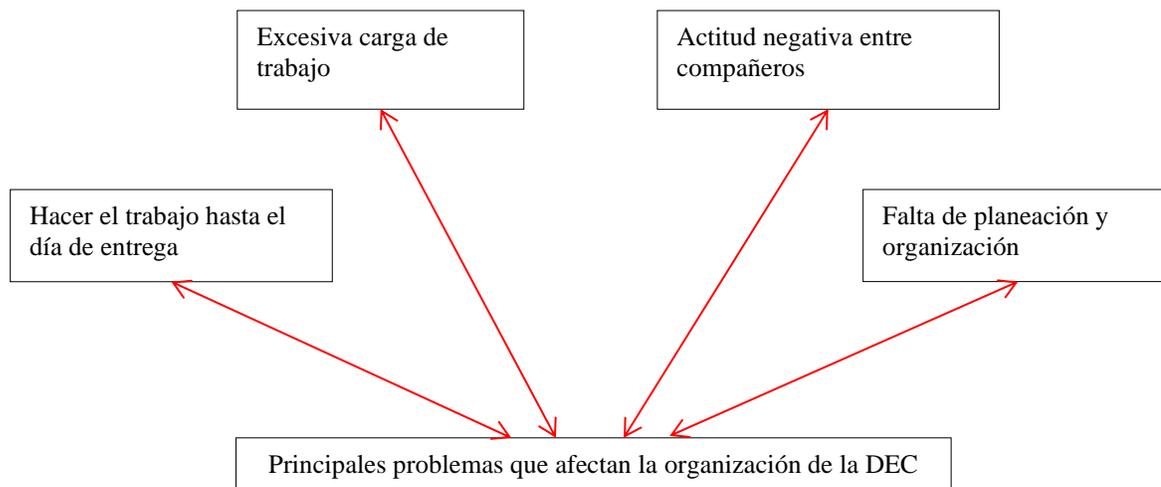
### **6.1 Grupo Focal**

Durante la realización del grupo focal, 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 en 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.

Para complementar análisis de los grupos focales se hizo uso del software Atlas Ti, los resultados obtenidos y las propuestas de mejora referidos por el personal se presentan a continuación:

**Figura 6.1. Principales problemas que afectan a la DEC.**

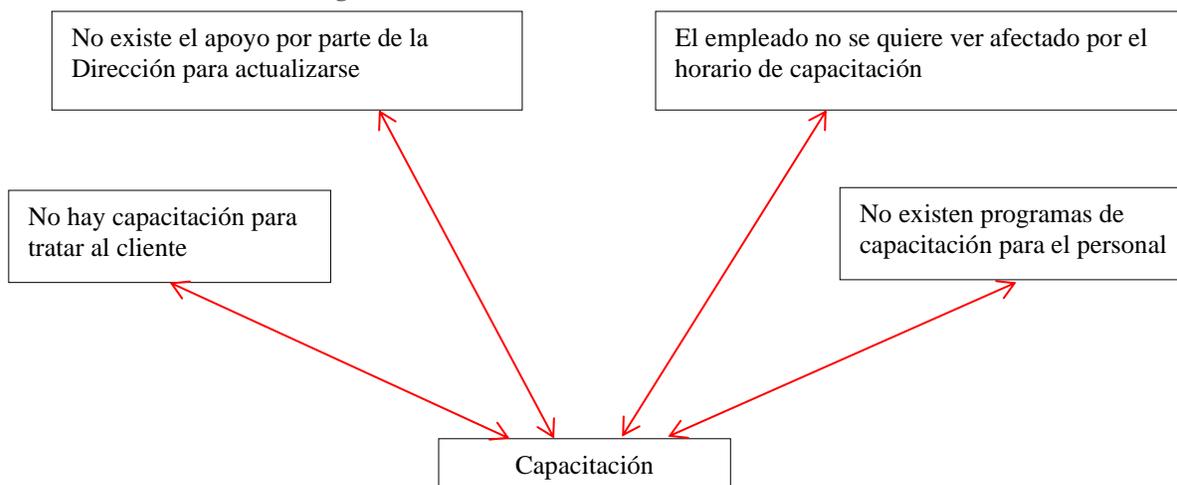


**Fuente: Elaboración propia.**

Propuestas de Mejora referidas por el personal

- Se requiere tener un plan de trabajo para cada una de las áreas.
- Balancear las cargas de trabajo entre cada una de las áreas.
- Reportar las actividades al mando directo, eso habla de qué se está haciendo en el área.

**Figura 6.2. Problemas de Actualización en la DEC.**

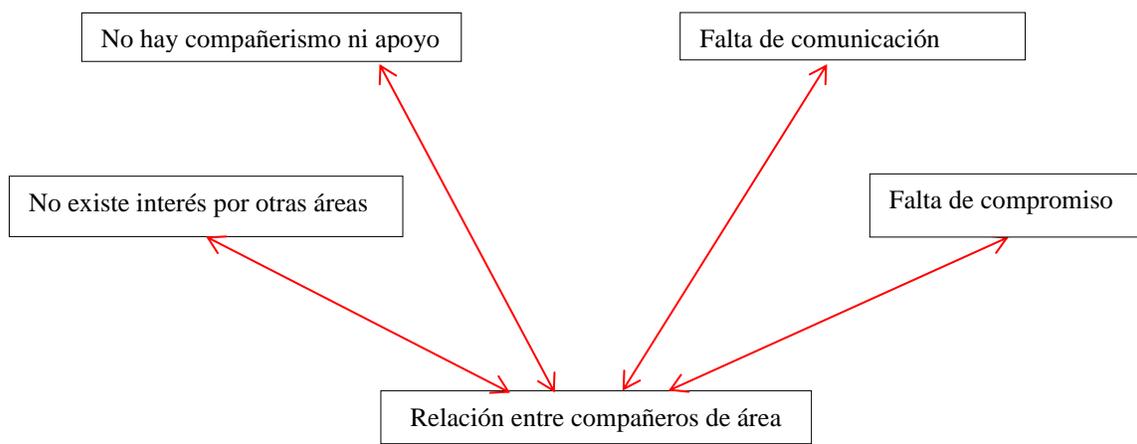


**Fuente: Elaboración Propia.**

### Propuestas de Mejora referidas por el personal

- Programar cursos de capacitación para el trabajador.
- Actualizaciones referentes a las actividades de la DEC.
- Dar un apoyo al trabajador sin afectar en sus horarios.
- Dar una capacitación para poder tratar al cliente.

**Figura 6.3. ¿Cómo es la relación entre compañeros de área?**

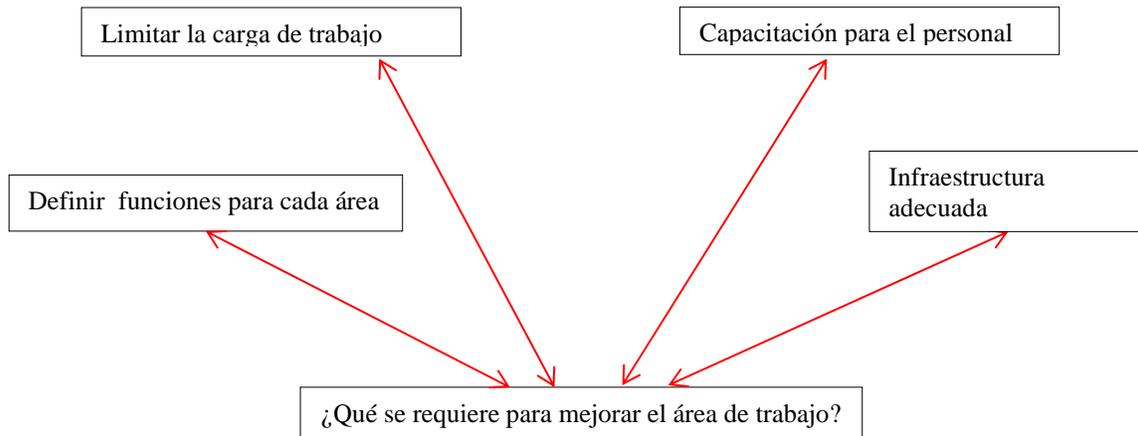


**Fuente: Elaboración propia.**

### Propuestas de Mejora referidas por el personal

- Contar con mejores instalaciones para poder brindar un mejor servicio.
- Definir cargas de trabajo para cada área.
- Tener al personal actualizado en su área de trabajo.

**Figura 6.4. ¿Qué se requiere para mejorar el área de trabajo?**



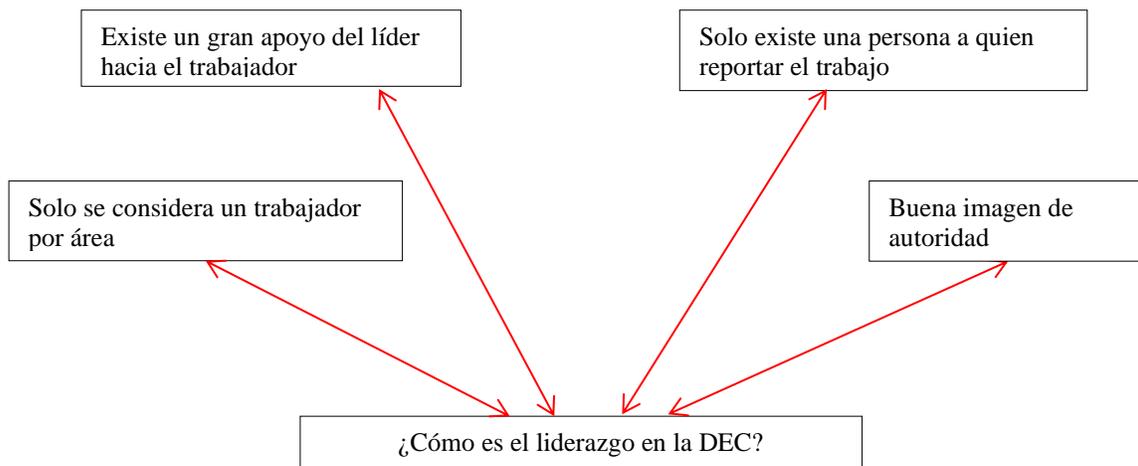
**Fuente: Elaboración**

**propia.**

Propuestas de Mejora referidas por el personal

- Fomentar el apoyo entre compañeros de trabajo.
- Fomentar la comunicación con juntas mensuales donde se pueda expresar los problemas.
- Contar con personal que cumpla con el perfil que pide el área.
- Fomentar el trabajo en equipo para todas las áreas, ya que si falla una fallan todas.

**Figura 6.5. ¿Cómo es el liderazgo en la DEC?**

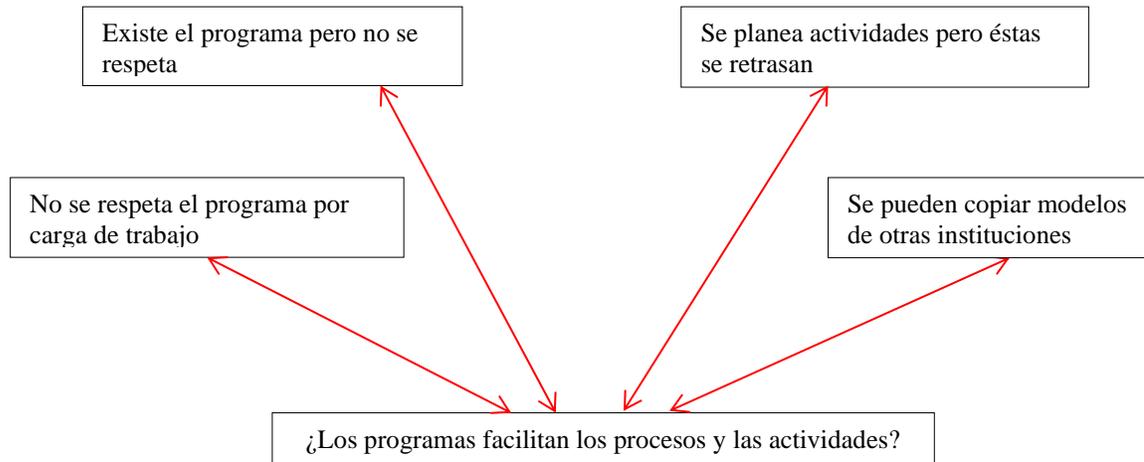


**Fuente: Elaboración propia.**

Propuesta de Mejora referidas por el personal

- El líder debe tener un carácter más firme.

**Figura 6.6. ¿Los programas facilitan los procesos y las actividades?**

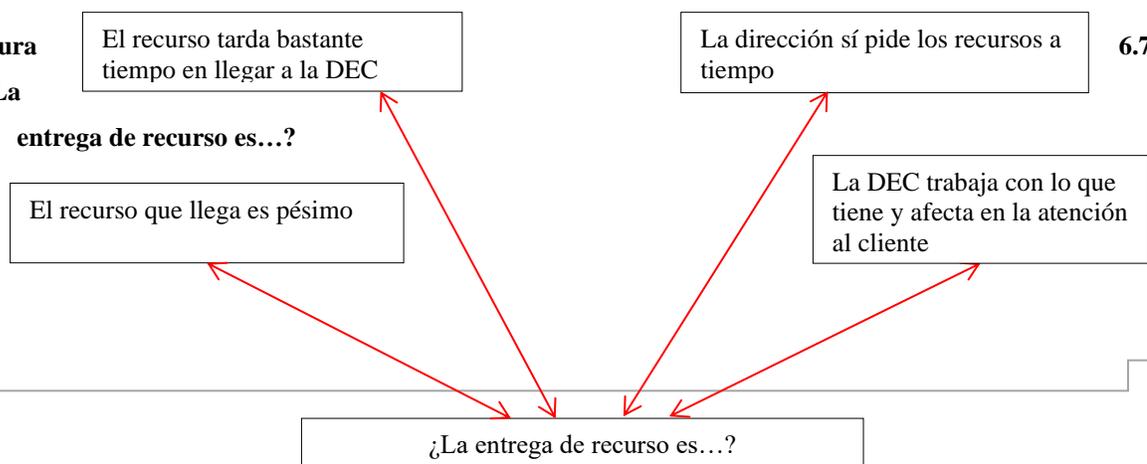


**Fuente: Elaboración Propia**

Propuesta de Mejora referidas por el personal

- Implementar nuevos modelos de programas que faciliten los procesos en la DEC.
- Contratar personal que cumpla con el perfil y evitar el contratar por conocerlo, el área debe contar con un proceso de contratación formal.
- Actualizar los programas de la DEC.

**Figura 6.7**  
**¿La entrega de recurso es...?**



**Fuente: Elaboración propia**

Propuesta de Mejora referidas por el personal.

- Realizar los planes de trabajo correspondientes a las actividades de la DEC.
- Programar la entrega de recursos a la DEC.

Como refuerzo de los grupos focales se realizaron entrevistas formales a los participantes del mismo, a continuación se representan los resultados obtenidos.

## 6.2 Cuestionario

En la aplicación del cuestionario el personal se mostró accesible a responder de forma clara y objetiva, los resultados son los siguientes.

Una de las situaciones que perjudican el cumplimiento de las actividades dentro de la DEC es la 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 flujo de información. Por lo tanto hay un pequeño retraso en las actividades contempladas a realizar.

Los recientes cambios en cuanto a personal directivo provocan que la dirección esté tomando un camino diferente con respecto 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, evaluación, enlace interinstitucional e imagen causan que otras realicen actividades extras y ajenas a sus funciones.

La reglamentación con 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 no cuentan con un reglamento propio de la dirección.

La mayoría del personal no tiene inconformidades en cuanto a las relaciones que tienen con las diferentes áreas 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, tampoco de 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, sólo el personal acata las órdenes de trabajo que se otorga por parte del área de planeación puesto que el personal en ocasiones desconoce en su totalidad las actividades que se realizan dentro de la DEC. Otra razón por la cual es necesaria la 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.

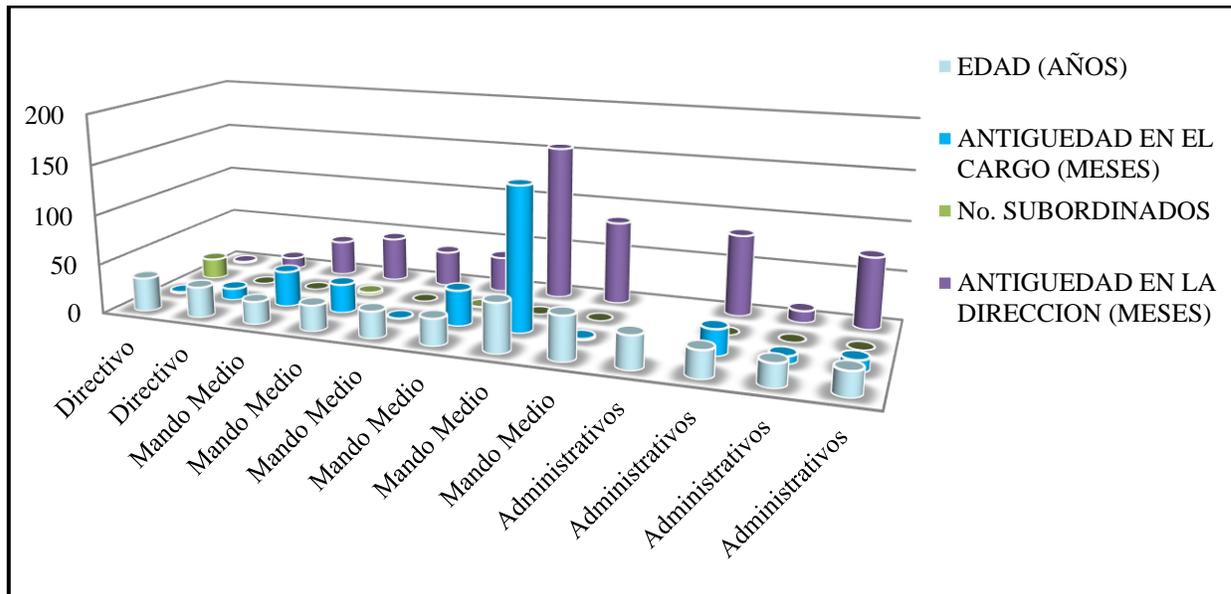
Actualmente la dirección sí presenta una coordinación funcional lo cual se ha demostrado en el cumplimiento de sus actividades tal es el caso del reciente congreso el cual fue gestionado por la propia DEC, el personal logro el objetivo común planteado por ésta.

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
- Estructura organizacional

**Figura 6.8. Datos generales del personal**

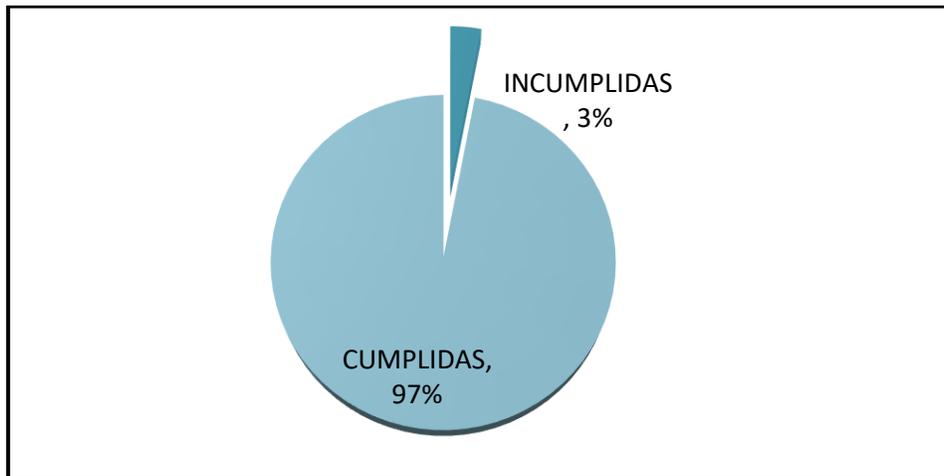


**Fuente: Elaboración propia.**

De acuerdo con la figura 6.8 se observa que hay una gran diferencia con respecto a la antigüedad dentro de la dirección entre cada uno de los integrantes de la misma, comparando la antigüedad de un directivo contra la de un mando medio, probablemente esto genere, en principio, mala dirección.

En contraste con el grupo focal, se identificaron ciertas contradicciones en las respuestas del personal.

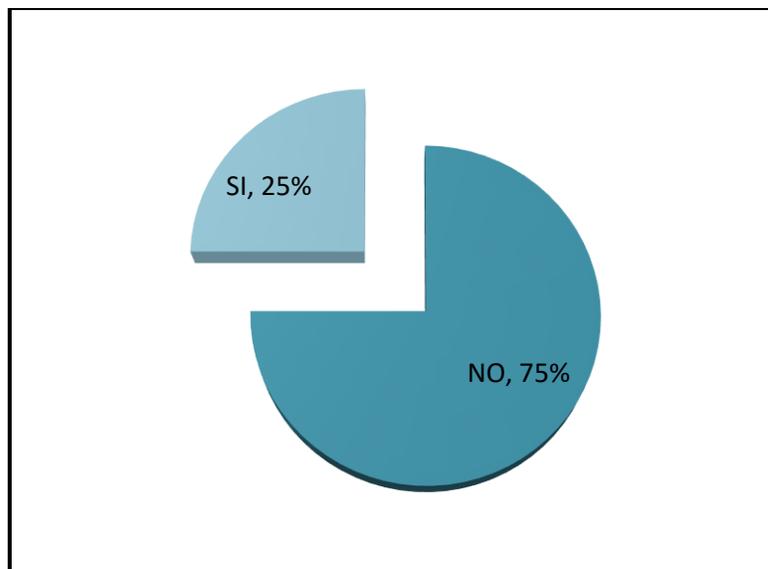
**Figura 6.9. Cumplimiento de actividades programadas**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede observar, en la figura 6.9, en promedio el 97% de las actividades correspondientes a cada una de las áreas de la DEC son cumplidas, sin embargo en el grupo focal, el personal refirió que uno de los principales problemas que repercute en sus resultados satisfactorios, es que por lo general, dejan algunas actividades siempre al último; probablemente esto ocasione que las mismas no sean cumplidas en tiempo y forma.

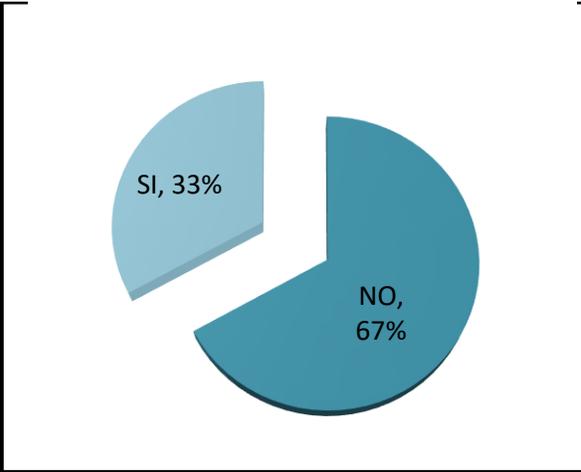
**Figura 6.10. ¿Considera que deben agregar funciones a su área?**



**Fuente: Elaboración propia.**

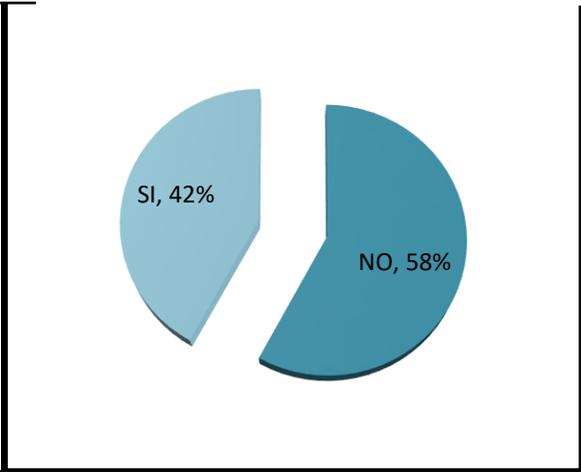
El 75% del personal considera que NO deben agregar funciones a su área, lo que se enlaza con el grupo focal donde uno de los problemas identificados fue la excesiva carga de trabajo y la mala definición de funciones. Es considerable que personal no desee que agreguen funciones al área puesto que con el trabajo que se les asigna es más que suficiente.

**Figura 6.11. ¿Desempeña funciones que no corresponden al área?**



**Fuente: Elaboración propia.**

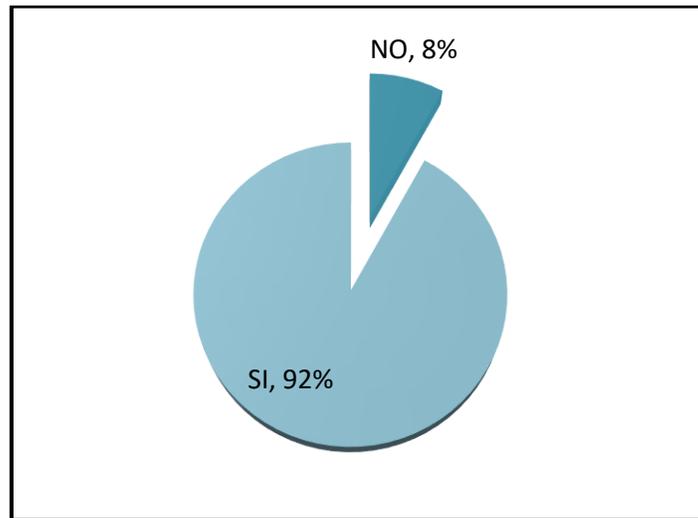
**Figura 6.12. ¿Existen funciones atribuibles a su área que las realice otra?**



**Fuente: Elaboración propia.**

El resultado de la figura 6.11 muestra el mal manejo de información con respecto a los manuales administrativos, puesto que en contraste con el grupo focal y las figuras 6.10 y 6.12, el personal no tiene muy claro que funciones sí le corresponden y cuáles no. También cabe hacer mención acerca de los perfiles de puesto, los cuales se abordan en el análisis documental; en estos se percibe un establecimiento inadecuado de los mismos.

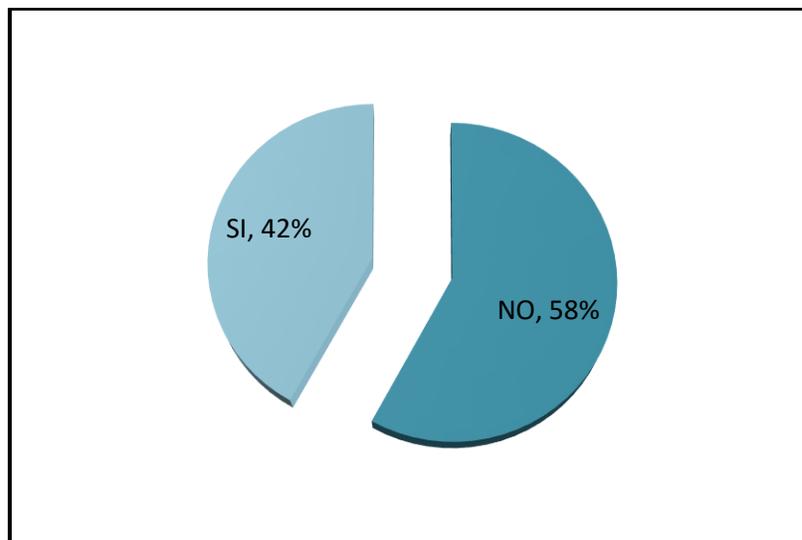
**Figura 6.13. ¿Es equitativa la distribución de cargas de trabajo en su área?**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la figura 6.13 se observa que el 92% del personal menciona que es equitativa la distribución de la carga de trabajo en la Dirección, en cambio, en el grupo focal, un problema referido fue la excesiva carga de trabajo, esto derivado de la mala organización y planeación personal de cada individuo, también expuesto por los participantes.

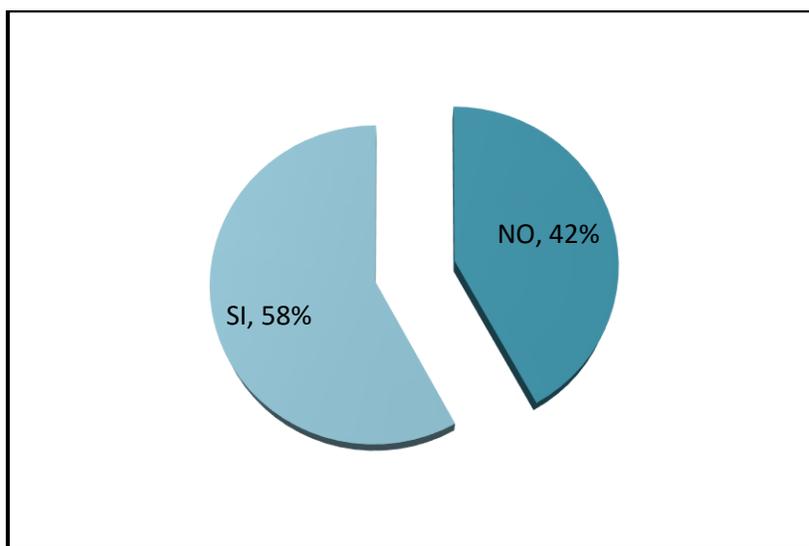
**Figura 6.14. ¿Dispone de un programa personal de actividades?**



**Fuente: Elaboración propia.**

Parte de que el personal exprese que tiene excesiva carga de trabajo y por ende se sienta estresado es por la mala o nula planeación que tienen de sus actividades. Como se ve reflejado en la figura 6.14, el 58% el personal no cuenta con un programa personal de actividades, esto tiene como consecuencia el estrés y carga de trabajo que se promueve en su respectiva área, así como la falta de objetivos y metas a corto y mediano plazo dentro de la misma.

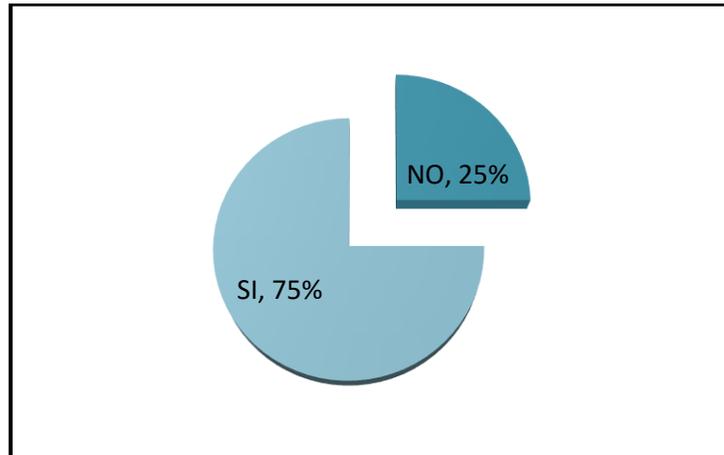
**Figura 6.15.- ¿Evalúa sus actividades?**



**Fuente: Elaboración propia.**

Al no evaluar las actividades realizadas por cada uno de los integrantes de la DEC no se cuenta con indicadores que permitan la correcta toma de decisiones basados en la mejora continua.

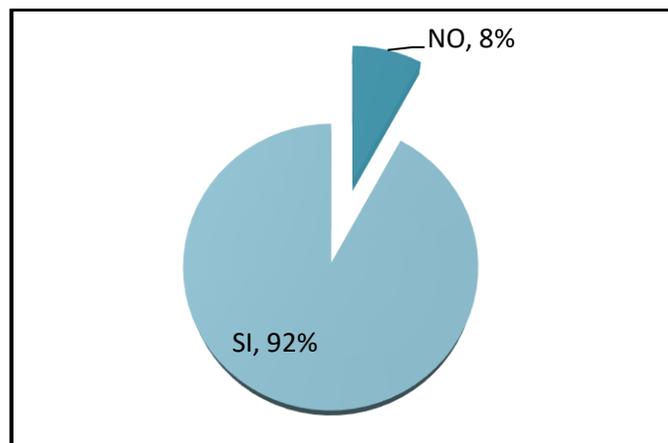
**Figura 6.16. ¿Lo consideran en la toma de decisiones?**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como se muestra en la figura 6.16, el 75% del personal sí es considerado en la toma de decisiones, lo cual implica un compromiso por parte de ellos a que sus actividades sean cumplidas.

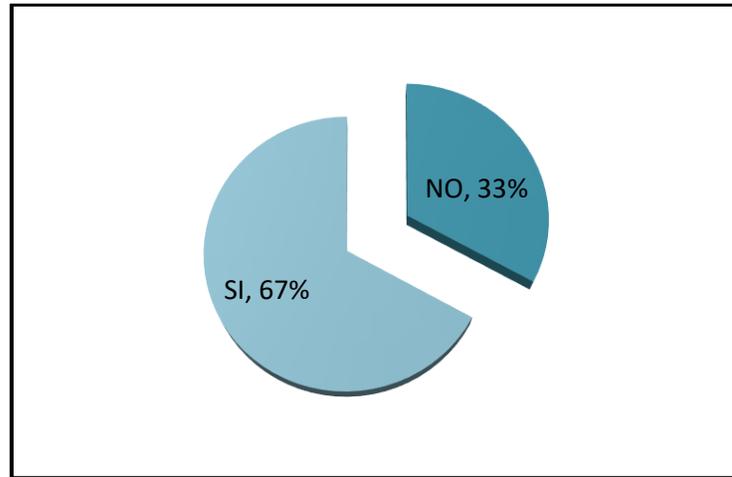
**Figura 6.17. ¿La relación interpersonal de los integrantes de su área promueve un ambiente de trabajo adecuado?**



**Fuente: Elaboración propia.**

En la figura 6.17 se refleja que la relación interpersonal entre los integrantes de la DEC promueve un ambiente de trabajo adecuado, por el contrario, en el grupo focal se menciona que no existe el apoyo necesario entre las áreas de la dirección, derivado de la falta de comunicación y de apoyo.

**Figura 6.18. ¿Existen los canales de comunicación laborales y personales adecuados en su área?**



**Fuente: Elaboración propia.**

Conforme a la figura 6.18, en cierta medida es satisfactorio que más del 50% del personal refiera que existen los canales de comunicación adecuados, sin embargo, tratándose de una organización, para el cumplimiento de los objetivos de la misma deben existir todos los canales de comunicación correspondientes y necesarios. En conclusión no es aceptable que 33% refiera que no existen los canales de comunicación adecuados por lo que la DEC no cuenta con un sistema interrelacionado que coadyuve en el cumplimiento de los objetivos.

En el siguiente apartado se muestran los resultados de la técnica correspondiente.

### 6.3 Entrevista Informal

Ésta técnica fue dirigida al cuerpo docente de todos los programas ofertados por la DEC para identificar aquellos aspectos fuertes de la dirección al mismo tiempo que las debilidades desde el punto de vista del profesorado.

A continuación se presentan los rubros tratados al igual que los resultados obtenidos en cada uno:

- **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 indago el procedimiento para la realización del mismo, se determinó que ésta 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

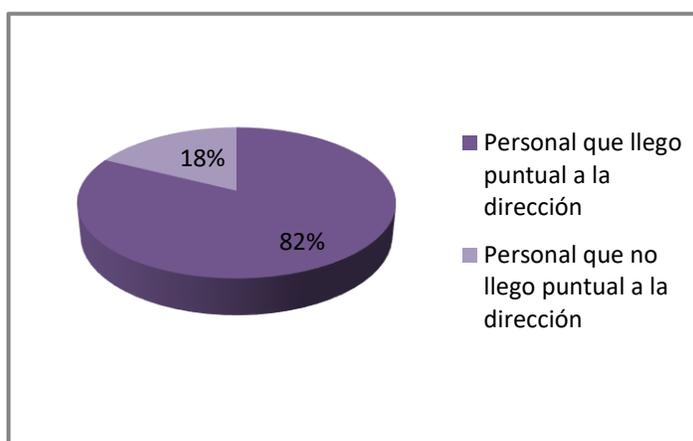
iluminación no es la adecuada, esto puede llegar a causar cierto grado de fatiga en los usuarios y provocar que éstos no alcancen los objetivos iniciales del curso.

En el siguiente apartado se muestran los resultados de la técnica correspondiente.

#### 6.4 Guía de observación

La guía de observación se aplicó al personal de la DEC, teniendo los siguientes resultados:

**Figura 6.19. Porcentaje de puntualidad de la DEC**



**Fuente: Elaboración propia con base a la guía de observación.**

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.

Se observó también, 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 vea sucio. Cabe mencionar que el área de consumo también es centro de

copiado, esto probablemente sea causa de algún accidente, puesto que se tiene los equipos de copiado junto con alimentos y bebidas.

**Figura 6.20. Cafetería y centro de copiado**



**Fuente: Toma propia**

De igual forma 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.

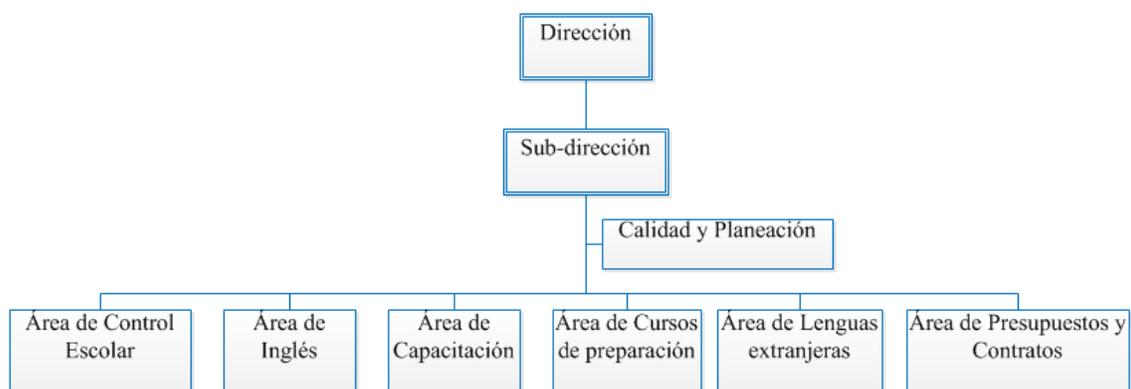
Esta guía también se encuadró con el grupo focal, falta de organización y actividades no específicas para cada área de trabajo fueron observadas y mencionadas en ambas técnicas.

## 6.5 Análisis documental

Con base en la observación directa y documentación proporcionada, se detectaron los siguientes puntos:

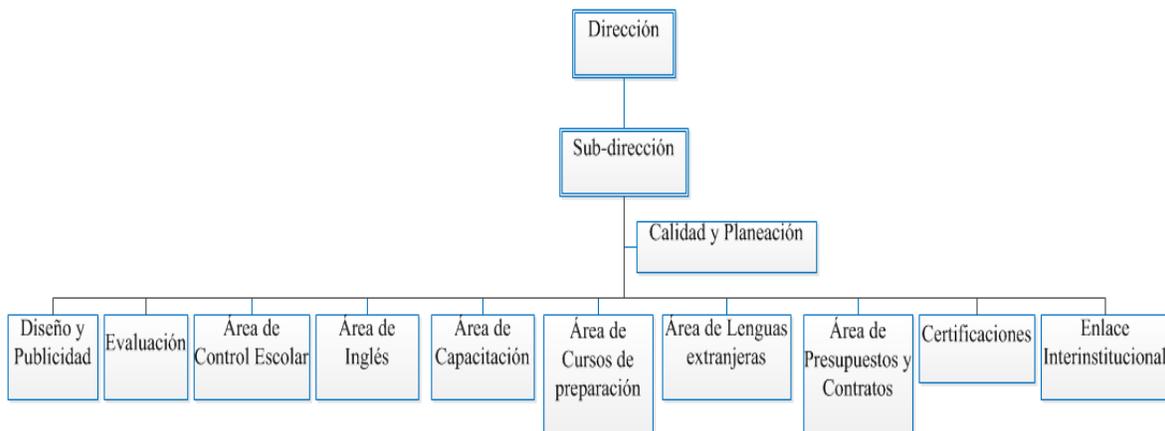
Falta de actualización en documentos administrativos. El organigrama de la DEC presenta una disfuncionalidad en contraste con la realidad que se puede apreciar si se compara la Figura 6.21 con la Figura 6.22.

**Figura 6.21. Organigrama establecido en el Manual de Organización**



**Fuente: Manual de Organización (2012)**

**Figura 6.22. Áreas de la DEC en práctica**



**Fuente: Elaboración propia con base en la investigación**

Sí se comparan las figuras anteriores, se puede observar que en realidad la DEC tiene más áreas de las que están establecidas en el Manual de Organización.

De lo anterior 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.

A causa de 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 dé cumplimiento a las tareas.

Los perfiles de puestos aplican para los altos directivos, supervisores y trabajadores.

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, 1999).

## 6.6 Lluvia de Ideas

La DEC proporcionó una lluvia de ideas de los problemas detectados por el personal. A continuación se enuncian los mencionados problemas, así como su respectiva clasificación.

**Tabla 6.1 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.	Administración
	Control escolar realiza registro 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
	Sobre burocratización 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, esta 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 ha 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 con base en la información proporcionada por la DEC**

Como se puede observar en la tabla anterior, la mayoría de los problemas que refiere el personal de la DEC son de tipo directivo, administrativo y técnico.

## 6.7 Encuestas

Se aplicaron encuestas tanto a los docentes como al alumnado de todos los programas de la DEC. Los resultados para los dos casos son los siguientes:

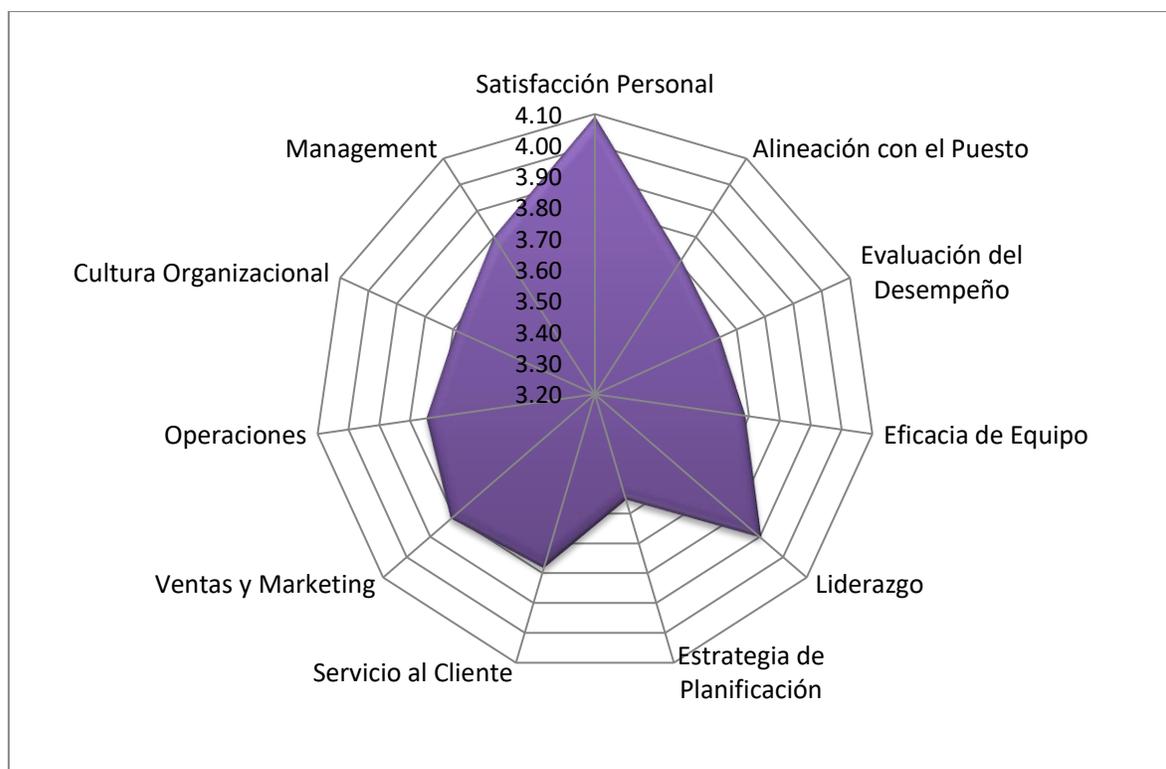
### 6.7.1 Encuestas al cuerpo docente

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 – se enviaron a los correos electrónicos de profesores,

proporcionados por los coordinadores de los programas de la DEC, teniendo un total de 24 respuestas.

Los resultados de las encuestas del personal docente se presentan a continuación:

**Figura 6.23. Diagnóstico de salud organizacional**



**Fuente: Elaboración propia**

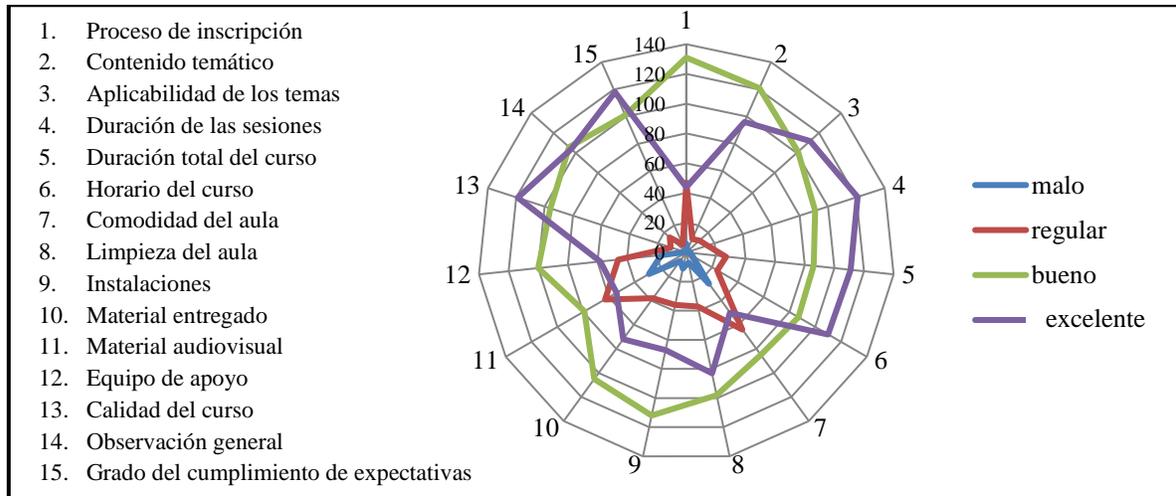
Como se puede observar, el cuerpo docente de la DEC está satisfecho con lo que ellos hacen en la dimensión personal en lo tocante a planeación y funciones, al igual que con el tema de liderazgo. Sin embargo, un punto bajo es la estrategia de planificación, la cual se encuadra con las entrevistas informales,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

### 6.7.2 Encuestas al alumnado

Las encuestas dirigidas a los alumnos se aplicaron por programas, Inglés y Lenguas Extranjeras.

A continuación se muestran los resultados obtenidos acerca de la satisfacción del alumnado de la DEC.

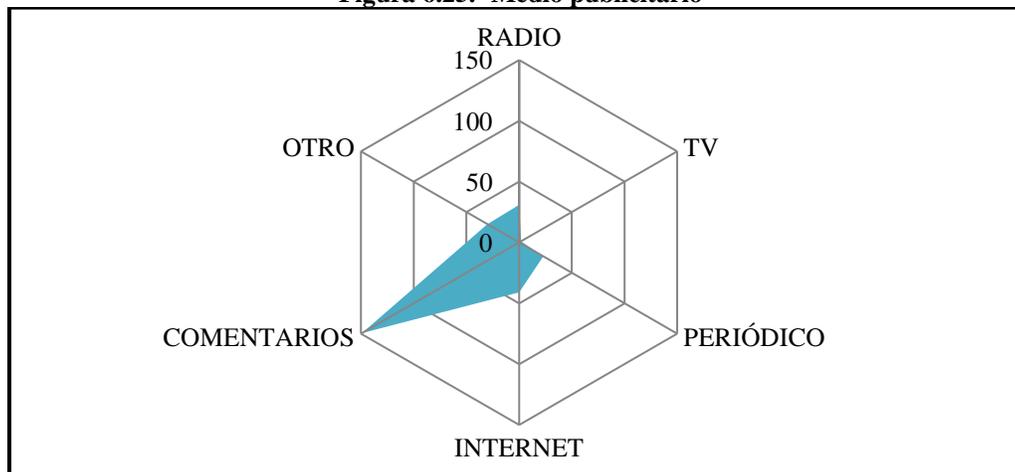
**Figura 6.24.- Encuesta de satisfacción**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 6.24 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.

**Figura 6.25.- Medio publicitario**



Fuente: Elaboración propia

La figura 6.25 muestra 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.

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.

## 6.8 Propuestas de solución

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las técnicas de investigación se proponen las siguientes soluciones, todo esto con el fin de la mejora de la DEC, atacando los problemas encontrados.

### 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, esto 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 tanto 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. Ésta 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, éste 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 ser perfeccionada 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 debe de acondicionar las aulas, determinar un máximo de alumnos en cada grupo siempre y cuando se involucre la demanda ya que esta determinara el número de grupos en el periodo.

#### Infraestructura

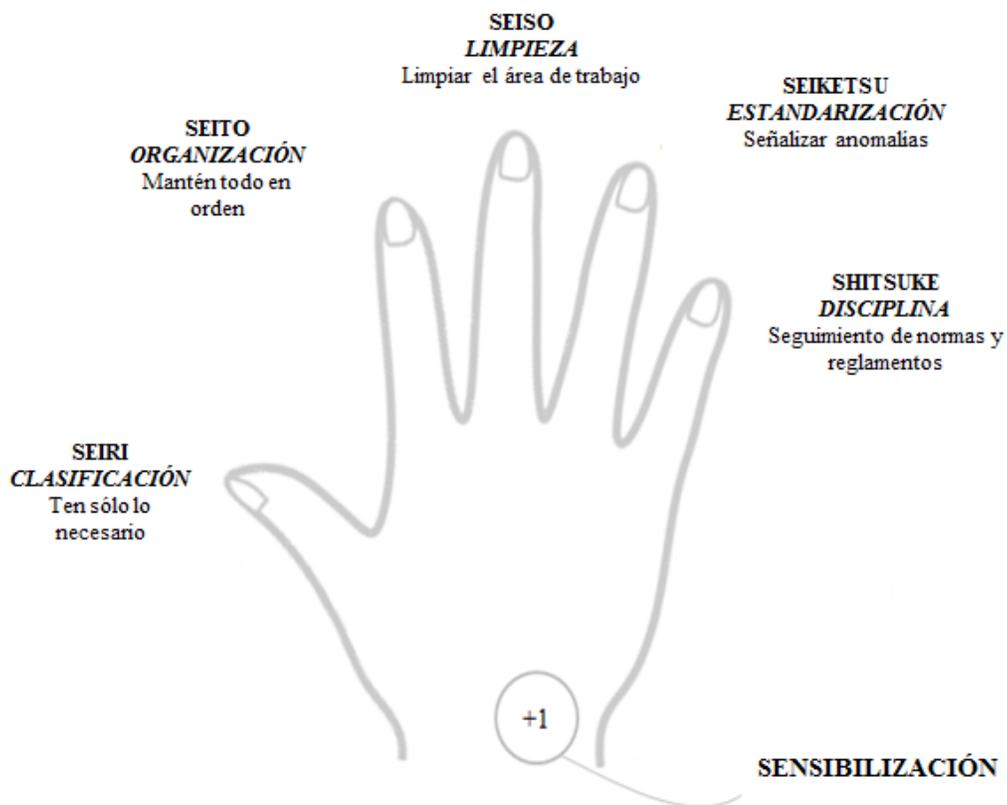
- La creación de infraestructura propia para la DEC, es algo que se debe contemplar ya que la demanda está en aumento, según los datos arrojados por las técnicas de grupo focal y análisis documental, pues en ellos se hizo evidente la necesidad de construir un centro de idiomas, centro de actualización,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

## 6.9 Propuesta general

Como propuesta general, se recomienda seguir la siguiente estrategia:

Sensibilizar al personal de la DEC para adoptar la filosofía de las 5's, mediante la cual se mejorará la calidad de toda la dirección, no sólo de infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

**Figura 6.26. Las 5's de la calidad.**



**Fuente:** Elaboración propia con base en el Programa 5's ( Wyngaard, 2011)

A continuación se presenta una breve explicación de las 5's.

Las operaciones de organización, orden y limpieza fueron desarrolladas por empresas japonesas, entre ellas Toyota, con el nombre de 5's. Son las iniciales de cinco palabras precisamente japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

- **SEIRI – CLASIFICACIÓN.** Identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.
- **SEITON – ORGANIZACIÓN.** Establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.
- **SEISO – LIMPIEZA.** Identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de salud.
- **SEIKETSU- ESTANDARIZACIÓN.** Distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.
- **SHITSUKE- DISCIPLINA.** Trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.
- +1. El ser + significa buscar activamente la calidad personal que permita brindar un mejor servicio.

En seguida se presenta la descripción de cada una de las 5's dentro de la DEC.

- **SEIRI:** es necesaria la clasificación de aquellos materiales existentes en cada una de las áreas de la DEC para después desechar los que estén comprendidos como obsoletos y/o inservibles, tal es el caso de equipos de cómputo, grabadoras, material didáctico y expedientes que hayan cumplido su función destinada.
- **SEITO:** al no contar con un área de limpieza determinado el personal correspondiente ubica su material y herramientas de limpieza en el área de Calidad y en consecuencia se genera desorden en la misma. Por otro lado, el área de copiado no cuenta con el espacio suficiente para realizar las operaciones adecuadamente, en forma limpia y organizada puesto que no sólo es área de copiado sino también es la cafetería de la dirección. Otro aspecto importante es el mal uso de los archiveros ya que no se tiene un orden de aquellos expedientes de los cursos anteriores al igual que se combinan con diferentes tipos de documentos. Es indispensable destinar los espacios correspondientes a cada área para crear y mantener ordenada la dirección, así como

otorgar un límite de tiempo para desechar o mandar a archivo muerto todos aquellos documentos que ya no tienen función para el personal y realizar una buena práctica de la organización individual.

- **SEISO:** como complemento de la segunda “s” se recomienda no consumir alimentos en el área de trabajo, puesto que no es una visión favorable para los visitantes de la DEC. También es necesario identificar aquellos puntos en los que se genere desorden como es el almacén.
- **SEIKETSU:** una vez aplicadas las 3’s anteriores y estandarizadas, es decir que se lleve un control de las mismas y su cumplimiento será tiempo de normalizar el avance logrado y así encaminar hacia el bienestar personal ya que al mantener un orden y limpieza en cada una de las áreas se percibe un buen ambiente laboral y se evitan los accidentes.
- **SHITSUKE:** lograr que cada responsable de área construya el hábito de cumplir con las 4’s anteriores puesto que esto ayuda a que la dirección tenga una buena apariencia y organización hacia la mejora.
- **+1:** que se refiere a la sensibilización del personal que labora dentro de la DEC, es decir, que el personal comprenda el objetivo de las 5’s y al mismo tiempo se comprometa a seguir y mantener la metodología, responsabilizarse por cada una de las áreas de la dirección y así poder cumplir con la herramienta y ayudar a mejorar para ofrecer un buen servicio a los usuarios de los diferentes cursos que brinda la DEC.

Finalmente, y en relación a todas las propuestas antes mencionadas se presenta el Sistema de Organización de la Dirección de Educación Continua para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

**Figura 6.27 Sistema de Organización de la Dirección de Educación Continua.**



**Fuente: Elaboración propia**

El esquema muestra la propuesta del sistema de organización para mejora de la Dirección de Educación Continua, así como la constante actualización de los documentos y procesos dentro de la misma y por consiguiente un el flujo de información adecuado entre las áreas que componen la dirección, lo anterior se verá reflejado en la oferta de servicios de calidad hacia la sociedad, ya que este es un mercado muy competitivo y demandante.

El sistema de información debe de contemplar entornos que involucren a la organización como lo es el social, ya que mediante las necesidades que presenta se puede analizar las formas de poder satisfacerlas, tomando en cuenta la competencia existente. También es de suma importancia que se considere como entrada de información a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo ya que está directamente relacionada por ser dependencia de la misma cumpliendo con los diferentes documentos institucionales como lo son el Plan de Desarrollo Institucional y el Sistema Institucional de Calidad. El sistema también debe estar relacionado

con cada una de las diferentes áreas de la dirección ya que son las bases para el cumplimiento de las tareas que logran efectuar los servicios que se ofrecen.

Al igual que todo flujo de información dentro de cualquier organización se cuenta con una fuente de retroalimentación la cual va a permitir que los servicios mejoren, capturar las nuevas necesidades del mercado y saber cuáles son aquellas situaciones notables que la organización está realizando desde el punto de vista del cliente, como de las otras organizaciones que se encuentran ofertando los servicios de la dirección.

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

El presente estudio se realizó en la Dirección de Educación Continua de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, es un diagnóstico organizacional el cual logró demostrar a través de distintas técnicas las condiciones en las que se encuentra la DEC, falta de organización, y con ello la consolidación de una serie de propuestas que eliminen o disminuyan los problemas detectados mediante el Sistema de Organización y la implementación de las 5's de la calidad.

La falta de organización en la DEC impacta en gran medida hacia el interior de la dirección, presentando disgustos entre el personal, cargas de trabajo no equilibradas y nula comunicación, sin embargo hacia el exterior, no se ve reflejada la falta de organización, pero sí las oportunidades de mejora como lo es la reestructuración de los cursos ofertados para satisfacer las necesidades de la demanda actual y futura.

Dado que el diagnóstico se enfoca en el capital humano, en la opinión de los usuarios, así como en la estructura organizacional y en documentos derivados, la metodología a seguir consistió en técnicas que arrojaran datos cuantitativos y cualitativos para contemplar determinados aspectos tales como satisfacción de los usuarios, del personal administrativo y docente y organización de la dirección.

En cuanto a la actitud del personal frente a la indagación que se realizó, en un principio fue en cierto grado negativa, los miembros de la dirección compartían información de forma muy limitada y en ciertos casos no pretendían compartir ningún tipo de información. Sin embargo, una vez que se llevó a cabo el grupo focal el personal se mostró accesible y animado por el estudio en cuestión.

Los problemas detectados se identificaron mediante varias técnicas del diagnóstico, lo cual fue favorable ya que se hicieron más notorios, tal es el caso de la falta de comunicación, planeación, dirección y un déficit en las instalaciones de la organización, también la documentación se detectó que no tenía homogeneidad y actualización lo cual presentaba un problema, ya que los perfiles de puestos no estaban definidos con claridad por lo tanto

demuestra que no se tiene personal laborando con las aptitudes que corresponden al puesto designado.

Por último se describieron las propuestas de solución, con base en los resultados de las técnicas, en diferentes áreas de la dirección que coadyuven al mejoramiento de los servicios ofertados y así posicionarse y mantenerse en el mercado.

## Bibliografía

- Principios de eficiencia de Emerson.* (s.f.). Obtenido de Manual de Ingeniería Industrial: <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.mx/2008/04/principios-de-eficiencia-de-emerson.html>
- Wyngaard, G. (2011). *INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL.* Obtenido de [http://www.fing.edu.uy:/sites/default/files/2011/3161/M%C3%B3dulo%20%20-%20Programa%20S\\_0.pdf](http://www.fing.edu.uy:/sites/default/files/2011/3161/M%C3%B3dulo%20%20-%20Programa%20S_0.pdf)
- Plan de Trabajo: Capítulo Regional Distrito Federal.* (2006). Obtenido de AMECYD: <http://amecyd.uaemex.mx/Pdf/planes/Metropolitano%2006.pdf>
- Secretaría de Educación Pública.* (21 de Octubre de 2011). Obtenido de Glosario de términos y abreviaturas: [http://www.ses.sep.gob.mx/wb/ses/ses\\_glosario?page=4&#\\_Toc208924794](http://www.ses.sep.gob.mx/wb/ses/ses_glosario?page=4&#_Toc208924794)
- Acevedo, I. A., & López, A. F. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos.* México: Limusa.
- Acevedo, I. A., & López, A. F. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos.* México: Limusa.
- Acevedo, I., & López, A. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos.* México: Limusa.
- ANUIES. (1999). *Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.* Obtenido de [www.anuies.mx](http://www.anuies.mx): [http://www.anuies.mx/f\\_extension/html/pnecs/34.html](http://www.anuies.mx/f_extension/html/pnecs/34.html)
- Balcázar, P. (2005). *Investigación Cualitativa* (Primera edición ed.). México: Editorial vigentes a partir de 2002.
- Bezies, P., Elizalden, L., & Olvera, B. I. (2012). RECUESTO METODOLÓGICO DEL PROCESO EVALUATIVO . *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 10-13.
- Bustamante Rojas, H., Castillo D'Imperio, O., Davidova Nizanova, T., González González, L. M., Herrera Márquez, A., & Moreno Zagal, M. (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.

- Bustos, E. (Junio de 2003). PROCESO ADMINISTRATIVO Y PLANEACIÓN. Instituto Politécnico Nacional.
- de la Fuente, D., Fernández, I., & Gracia, N. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*. Oviedo, Asturias: La universidad de Oviedo.
- de la Fuente, D., Fernández, I., & Nasario, G. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*. Oviedo, Asturias: La universidad de Oviedo.
- Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es>
- Dirección de Educación Continua (UAEH)*. (s.f.). Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/>: [http://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/gesuniv/div\\_vin/dir\\_educont/direccion.html](http://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/gesuniv/div_vin/dir_educont/direccion.html)
- Dirección de Educación Continua (UAEH)*. (s.f.). Obtenido de [http://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/gesuniv/div\\_vin/dir\\_educont/direccion.html](http://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/gesuniv/div_vin/dir_educont/direccion.html)
- Ferrell, O., Geoffrey, H., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. Á. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (Cuarta Edición ed.). Mc Graw-Hill Interamericana.
- García, T. (Marzo de 2003). Obtenido de <http://www.univsantana.com>: [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- GmbH, A. S. (s.f.).
- Grados, J. A., & Sánchez, E. (2005). *La entrevista en las organizaciones*. MANUAL MODERNO.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: México.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz. (2004). *Administración Un Perspectiva Global* (12a. Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Krivitzky, S. K. (2012). La educación continua en México: reflexiones. *GINECO*, 19.
- Liniers, M. C. (2007). *EL ANÁLISIS DOCUMENTAL: INDIZACIÓN Y RESUMEN*. Obtenido de [www.iberius.org](http://www.iberius.org): <http://www.iberius.org/es/AisManager?Action=ViewDoc&Location=getdocs:///DocMapCSD/OCS.dPortal/2519>
- Marmolejo, F., & Weathers, J. (2012). 8º Congreso Internacional de la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia A.C. *Retos de la Educación Continua en el cambio de paradigmas*. Pachuca.

- Martínez-Tur, V. P., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial: Síntesis*. Madrid.
- Meza, A. B., & Carballeda, P. G. (2009). Obtenido de <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- Moliner, B., Berenguer, G., & Gil, I. (2001). *La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor*. Obtenido de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa: <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Moliner, B.; Berenguer, G. y Gil, I. (2001). *La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor*. Obtenido de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa: <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Morales Sánchez, V., & Correal Naranjo, J. (2003). *La Calidad en la gestión de los servicios deportivos*. Obtenido de Psicología del deporte: Efdeportes.com
- Morales Sánchez, V., & Correal Naranjo, J. (2003). *La Calidad en la gestión de los servicios deportivos*. Obtenido de Psicología del deporte: Efdeportes.com
- Nava, P. B. (2005). *Investigación Cualitativa*. Toluca: UNAM.
- Peralta, G. (2002). La calidad en productos y servicios. En G. Peralta, *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua* (págs. 37 -79). Distrito Federal, México: PANORAMA.
- Ponce Reyes, A. (1999). *El análisis de puestos*. México, México: Limusa, Noriega Editores.
- Prado, C. (2005). *La encuesta*. Obtenido de <http://www.borriones.net/opinion/encuesta.pdf>
- Reyes, A. P. (1999). *El análisis de puestos*. México, México: Limusa, Noriega Editores.
- Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005). *Administración* (Octava Edición ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Dirección. En S. P. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (J. F. Martínez, Trad., octava ed., pág. 640). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodriguez de Rivera, J. (2003). *CONCEPTO DE COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN*. Argentina: Univ.Católica de Salta.
- Rodríguez de Rivera, J. (2003). *CONCEPTO DE COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN*. Argentina: Univ.Católica de Salta.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Grupo Editor Alfa Omega S.A. de C.V.
- Rojas, H. B. (2010). *Lineamientos y estrategias para el fortalecimiento de la educación continúa*. 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. Obtenido de Revista Digital: <http://www.efdeportes.com/revista/efd18/psoc.htm>

- Sánchez, M. (Mayo de 2004). *Lecturas: EF y Deportes*. Obtenido de Revista Digital:  
<http://www.efdeportes.com/revista/efd18/psoc.htm>
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Suecia: Organización Internacional del Trabajo.
- Secretaría de Educación. (2007). *Técnicas de observación*. Obtenido de Coordinación de Educación Especial: [http://www.setab.gob.mx/edu\\_basica/edu\\_especial/pdf/tecnicas\\_observacion.pdf](http://www.setab.gob.mx/edu_basica/edu_especial/pdf/tecnicas_observacion.pdf)
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (Junio de 2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de Secretaria de Relaciones Exteriores:  
[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- Secretaría de relaciones exteriores. (2005). *Manual de Organización*. Obtenido de Secretaria de relaciones exteriores: <http://participacionsocial.sre.gob.mx/index.php>
- Simón, A. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera Edición ed.). Editorial Andrade.
- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a. Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a. Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Trespalacios Gutiérrez, J., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores.
- Trespalacios, G. J., Vázquez, C. R., & Bello, A. L. (2005). *Investigación de Mercados*. International Thomson Editores.
- Tributaria, S. d. (Julio de 2006). *Guía Técnica para Elaborar Manuales Administrativos*. Obtenido de Servicio de Administración Tributaria:  
[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)
- Velazquez, G. (2008). *¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnosticos organizacionales? Mundo Siglo XXI*.
- [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org). (s.f.). Obtenido de  
[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/tormenta\\_de\\_ideas.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/tormenta_de_ideas.pdf)

# ANEXOS

## Guía de grupos focales

### Dimensión 1. Personal

Lo que hago para evitar sentirme abrumado y presionado en mi trabajo es...

### Dimensión 2. Alineación con el puesto

Las actividades que la universidad podría otorgarme para mantenerme actualizado entorno al conocimiento y las habilidades necesarias para cubrir mi puesto son...

### Dimensión 3. Evaluación del desempeño

Los aspectos de mis funciones y objetivos de trabajo que deben mejorar son...

### Dimensión 4. Eficacia de equipo

Las acciones que podrían ayudar a elevar el nivel de desempeño de mis compañeros de trabajo son...

### Dimensión 5. Liderazgo

El liderazgo ejercido en la Dirección de Educación Continua debería ser...

### Dimensión 6. Estrategia de Planificación

La forma en que los planes, programas y tiempo definidos facilitan procesos y actividades es...

Una forma de optimizar resultar resultados en los procesos de gestión es...

### Dimensión 7. Servicio al cliente

Considero que la satisfacción de los usuarios y alumnos por los servicios que presta la Dirección de Educación Continua es...

#### Dimensión 8. Ventas y Marketing

¿La promoción que se hace acerca de la calidad de los servicios de la Dirección de Educación continua coincide con la realidad? Si, No, ¿Por qué?

#### Dimensión 9. Operaciones

¿Los programas de actividades y los de asignación de entrega de recursos son eficientes? Si, No, ¿Por qué?

El uso de aplicaciones informáticas, formatos y documentos que se utilizan en el trabajo podrían mejor sí...

#### Dimensión 10. Cultura Organizacional

Lo que se podría hacer para mejorar la comunicación y la relación del personal de todas las áreas de la Dirección de Educación Continua es...

Mi opinión acerca del funcionamiento de la gestión de la Dirección de Educación Continua es...

Entrevista para el personal de la Dirección de Educación Continua

Área: \_\_\_\_\_

DATOS PERSONALES:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

No. De subordinados:

Antigüedad en el Cargo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la organización:

Edad: \_\_\_\_\_

I. FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL.

1. ¿Cuál es la misión de la Dirección de Educación Continua?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el objetivo general de su área?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Describa sus principales funciones.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que deben agregar funciones a su área? Si ( ) No ( ) ¿Por qué? ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Desempeña funciones que no le corresponden? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

6. ¿En qué documentos se apoya para realizar sus actividades?

---

7. ¿En qué procesos de su área participa?

Proceso o Procedimiento	Frecuencia	Responsable

---

8. ¿Existen funciones atribuibles a su área que realice otra? Si ( ) No ( ) ¿Por qué

---

9. ¿Es equitativa la distribución de cargas de trabajo en su área? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

---

---

## II. PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN.

10. Describa el proceso de planeación de sus actividades

---

---

---

---

11. Mencione quienes participan en la planeación de actividades.

---

12. ¿Dispone de un programa personal de actividades? Si ( ) Describa cómo lo elabora No ( )  
Pase a la siguiente pregunta

---

---

---

13. ¿Evalúa sus actividades? Si ( ) ¿En qué momento y con qué frecuencia? No ( ) Continúe con la siguiente pregunta.

---

---

---

---

---

**III.EFECTIVIDAD.**

14. Describa los productos que genera su área.

<b>Proceso</b>	<b>Producto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Oportunidad</b>

15. ¿En qué porcentaje se cumplen las actividades programadas?

---

---

---

---

---

**IV. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

16. ¿Con base en qué ejerce su autoridad?

---

---

---

17. ¿Se consideran a los niveles operativos en la toma de decisiones? Si ( ) No ( )

---



---



---



---

18. ¿Cómo percibe la autoridad de su superior?

---



---



---



---

19. ¿La relación interpersonal de los integrantes de su área promueven un ambiente de trabajo adecuado? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?

---



---



---



---

20. Califique la relación de su área con otros departamentos.

<b>Departamento</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>

21. ¿Existen los canales de comunicación laborales y personales adecuados en su área?  
Si ( ) No ( ) ¿Cuáles son?

---



---



---



---

22. ¿Se da una competitividad profesional?

---

---

---

---

---

23. ¿Qué estrategia motivacionales existen en su área de trabajo?

---

---

---

---

---

24. ¿Es descentralizada la toma de decisiones?

---

---

---

---

---

**V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

25. ¿Qué modificaciones propone a la estructura organizacional de su área? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

26. ¿Qué problemática detecta en su área?

---

---

---

---

27. ¿Cómo repercute en su área?

---

---

---

28. ¿Qué soluciones sugiere?

---

---

---

29. Comentarios.

---

---

---

---

---

---

30. Esquematice la estructura organizacional de su área.

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Resultados cualitativos de la entrevista al personal

	EDAD (AÑOS)	ANTIGUEDAD EN EL CARGO (MESES)	No. SUBORDINADOS	ANTIGUEDAD EN LA DIRECCION (MESES)	SEXO
1	23	36	0	36	M
2	24	12	0	72	M
3	31	12	0	12	H
4	26	29	3	45	M
5	23	8	0	12	H
6	27	1	0	36	H
7	33				M
8	27	26	15	82	H
9	27	36	1	36	H
10	44	2	0	84	M
11	49	144	0	156	M
MUJERES					6
HOMBRES					5

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>												
1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
2	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0
3	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1
4	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<b>PLANEACION Y EVALUACION</b>												
5	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
6	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0
<b>EFFECTIVIDAD</b>												
7	100	100	100	100	100	95	100		100		100	80
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>												
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
9	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1

Guía de observación

Área: \_\_\_\_\_

	Buenas condiciones	Condiciones regulares	Malas condiciones	Observaciones
Puntualidad				
Aspecto físico				
Interacción entre los usuarios				
Lugar de trabajo ordenado				
Forma de expresarse				
Conocimiento del puesto a su cargo				
Actitud servicial				
Asistencia en el área de trabajo				
Prácticas comunes a la llegada a su puesto				
Inicio de labores con referencia a la entrada				
Interacción entre sus compañeros				
Ejecuciones ajenas al puesto				
Resolución de problemas				
Perturbación a las demás áreas de trabajo				

Observaciones generales:

--

Encuesta para el Docente de la DEC

Este instrumento será utilizado con fines de investigación, únicamente para la realización del Diagnóstico Organizacional de la Dirección de Educación Continua de la UAEH. Por favor responda una a una a las siguientes cuestiones marcando del 1 al 5 según la respuesta que le sea más afín.

Gracias por su cooperación

Respuestas: (1) Fuertemente en desacuerdo (2) Desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Fuertemente de acuerdo.

1. Tengo un buen equilibrio trabajo/vida
2. La mayoría de las veces no me siento abrumado, ni presionado por el tiempo.
3. Tengo un plan de desarrollo personal que aplico.
4. Entiendo mis funciones claramente.
5. Obtengo un muy fuerte sentido de logro de mi trabajo.
6. Se aplican programas de entrenamiento que aseguran el conocimiento y las habilidades necesarias para tener éxito.
7. Hacemos un trabajo excelente al entender lo que se requiera para tener éxito en cada rol.
8. Hacemos un trabajo excelente al hacer que coincidan las habilidades con los roles de empleado.
9. Hacemos un trabajo excelente al entender las necesidades, precauciones y deseos únicos individuales.
10. Existen múltiples alternativas para avanzar dentro de la organización y equilibrar conocimientos y competencias.
11. Las salidas de colaboradores por bajo rendimiento son muy limitadas.
12. Cada empleado tiene una descripción del puesto muy bien definida y precisa.
13. Las evaluaciones de desempeño son objetivas y aportan valor.
14. La evolución del puesto y el plan de carrera son muy claros y alcanzables.
15. Nuestros planes de compensación y beneficios son justos y estimulantes.

16. Nuestros equipos son extremadamente efectivos y entregan un alto desempeño constantemente.
17. Los equipos son seleccionados cuidadosamente y su talento, conocimiento y experiencia están bien balanceados.
18. A nuestros equipos se les da mucha autonomía y latitud para lograr resultados.
19. La visión y los objetivos del trabajo son claros y compartidos.
20. Los roles y las actividades complementarias están bien definidos y comunicados.
21. Existe confianza en los líderes de la organización.
22. La autoridad se delega con efectividad.
23. Las acciones de nuestro líder son consistentes y efectivas.
24. En general, nuestro líder nos ha guiado exitosamente a nuestros objetivos y metas.
25. Las acciones de liderazgo son ágiles y capitalizan las oportunidades de forma rápida y efectiva.
26. Se determinan los indicadores clave del desempeño y se mide su evolución con frecuencia.
27. Nuestra visión total a largo plazo nos es claramente entendida y comunicada.
28. Existen niveles de planificación estructuradas y que son comunicados.
29. Se evalúan las amenazas competitivas y se trabaja para actuar sobre ellas.
30. Las principales líneas estratégicas se encuentran definidas para cada nivel.
31. En general nuestro servicio es muy bueno.
32. Los servicios que ofrece la DEC exceden expectativas de los usuarios todo el tiempo.
33. Existe cooperación entre áreas de la organización para garantizar un buen servicio.
34. Los usuarios son leales a la Institución.
35. La satisfacción de los usuarios es prioridad clara de la DEC.
36. La actividad de publicidad y promoción es estructurada, utiliza herramientas profesionales y es eficiente.
37. Nuestro personal promociona los servicios de forma excelente y efectiva.

38. El área de publicidad y promoción aplica métodos profesionales y desarrolla una gestión eficiente.
39. El mercado se encuentra segmentado y las principales necesidades bien identificadas.
40. Los mensajes de marketing son claros, consistentes y adaptados a las necesidades del mercado.
41. Existe coordinación en las operaciones, son efectivas y aportan la eficiencia requerida.
42. El manejo de las operaciones es competente y respetado.
43. Se busca evaluar los estándares de calidad y se aplican procesos de mejora continua.
44. Existe un programa definido y actualizado de mejoramiento de la calidad.
45. Los niveles de calidad y rentabilidad se miden y comunican periódicamente.
46. Los valores organizacionales y cultura están bien definidos y claramente comunicados.
47. Nosotros creamos un ambiente sano, productivo y de apoyo para trabajar en él.
48. La mayoría de los empleados se consideran parte de una familia.
49. La cultura corporativa es un pilar básico del éxito organizacional.
50. La cultura organizacional es una de las principales ventajas competitivas.
51. Los directivos reciben entrenamiento continuo y de alta calidad en el desarrollo de habilidades y competencias.
52. Existen canales efectivos y bien definidos de comunicación entre la dirección y los colaboradores.
53. Los directivos se mantienen actualizados en las evoluciones del sector y apoyan visión innovadora.
54. Cada directivo cuenta con el respeto y la confianza de su equipo de colaboradores.
55. El trabajo del equipo directivo es eficiente y logra el compromiso con los objetivos de la organización.

## Encuesta de satisfacción

### IDIOMAS

Con el fin de mejorar nuestra labor te solicitamos tu participación en este ejercicio que nos beneficiara a todos. Te agradecemos respondas honestamente.

**Instrucciones:** selecciona la opción más cercana a tu opinión respecto al curso.

Idioma	
Nivel y grupo	

Cuál es tu opinión respecto a:

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1. El proceso de inscripción				
2. El contenido temático				
3. La aplicabilidad de los temas				
4. La duración de las sesiones				
5. La duración total del curso				
6. El horario del curso				
7. La comodidad del aula				
8. La limpieza del aula				
9. Las instalaciones				
10. El material entregado				
11. Material audiovisual				
12. El equipo de apoyo				
13. La calidad del curso				
14. El curso en general				
15. Grado del cumplimiento de expectativas				

16. Por qué medio te enteraste del curso (puedes marcar las opciones necesarias).
---

- Radio
- Televisión
- Periódico
- Internet
- Comentarios de otras personas
- Otro (especifique)\_\_\_\_\_