

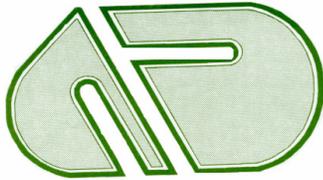
“Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores
Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México”

© 2008 Susana Delfina Bautista Alvarado

ISBN: en trámite

Grupo EUMEDNET

Universidad de Málaga, España



**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

“HABILIDADES DE DIRECCIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO,
EN LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO”.

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:

SUSANA DELFINA BAUTISTA ALVARADO

Dr. Humberto Ponce Talancón
Dr. Víctor Manuel Alvarado Verdín

Directores de tesis

INCORPORADO AL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL
RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS
DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
ACUERDO No. 985371 DEL 14 DE DICIEMBRE DE 1998.

México, D. F.

Mayo 2008

Agradecimientos

Es frecuente verse solitario con sus propios pensamientos e ideas, sin embargo, muchas mentes, muchas manos son necesarias para lograr cada proceso, cada proyecto y cada acción que reflejan la influencia del ser en la construcción del pensamiento, sentimiento y acción, para la formación e interacciones que conformaron un eslabón en el tejido cognitivo y cognoscitivo del ser.

He contado con el privilegio de estar con un gran hombre de éxito y disciplina Raymundo Castillo Medina, mi esposo, un agradecimiento primordial, a quien con gran claridad y sensibilidad me motiva continuamente a partir de su apoyo, el promover ideas, y acciones que despiertan en mi el desarrollo y el crecimiento en el logro de resultados y utilidad en la vida.

Tengo el honor de la existencia de Raymundo Castillo Bautista, mi hijo, un ser de convicción y logros, una gratitud principal, a él, que mueve mi vitalidad a partir de la reflexión, análisis, y propuestas en el caminar para la profesionalización y la vida.

Un agradecimiento especial, al rector del IESAP doctor Margarito Padilla Aguilar, a mis directores de tesis, el doctor Humberto Ponce Talancón y el doctor Víctor Alvarado Verdín, así como, a la directora de la FES-A maestra Hermelida Osorio Carranza y al secretario general doctor Alejandro Salcedo Aquino.

Muchas gracias a trabajadores, académicos, funcionarios y representantes sindicales de la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán, su participación nutrió de valiosa información a la investigación.

Gracias a las excepcionales personas, al dar estrategias, saberes, y conocimientos que alimentan el ser.

Índice

	Página
Resumen	xii
Abstract	xiii
Mapa orgánico estructural	xiv
Mapa conceptual	xv
Introducción	1
Capítulo I Fundamento de la investigación	4
1.1 Idea de la investigación	4
1.2 Objeto de estudio	5
1.3 Problema de investigación	5
1.3.1 Situación problema	5
1.3.2 Planteamiento del problema	6
1.3.3 Delimitación del problema	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos	7
1.5 Preguntas de investigación	8
1.6 Justificación	8
1.6.1 Teórica	8
1.6.2 Pertinencia académica	8
1.6.3 Relevancia social	9
1.7 Metodología seguida en la investigación	9

Capítulo II Antecedentes y contexto de estudio	12
2.1 Burocracia pública	12
2.2 Servidores públicos en México	18
2.2.1 Concepto	18
2.2.2 Esbozo histórico	20
2.2.3 Servidor público	23
2.3 Servidores Públicos en la UNAM	27
2.3.1 Educación superior en México	28
2.3.2 Objetivos de la educación superior	33
2.3.3 Universidad	33
2.3.4 Universidad Nacional Autónoma de México	35
2.3.4.1 Historia de la UNAM	38
2.3.4.2 Historia de la autonomía universitaria	40
2.3.4.3 Situación actual	49
2.3.4.4 Burocratización	52
2.3.4.5 Servidor público	57
2.3.4.6 Estructura y gobierno de la Universidad Nacional Autónoma de México	66
2.3.4.7 El servidor público en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES- Acatlán)	71
2.3.4.7.1 Historia	71
2.3.4.7.2 Situación actual	73
2.3.4.7.2.1 Misión	73
2.3.4.7.2.2 Visión	74
2.3.4.7.3 Estructura y gobierno	77
2.3.4.7.4 Servidor público	83

Capítulo III Implicaciones teóricas	90
3.1 Atributos para la dirección	92
3.1.1 Administración, psicología y sociología	93
3.1.2 Antecedentes	93
3.1.3 Dirección efectiva	100
3.1.3.1 Definición	101
3.1.3.2 Habilidades directivas	103
3.1.3.2.1. Comunicación	104
3.1.3.2.2. Administración del tiempo	104
3.1.3.2.3 Motivación	106
3.1.3.2.4. Delegación	108
3.1.3.2.5. Evaluación	108
3.1.3.2.6 Liderazgo	109
3. 2 Estilos de liderazgo	111
3.2.1 Antecedentes	112
3.2.2 Definición	114
3.2.2.1 Liderazgo	114
3.2.2.2 Habilidad, capacidad y conducta	116
3.2.3 Estilos	118
3.2.3.1 Daft y Steers	120
3.2.3.2 H. Donald Weiss	121
3.2.3.3 Rodríguez Cobeller	122
3.2.3.4 Jiménez Aguado	127
3.2.3.5 Modelo de Bayona	127

Capítulo IV Diseño de investigación	129
4.1 Universo y muestra	129
4.1.1 Inclusión	130
4.1.2 Exclusión	131
4.2 Hipótesis de trabajo	131
4.3 Variables	131
4.4 Operacionalización de variables	132
4.5 Instrumento	132
4.6 Confiabilidad	132
4.7 Aplicación y procesamiento	133
4.8 Análisis	134
4.8.1 Prueba Q. de Kendall	134
4.8.1.1 Relación entre las variables motivación y administración del tiempo	134
4.8.1.2 Relación entre las variables motivación y administración del tiempo	135
4.8.1.3 Relación entre las variables motivación y liderazgo	136
4.8.1.4 Relación entre las variables interacción y administración del tiempo	137
4.8.1.5 Relación entre las variables de Interacción y liderazgo	138
4.8.1.6 Relación entre las variables de Interacción y evaluación	139
4.8.1.7 Relación entre las variables, Interacción y evaluación	140
4.8.1.8 Relación entre las variables administración de tiempo y liderazgo	141
4.8.1.9 Relación entre las variables de evaluación y liderazgo	142
4.8.2 Prueba alfa de Cronbach	143
4.8.3 Descripción de frecuencias	143
4.8.3.1 Pregunta 56	144
4.8.3.2 Pregunta 57	144

4.8.3.3 Pregunta 58	145
4.8.3.4 Pregunta 59	145
4.8.3.5 Pregunta 60	146
4.8.3.6 Pregunta 61	146
4.8.3.7 Pregunta 62	147
4.8.3.8 Pregunta 63	147
4.8.3.9 Pregunta 64	148
4.8.3.10 Pregunta 65	148
4.8.3.11 Pregunta 66	149
4.8.3.12 Pregunta 67	149
4.8.3.13 Pregunta 68	150
4.8.3.14 Pregunta 69	150
4.8.3.15 Pregunta 70	151
4.8.3.16 Pregunta 71	151
4.8.3.17 Pregunta 72	152
4.8.3.18 Pregunta 73	152
4.9 Interpretación de resultados	153
4.9.1 Prueba Q. de Kendall	153
4.9.1.1 Relación entre las variables motivación e interacción	153
4.9.1.2 Relación entre las variables motivación y administración del tiempo	153
4.9.1.3 Relación entre variables, motivación y liderazgo	154
4.9.1.4 Relación entre variables, de interacción y administración del tiempo	154
4.9.1.5 Relación entre las variables de interacción y liderazgo	154
4.9.1.6 Relación entre variables de interacción y evaluación	155
4.9.1.7 Relación entre las variables de administración de tiempo y liderazgo	155
4.9.1.8 Relación entre las variables de evaluación y liderazgo	155

4.9.2 Descripción de frecuencias	156
4.10 Discusión de resultados	158
Capítulo V Propuesta del programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas	164
5.1 Motivos	164
5.2 Lineamientos	165
5.3 Objetivo	166
5.4 Meta	167
5.5 Programa	167
5.6 Organización y funcionamiento del programa	171
5.7 Infraestructura	174
Matriz de congruencia interna	175
Aportaciones	176
Conclusiones	177
Limitaciones	182
Sugerencias de trabajos de investigación futuros	182
Bibliografía	184
Anexos	189
a. Cuestionario 1	190
b. Cuestionario 2	192
c. Cuestionario 3	195
d. Tabla Alfa de Cronbach	198
e. Matriz de operacionalización de variables	201
f. Relación de tablas	208
g. Relación de gráficas	209
h. Relación de figuras	210

Resumen

La investigación tuvo como objetivo conocer las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa. El diseño fue un estudio transversal descriptivo y correlacional. La población y la muestra no probabilística, se conformó por servidores públicos que laboran en la institución.

La técnica para la recolección fue la entrevista y la encuesta, utilizando un instrumento que se estructuró en tres cuestionarios. La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo a través de juicios de expertos y con la prueba Alfa de Cronbach en su vinculación con el referente teórico.

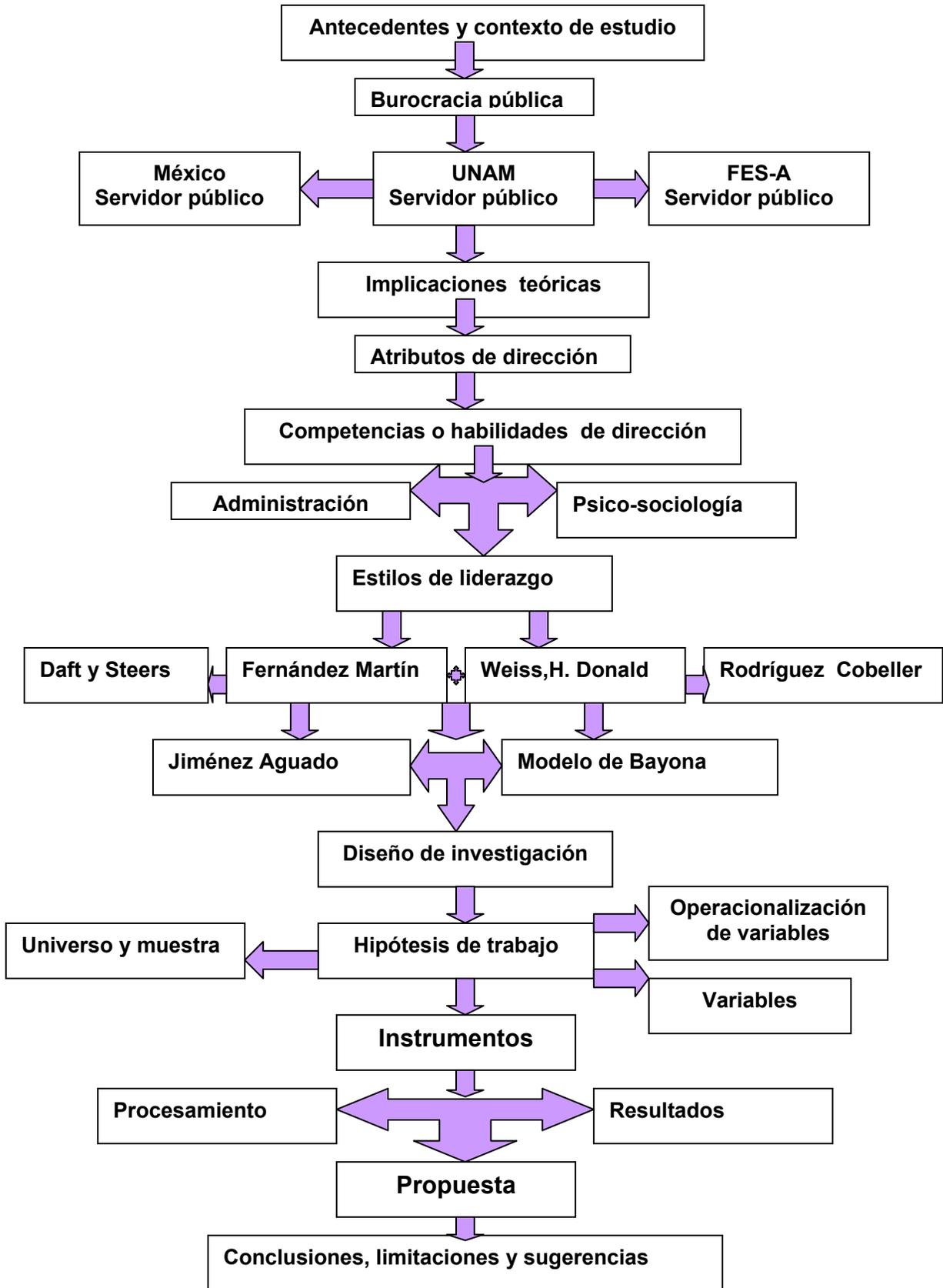
El análisis e interpretación se realizó de forma cuantitativa y cualitativa, obteniendo la correlación entre las variables, dimensiones, indicadores de dirección y liderazgo; lo que determinó la influencia de las habilidades de dirección en el estilo de liderazgo, así como, enfatizó el conocimiento de las habilidades para la dirección que los servidores públicos aplican en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Con ello, se propone un programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas.

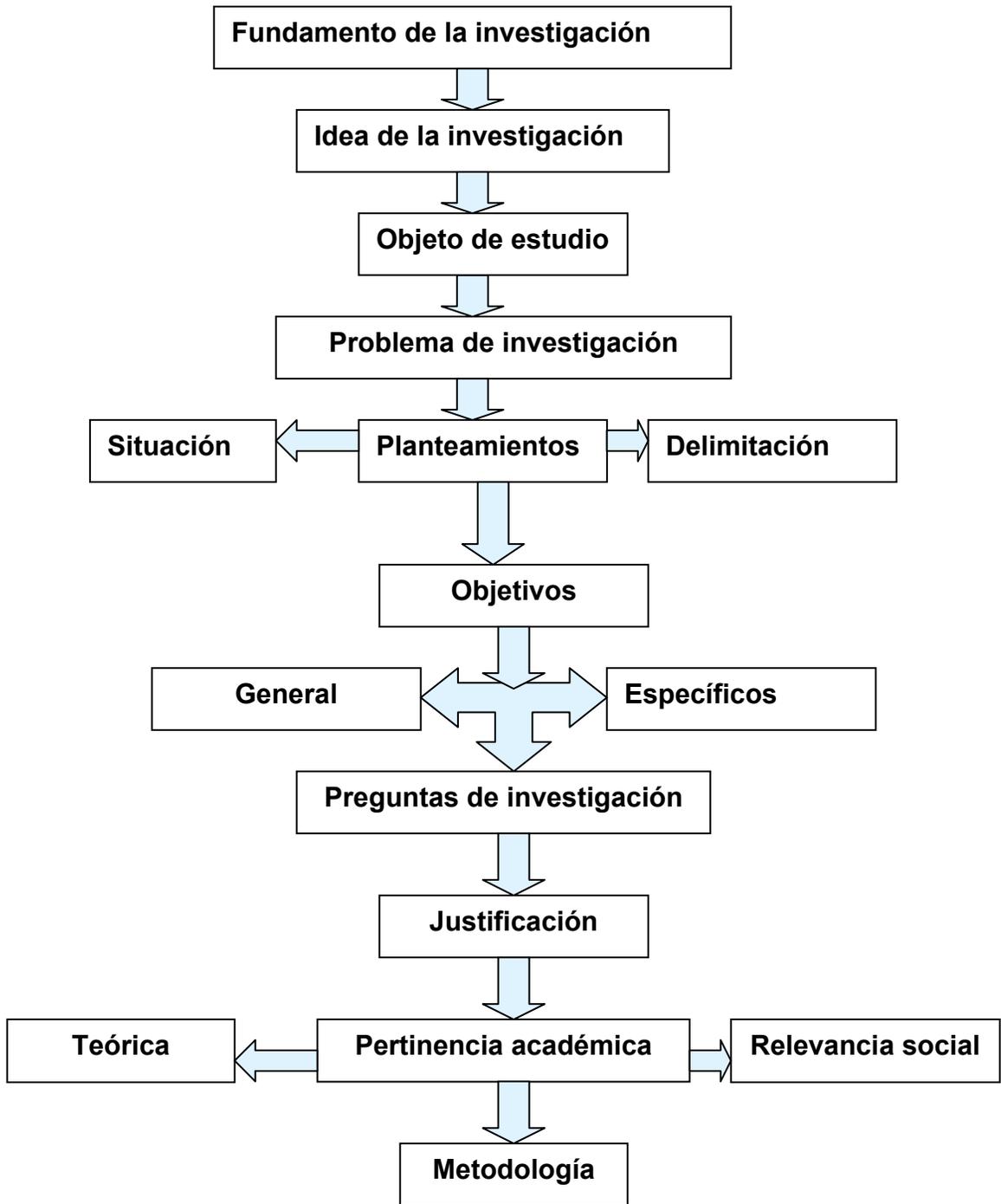
Abstract

This research has had as objective to know managers' management skills of the Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México, and, as result of it, launch a monitoring and self-assessment strategies program. Research design was a transverse descriptive and correlational study. Population and non probabilistic sample were made up by civil servants whom work in this institution.

The techniques used for data collection were interview and questionnaire, and an instrument divided in three questionnaires was used. Trust on instruments was developed by expert judgements and Alfa Cronbach test, linked with the theoretical referent.

Analysis and interpretation was made from the quantitative and qualitative perspective, getting correlation between variables, dimensions, management and leadership indicators; all that determined influence from management skills over leadership style. Also management skills that are applied by public servants in the Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México, were known. Therefore, a program to strengthen and develop management skills was suggested.





Introducción

Este trabajo de investigación doctoral estudia el comportamiento humano correspondiente al personal directivo en una institución de educación pública superior, la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. En otras palabras, la investigación se orienta a determinar el problema relacionado con la función de dirección, estudiar su naturaleza, origen y prospectiva de los diferentes estilos que adopta el funcionario público universitario. En el marco de este problema estructural, establecer los atributos psicológicos, sociológicos y administrativos prevalecientes en los servidores públicos, el sustento teórico destacando los pioneros y expertos del conocimiento. Para ello, se considera que la dirección y el liderazgo son fundamentales para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales, dado que el liderazgo se transforma en realidad a partir de la práctica directiva.

La dirección, como función base en el ejercicio del director - líder, se define a partir del carácter administrativo y psico-social que orienta el planear, el organizar, el controlar, el evaluar, el dirigir, la motivación, la interacción y el delegar para definir el estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo se tipifica por los comportamientos, se aprenden a partir de las experiencias sociales, la educación y profesionalización en sus estilos cognitivos, técnicas, afectivas y conductuales que el dirigente - líder aplica en su relación con la dirección, la cual fortalece a éstos, y a la vez se relacionan con los estilos de liderazgo democrático, laissez faire, y burocrático.

La dirección y los estilos de liderazgo se relacionan entre sí, presentan también diferencia, ella consiste en que la dirección da mayor énfasis a el carácter administrativo - formal que al psicológico social – informal y el liderazgo enfatiza más el carácter psicológico social - informal que el administrativo - formal. Sin embargo, se requiere de ambos para que impacte el directivo en los dos ámbitos formal e informal.

El desarrollo del trabajo de investigación doctoral que estudia los comportamientos presenta la siguiente estructura:

En el capítulo I, se presenta el fundamento de la investigación que define el proyecto de investigación. En él, se establece conocer las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Autónoma de México, durante el segundo período de la gestión de la Mtra. Hermelinda Osorio Carranza, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa. La metodología seguida en la investigación.

El capítulo II, explicita los antecedentes y contexto de estudio caracterizando la burocracia, los servidores públicos en México, en la Universidad Nacional Autónoma de México y en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

El capítulo III, presenta las implicaciones teóricas, las cuales conforman el aparato crítico con dos pilares: 1) la dirección y 2) los estilos de liderazgo, vistos a partir de la relación disciplinaria de la administración, y la psicología. Se da relevancia al comportamiento a partir de las habilidades directivas y a los autores Daft y Steers, Weiss, H. Donal,

Rodríguez Cobeller, Jiménez Aguado quienes aportan sobre habilidades de liderazgo.

El capítulo IV, desarrolla el diseño de investigación con: a) la definición de la muestra del universo de servidores públicos en estudio, b) realizar la operacionalización de variables c) el instrumento para la recolección de datos seleccionado para la investigación, d) la prueba de confiabilidad, e) el software utilizado para el cálculo estadístico que proporciona los resultados de la investigación y el procedimiento para analizar los datos, f) la comprobación de hipótesis y objetivos.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de un programa de fortalecimiento y desarrollo de las habilidades directivas, producto del la investigación.

La investigación integra además de los capítulos anteriores: la matriz de congruencia interna, las aportaciones, las conclusiones, las limitaciones, y las sugerencias de trabajos futuros de investigación.

Capítulo I

Fundamento de la investigación

1.1 Idea de la investigación

La Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México viene otorgando mayor importancia a la forma o estilo que los directivos observan o presentan en acciones de liderazgo para la consolidación de la función directiva, motivo por el cual en la presente investigación se considera como esencial estudiar comportamientos de esta naturaleza como determinantes en acciones de dirección.

El trabajo de investigación se orientó a determinar el problema relacionado con la función de dirección, estudiar su naturaleza, origen y prospectiva de los diferentes estilos que adopta el funcionario público universitario. En el marco de este problema estructural, establecer los atributos psicológicos, sociológicos y administrativos prevalecientes en los servidores públicos, el sustento teórico destacando los pioneros y expertos del conocimiento.

Destaca el tema considerado de mayor investigación acerca de la burocracia en México, donde se incluyen los ámbitos educativos generales de la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

El desarrollo del estudio de campo, teniendo como base el método empírico, aborda los aspectos poblacionales, la muestra representativa, la definición de la técnica a utilizar con los instrumentos previamente con la técnica, para concluir con los resultados o análisis, interpretación para la propuesta,

consecuentemente se dan a conocer las conclusiones, sugerencias y limitaciones o producto de la investigación.

Con esta investigación se espera conocer las habilidades de dirección que determinan los diferentes estilos de liderazgo aplicables para la dirección en el personal directivo de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán aplicables. Así como estrategias para desarrollarlas en sus propios escenarios laborales, con características metodológicas para la autoevaluación y seguimiento.

1.2 Objeto de estudio

Es una investigación enfocada al estudio del comportamiento humano del estrato social correspondiente al personal directivo en una institución de educación superior, cuya relación la distinguen los estilos de liderazgo que presentan y que potencialmente pueden desarrollar en sus diferentes responsabilidades.

1.3 Problema de investigación

1.3.1 Situación problema

En la actualidad la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, se caracteriza por su alto grado de centralismo burocrático, los trabajadores, desde los operativos hasta los directivos, son servidores públicos que afectan el desarrollo y comportamiento institucional de acuerdo con su nivel jerárquico y sus responsabilidades, observando problemas de comportamiento organizacional, entre los que destacan los siguientes:

- a) autoritario
- b) discrecional
- c) meticuloso
- d) precavido
- e) planea considerando la situación del pasado
- f) interesado en el cómo
- g) separa el trabajo del pensar y el hacer
- h) depende de la rutina
- i) se enfoca en las responsabilidades de sus partes

Provocando los siguientes fenómenos: a) vulnerabilidad en la continuidad de proyectos y fortalezas, b) inconformidad, c) incomunicación, d) deterioro en el clima laboral, e) rotación de personal, f) frustración, g) estrés laboral.

1.3.2 Planteamiento del problema

Los aspectos administrativos y psicológicos, emocionales y sociales, reflejados en el comportamiento del funcionario que tiene como habilidades el ser autoritario burocrático en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México se manifiesta a partir de:

- a) desempeñar la función administrativa, b) difícilmente cambia de organización, c) se caracteriza por ser organizado, meticuloso y precavido, d) todas las decisiones directivas generales son establecidas por él, e) los procedimientos y etapas de realización son prescritos por éste, f) el dirigente impone las tareas particulares a los compañeros de trabajo, g) el dirigente distribuye halagos y críticas, h) se abstiene de toda participación

efectiva en la actividad del grupo, salvo a título de demostración. Lo anterior remite a realizar la siguiente pregunta:

¿Qué habilidades directivas fortalecen los estilos de liderazgo de los funcionarios públicos de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México?

1.3.3 Delimitación del problema

Se adolece de un programa de desarrollo de habilidades directivas para desempeñar su puesto de dirección en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM a corto, mediano y largo plazo, objeto de estudio que requiere su atención.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Conocer las habilidades de dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa.

1.4.2 Específicos

Identificar las habilidades directivas y su influencia en los estilos de liderazgo para la dirección.

Relacionar estilos de liderazgo con las habilidades de dirección del funcionario.

Diseñar un programa de habilidades de dirección para su aplicación.

1.5 Preguntas de investigación

¿Qué relación existe entre las habilidades directiva y los estilos de liderazgo para la dirección?

¿Qué relación presenta el estilo de liderazgo con respecto a las habilidades de dirección del funcionario?

¿Cuáles son los aspectos relevantes de un programa de desarrollo de habilidades para la dirección?

1.6 Justificación

1.6.1 Teórica

La investigación presenta un fundamento conceptual para analizar los estilos de liderazgo del personal directivo y consecuentemente desarrollar y fortalecer sus habilidades en el campo administrativo, académico.

1.6.2 Pertinencia académica

La revisión de un tema de actualidad vinculado con el medio educativo en el nivel superior y posgrado para coadyuvar con el desarrollo del quehacer sustantivo basado en procesos de enseñanza, investigación, aprendizaje y

evaluación, en el contexto de la innovación con repercusiones en el ámbito nacional e internacional, establece la pertinencia académica de esta investigación.

1.6.3 Relevancia social

La investigación permite la creación de estrategias que consoliden a los grupos de expertos en administración y la academia cuyos efectos garanticen efectividad en su desempeño, beneficiando a la comunidad.

1.7 Metodología seguida en la investigación

Fase 1. Construcción del instrumento

En acuerdo a las variables propuestas se realizó la investigación documental correspondiente a efecto de operacionalizar las propias variables y sus indicadores precisando los ítems correspondientes generando tres cuestionarios donde los dos primeros permitieron realizar un proceso de cruzamiento de datos.

Fase 2. Selección de la muestra

Se determinó trabajar con una muestra no probabilística de expertos estructurada sobre la base de criterios de inclusión y exclusión que se presentan en el diseño de investigación.

Fase 3. Prueba piloto

Los cuestionarios 1 y 2 (ver anexos) fueron aplicados a una muestra no probabilística de expertos, en cantidad de 20, a efecto de determinar el grado de confiabilidad de los mismos, a través de las pruebas de estadística propuestas para el cuestionario 1, así como, el Alpha Cronbach, para el segundo.

Fase 4 Aplicación de cuestionarios

Se aplicó el cuestionario a la muestra definida.

Fase 5. Análisis de datos

Se desarrolló el análisis de datos del cuestionario 1, basado en:

- Q. de Kendall y prueba de hipótesis correlacionales por X².
- Frecuencias.

Para el cuestionario 2, coeficiente de correlación de Pearson en correspondencia a los resultados de Q de Kendall y X² del primer cuestionario y validando por X².

Para el 3er. Cuestionario se utilizaron frecuencias.

Fase 6. Interpretación de resultados

En acuerdo al análisis, se desarrolló la interpretación de resultados del cuestionario 1, el cual proporciona la medición entre variables dimensiones e indicadores para predecir el efecto y las regularidades que podría

representar la correlación entre variables. El cuestionario 3, se basó en establecer los porcentajes que revelan las variables e indicadores como margen de alto o bajo nivel de aplicación en la práctica directiva.

Fase 7. Desarrollo de la propuesta

Los resultados obtenidos en la investigación fueron un eje para plantear la propuesta, a tal efecto ésta se estructuró de la manera siguiente:

1. **Motivos**, razones por las que se requiere efectuar un programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas.
2. **Lineamientos**, criterios a aplicar a fin de iniciar, consolidar y ejecutar el programa.
3. **Objetivo**, describe el estado deseable al cual se quiere llegar con el programa.
4. **Metas**, establece cuanto se va a hacer.
5. **Programa**, respuesta a los resultados que proporciona la investigación, integrado por: objetivos, actividades, técnicas, cronograma, destinatario, responsable, y costo.
6. **Organización y funcionamiento del programa**, crear y adecuar los medios para que los coparticipantes del programa puedan realizarlo.
7. **Infraestructura**, recursos y materiales necesarios para realizar el programa.

Capítulo II

Antecedentes y contexto de estudio

Durante el siglo XX las burocracias del mundo crecieron y adquirieron poder e importancia, derivado de que en buena parte del planeta no tuvo vigencia el paradigma democrático.

JOSÉ ZARCO QUINTERO

Para servir al pueblo.
Hubo una época en que todo el mundo quería trabajar para el Gobierno, porque ser funcionario público significaba prestigio, pocas presiones, y un trabajo de por vida. Pero una ráfaga de aire helado ha comenzado a recorrer los pasillos del poder.....llevándose consigo a la gente inútil y sus ideas.

KELLY HER

2.1 Burocracia pública

A través del tiempo, en los estudios sobre administración, el concepto de burocracia ha sido utilizado para destacar ciertos rasgos estructurales y regularidades que aparecen en las organizaciones complejas de grandes dimensiones, como es el sector público. La burocracia en el ámbito de las actividades públicas, aparece como un tipo de estructura que con el tiempo se va cristalizando en el aparato administrativo de sectores tan diversos como los entes públicos, instituciones, sindicatos y escuelas.¹ Es decir, la función pública se va diversificando y haciendo más compleja, por lo cual la autoridad gobernante tiene que aumentar el número de servidores para cumplir con las tareas públicas.

¹ Ricardo Etkin. Jorge. *Burocracia en corporaciones públicas y privadas*. Argentina. Ediciones Macchi. 1999, p.5-7

La burocracia se torna compleja, porque es una expresión de la conjunción de relaciones de fuerzas internas y de contexto, tradicionalmente se refiere a los componentes formales, racionales y jerárquicos de la organización que en conjunto definen el marco prescriptivo para la conducta de sus miembros individuales. Respecto a ellos, la burocracia se percibe como un ambiente estructurado de trabajo y por el peso de las relaciones de dominación que el sistema establece sobre sus participantes.

En la disciplina de la administración, la burocracia se expresa en la presencia de un orden establecido y la estabilidad como algo necesario que se opone a lo transitorio y cambiante. En el ámbito de los sistemas de gestión administrativa, las normas burocráticas se toman como un marco de referencia contra el cual es posible evaluar los desvíos en los comportamientos individuales. Como cultura organizacional, la burocracia se integra con valores subyacentes que priorizan las conductas racionales que se orientan por lo ya conocido y experimentado.²

La comprensión del fenómeno requiere distinguir entre las expresiones burocráticas y sus rasgos constitutivos. Aspectos como la formalización, los símbolos de la autoridad y las rutinas son exteriorizaciones de fuerzas más profundas que se han instalado en la organización.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Ricardo Etkin menciona que en cada organización el estilo burocrático depende de: a) la cultura, b) el marco normativo, c) las condiciones estructurales, d) las proyecciones del poder burocrático a través de sus transacciones con el entorno social. En ello

² Ricardo Etkin, Jorge. Burocracia en corporaciones públicas y privadas. Argentina. Ediciones Macchi. 1999, p.5-7

intervienen los factores de la edad, tamaño, origen, ubicación y tecnología de la organización. Al respecto, Weber, el creador de la teoría de la burocracia, establece que la organización es eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera en que deberán hacerse las cosas. En este sentido y en relación con el ambiente, la organización se presenta con una fuerte programación en las decisiones, dado que: a) se trata de una administración regulada, sometida a normas jurídicas y financieras detalladas, b) las dificultades para establecer medidas concretas del desempeño y la efectividad de las prestaciones públicas, debido al impacto social de las decisiones referidas a la salud, educación o vivienda, c) las medidas especiales de protección a los funcionarios en el aparato estatal para cubrirlos de los cambios políticos, y d) el carácter monopólico de ciertos servicios en las relaciones de las empresas públicas con la población.

Por otro lado y en relación con las acciones de la burocracia, se entienden como propias de grupos de presión que tratan de consolidar las posiciones obtenidas a través de la tecnoestructura y de los servicios administrativos en las organizaciones. La fuente de poder burocrático es múltiple: conocimientos, acceso a información crítica, vinculaciones políticas, control sobre recursos presupuestarios y privilegios establecidos por el marco jurado-institucional. Es entonces que con la formalización de las acciones, el poder que descansa en las manos de los administrativos y en la tecnoestructura, se mantiene la burocracia.

Entre las características más visibles del fenómeno burocrático se encuentran las siguientes: a) La importancia de los componentes administrativos, en comparación con las restantes actividades del organismo, hecho que se manifiesta por la programación, la documentación

de los actos, las reglas y otras medidas que buscan regular la conducta de sus componentes y las relaciones con otras organizaciones. b) La exagerada estratificación de cargos, la uniformidad y el fraccionamiento de las tareas, el planeamiento y supervisión como funciones de la organización. c) Los componentes racionales en las conductas decisorias, excluyendo la consideración de factores socioafectivos, actitudes y eventos no programables. d) La estructura piramidal como esquema interno para la organización de los cargos. e) La tecnoestructura, donde los expertos y controladores instalan modelos burocráticos para utilizar a la organización como fuente de poder sobre otras organizaciones.

Es imprescindible hacer un preámbulo para decir que: “La palabra burocracia, en su sentido popular, lleva consigo el criterio de inercia, falta de espíritu de empresa, papeleo, mediocridad, de ineficiencia.....es símbolo de ineficacia de la administración pública. Significado despectivo... resulta a todas luces que la terminología burocracia ha tenido una confusión de orden interpretativo, lo que ha dado lugar a la existencia de una gama inmensa de acepciones”,³ por esto, es relevante el presentar su origen.

Max Weber, filósofo y sociólogo alemán, consideró el concepto de burocracia como: “la administración burocrática dominación gracias al saber.”⁴ Weber concibió este modelo de organización como ejemplo de racionalidad, tipo ideal, donde la burocracia es sinónimo de eficiencia. En su opinión, “... una vez establecida completamente la burocracia es, entre las estructuras sociales, la más difícil de destruir. La burocracia es el medio de llevar a cabo la acción colectiva dentro del orden social. Por tanto, como instrumento de socialización de las relaciones públicas, la burocracia es y

³ Mosher y Cimmino Ciencia de la Administración, Ediciones Rlalph. Madrid. Tercera edición 1991.p.15

⁴ Mosher y Cimmino Ciencia de la Administración, Ediciones Rlalph. Madrid. Tercera edición 1991..p.15

ha sido un instrumento poderoso de primer orden, para quien controla el aparato burocrático. En condiciones iguales, una acción societaria, metódicamente ordenada y dirigida, es superior a cualquier resistencia de masas y aún de acción colectiva y donde la burocratización de la administración se ha llevado en forma completa se establece una forma de relación poderosa, que es prácticamente indestructible.”⁵

Las características de la organización burocrática que Max Weber presenta se pueden presentar a partir de: a) se basa en primer lugar en la eficacia de la autoridad disciplinada formalmente, b) las normas jurídicas constan en esencia de un sistema de reglas abstractas, la administración es la actividad que permite la aplicación de dichas reglas a cada uno de los casos concretos, c) la persona que representa la autoridad así constituida ocupa de hecho una oficina, un cargo, provisto de poderes y deberes sancionados por la forma jurídica. La obediencia a semejante autoridad, por tanto, no es obediencia a la persona, sino al orden entendido en sentido impersonal, tal como procede de la serie de atribuciones conferidas a la oficina.⁶

Si se miran a los directivos en la burocracia, con frecuencia implica, especialmente en la literatura política, un abuso de poder, una situación en la que los funcionarios poseen más poder del que necesitan para el desempeño de sus tareas legítimas. Sin embargo esta situación se complementa con el concepto Weberiano de la burocracia⁷, ya que éste desarrolla las relaciones de autoridad y la división de trabajo.

⁵ Mosher y Cimmino *Ciencia de la Administración*, Ediciones Rlalph. Madrid. Tercera edición 1991.p.16

⁶ Ricardo Etkin. Jorge. *Burocracia en corporaciones públicas y privadas*. Argentina. Ediciones Macchi. 1999, p.51-57

⁷ Ricardo Etkin. Jorge. *Burocracia en corporaciones públicas y privadas*. Argentina. Ediciones Macchi. 1999, p.15-17

En la teoría de la organización, las estructuras burocráticas significan una relación establecida, reconocida y fijada, por ello, el avance que presenta lo burocrático en el tiempo dificulta la innovación, las estructuras flexibles o transitorias o de otro tipo de dirección.

Es evidente que la burocracia no ha sido para la actualidad eficaz, dada la complejidad de las organizaciones públicas y las demandas internas y externas que viven las diferentes naciones, se hace necesario romper con el clásico esquema de liderazgo e ir más allá en la búsqueda de nuevos estilos de liderazgo que den respuesta a las nuevas tendencias y necesidades de las naciones.

Para los servidores públicos que buscan la innovación y la creatividad, la burocracia es un problema a partir del momento en que se pone en peligro la calidad, oportunidad de servicios y bienes que la sociedad está esperando de las instituciones y organizaciones públicas, sin embargo, los servidores públicos han de desarrollar habilidades directivas vía un modelo de transición, cambio y calidad. En este orden de ideas, Michel Crozier menciona que en una sociedad postindustrial el recurso esencial que hará la diferencia a largo plazo es el factor humano,⁸ ello implica que el funcionario se empondere como eje de cambio dentro y fuera de la organización pública en su relación con su liderazgo.

⁸ Luna López Araceli. *Liderazgo como factor para el logro y ejecución del Servicio Público en un Contexto de Calidad*. ENEP-Acatlán. Lic. De Política y Administración Pública. Naucalpan Edo. De México. 1996. p.59

2.2 Servidores públicos en México

2.2.1 Concepto

En la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos el concepto de servidor público, en el artículo 108, se resalta al servidor público, a los representantes de elección popular, a los miembros del poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, los funcionarios y empleados, y , en general, a toda persona que desempeñe un empleo o cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública Federal o en el Distrito Federal, así como, a los servidores del Instituto Federal Electoral, quienes son responsables por los actos u omisiones en que puedan incurrir en el desempeño de sus respectivas funciones. Es decir que, el concepto integra a los funcionarios y empleados de todos los niveles al servicio del Estado.

Por su parte Duhalt Kranss considera dos clasificaciones: 1) según su naturaleza jurídica de vinculación: relación civil y relación laboral, 2) según su rango: altos funcionarios, funcionarios y empleados.

A partir de su relación laboral se considera:

1. Según el tiempo de duración; de planta y temporal.
2. Según la naturaleza de sus labores: de confianza y de base: que a su vez pueden clasificarse según el documento que origina la relación laboral y según la partida presupuestal.
3. De conformidad con la formalidad que da origen a la relación laboral:
 - a) con nombramiento (definitivos, internos, por tiempo fijo o por obra determinada);

b) en listas de raya (obreros, técnicos, administrativos, especialistas y provisionales).

4. Conforme al presupuesto y la partida correspondiente: numerarios, supernumerarios, de base y eventuales.

A partir de su rango Rafael Bielsa resalta que la designación del funcionario constituye un encargo especial o una delegación transmitida por la ley y, en cambio, la del empleado supone un complemento al desempeño de la función pública mediante el servicio que presta al Estado; para este autor, el funcionario expresa la voluntad estatal y los empleados sólo se ocupan de examinar, redactar y contratar documentos, realizar cálculos y tramitar o desarrollar cualquiera otra actividad afín que no implique representación alguna del Estado.⁹

En el mismo orden de ideas, Jorge Jiménez Alonso clasifica de la siguiente forma a funcionarios y empleados al servicio del Estado:

a) Altos funcionarios; son las personas de primer nivel en el ejercicio de la administración pública. Su función se identifica con los fines del Estado; sus actos trascienden a los particulares y afectan o comprometen al Estado. Es innegable entonces que, por analogía y guardando la debida proporción, ellos constituyen lo que para el apartado A son los altos empleados o representantes del empleador, quienes no se rigen por el estatuto laboral. El empleador original es el Estado, representado por su gobierno, y los altos funcionarios hacen las veces de sus representantes; son "empleadores físicos" de la persona jurídica Estado. La nota característica de esta categoría en la administración pública, es que la inestabilidad de sus

⁹ En Jiménez Alonso, Jorge. *El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos. En Vínculo Jurídico*. Revista 20, octubre-diciembre 1994 p.9

miembros en los cargos asignados o logrados por la vía del sufragio es mucho más marcada que en los niveles inferiores e implica en la mayoría de las veces la culminación de la carrera dentro del servicio civil.

b) Funcionario. Es la persona que realiza una función pública, que tiene poder de decisión, mando de persona y ejercicio de autoridad. Es, propiamente dicho, el empleado de confianza que cataloga y describe el artículo 5º de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.

c) Empleado. Es toda persona física que presta un servicio para algún órgano del Estado, en virtud de un nombramiento y que se desempeña normalmente en actividades de apoyo al funcionario. Su labor no implica un poder de decisión, disposición de la fuerza pública o representación estatal alguno.¹⁰

2.2.2 Esbozo histórico

En la ponencia presentada por Jorge Jiménez Alonso, ante la XXXIII Asamblea Nacional de Derecho del Trabajo y la Previsión Social, se describen elementos que destacan al servidor público visto desde un carácter histórico de las leyes de nuestro país, es así, que se remonta a la época prehispánica durante la cual el servicio del Estado era una preocupación ya que se enseñaba a los servidores en escuelas destinadas a ellos, se cuidaba su sentido de responsabilidad en el desempeño de su función pública y se castigaba o estimulaba de acuerdo a la honestidad o deshonestidad y el buen servicio.

En la época Colonial, Serrano Enrique relata que la explotación de los recursos de sus nuevos dominios requería de un abastecimiento regular de

¹⁰ Jiménez Alonso, Jorge. *El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos. En Vínculo Jurídico* . Revista 20, octubre-diciembre 1994

trabajadores forzados, reclutados generalmente entre la población indígena por los empleados menores. Para ello, la corona contaba con un enorme aparato burocrático que intervenía hasta en los aspectos más ínfimos. En lo que respecta a los cargos públicos, estos eran comprados a la corona, sin embargo no era suficiente el pago, se presentaba un sin número de corruptelas y abusos, el colmo fue cuando el derecho al cargo se vendía a la muerte de su poseedor.

Las Leyes de los reinos de Indias contemplaban las reglas para el desempeño de los empleados públicos, estableciendo la competencia de sus cargos, así como sus sueldos y otros beneficios.

En el México independiente, esto es a partir de la Constitución de 1824, se otorga al jefe del Ejecutivo amplias facultades, tales como: nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, a los jefes de las oficinas militares de rango superior y a los empleados de las oficinas de la federación, así como otorgar retiros, licencias y pensiones a los militares y sancionar administrativamente a los empleados infractores de órdenes y decretos.

El 30 de junio de 1833, los empleados públicos (españoles en su totalidad) logran la expedición de un bando que los retiraba y jubilaba del servicio, en 1829 se expidió un decreto para regular la relación de los trabajadores del servicio exterior, fijándose como principales condiciones el que fueran mexicanos por nacimiento y mayores de treinta años.

Para 1836, se modifica el sistema federal, retomando al centralismo y adicionado a los tres poderes uno más, el Supremo Poder Conservador, encargado de vigilar la actuación entre el Legislativo y el Ejecutivo.

En la Constitución de 1857 se otorga al presidente de la república facultad para designar y remover a todos los funcionarios de la Unión, asimismo fija la exigencia de prestar juramento de lealtad a la Constitución y a las leyes, previamente a la toma de posesión de un cargo público. Para 1870 Juárez expide la Ley de Responsabilidad de los Altos Funcionarios de la Federación y por su parte Porfirio Días también hace lo propio.

Hori Robaina dice que, la época contemporánea marca las relaciones laborales de los trabajadores al servicio del Estado, en los debates del Congreso Constituyente que formula la Carta Magna, en el primer párrafo del artículo 123, en su texto original establecía que: El Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados, deberán expedir leyes sobre el trabajo, fundadas en las necesidades de cada región, sin contravenir las bases siguientes, las cuales regirán el trabajo de los obreros, jornaleros, empleados, domésticos y artesanos, y de manera general todo contrato de trabajo.

Para 1937 el presidente Lázaro Cárdenas envía a la Cámara de Senadores una iniciativa de ley para crear el Estatuto Jurídico para los trabajadores del Estado, reiniciándose la tendencia laboral de las relaciones entre la nación y sus servidores; el estatuto fue aprobado y entró en vigor el 5 de diciembre de 1938.

El 5 de diciembre de 1960, el presidente Adolfo López Mateos crea el apartado B del artículo 123 e incorpora a la Constitución los derechos de los trabajadores al servicio del Estado y el 28 de diciembre de 1963 se publica en el Diario Oficial la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Antes, el 1 de enero de 1960, entró en vigor la Ley de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, cuyo antecedente había

sido la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro, que desde 1925 otorgaba pensiones a los trabajadores jubilados y préstamos personales e hipotecarios.¹¹

2.2.3 Servidor público

En México, muchos de los servidores públicos acceden a la administración pública por factores diversos como el clientelismo político, nepotismo, compromisos o cualquier otra circunstancia inadecuada; lo que provoca que en algunas ocasiones desconozcan las necesidades y demandas de la sociedad, los derechos y obligaciones de ambas partes. Un factor esencial es que los recién llegados desconocen las instancias, procedimientos y etapas administrativas que las actividades requieren, lo cual resulta, en que por ignorancia, muchas veces, se desencadenan inconvenientes de todo tipo como juicios contra el Estado, anulaciones y retrocesos, caducidades jurídicas y más; que finalmente, como no se encuentran responsables; quien resulta perjudicada es la sociedad.

En la administración pública, las decisiones de los servidores públicos en específico las de los funcionarios, pueden afectar de forma directa a millones de personas, elevando o disminuyendo su calidad de vida; o alterándola drásticamente, para bien o para mal. Lo cual significa una enorme responsabilidad. No se puede olvidar que el factor corrupción tiene innumerables formas de manifestarse; no solo en lo más inmediato, o en aquel soborno en el que se entrega dinero en efectivo, que tal vez sea lo primero que viene a la mente; sino que corrupción también es la repetición de antiguos mecanismos que no han dado resultados, así como la incapacidad o ineficiencia en el desempeño de las tareas y obligaciones

¹¹ Jiménez Alonso.Jorge. *El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos. En Vínculo Jurídico* . Revista 20, octubre-diciembre 1994, p2-6

como servidores públicos. Asimismo, es relevante mencionar su relación con la burocracia, por el exceso de poder que el servidor ejerce y por la relación con el ciudadano en la cual lo pone a su servicio.

Otro factor que se integra cuando se habla acerca del servidor público en la burocracia es el número de servidores, al respecto Zarco Quintero menciona, que al arribo de la presente administración federal se elaboró un inventario encontrando el número de empleados federales en cuatro millones doscientos mil, de los cuales un importante porcentaje no tendrían una función claramente definida. Se puede pensar que el número de empleados estatales y municipales en el país pueda ser similar al de empleados federales. Es decir que se tendría en el país alrededor de ocho millones de servidores públicos. El seguro social tiene registrados algo más de doce millones de trabajadores, entre los cuales se encuentran la generalidad de los empleados municipales y estatales, por lo tanto, alrededor de ocho millones de empleos formales no burocráticos.¹²

Para Mario Martínez Silva, el servidor público siempre ha constituido el principal mediador entre gobernantes y gobernados; él aplica las disposiciones de los gobernantes, regula y comunica las demandas de los gobernados; puede, en un momento dado, ser un instrumento pasivo del gobernante, u orientar sus acciones en beneficio de sí mismo o de algún grupo social, e inclusive llegar a la toma del poder político. Está dentro de su poder que el gobierno haga la vida del ciudadano más cómoda, más rica y más segura. Alternativamente, puede hacer del gobierno una pesadilla de terror, de carga y de vejación.

¹² Zarco Quintero José. *Servicio Público*. México. COPARMEX.2006 p.2

De la misma manera, debido a que el gobierno es el principal organismo productor de bienes y servicios en la sociedad actual, el volumen y complejidad de estas operaciones hace indispensable que sean ejecutadas continuamente a pesar del cambio de funcionarios políticos por las personas más capacitadas, a fin de que la política gubernamental se desarrolle con la mayor eficiencia posible, el Estado debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público, a la persona más capacitada y los mejores talentos e integrarlos dentro de las diversas funciones y ocupaciones estatales, para ello se capacita y forma en la actualidad al servidor público.

El escenario que se presenta para el servidor público es muy difícil de enfrentar, dado que implica modificaciones, adecuaciones, transformaciones y cambio, siendo un reto que conduzca a resultados de bienestar y desarrollo para la nación e impacto al exterior. Ello conlleva por un lado a los directivos - funcionarios de alto y medio nivel a encontrar las habilidades que se requieren aplicar en dicho escenario, para lo cual la ley de Servicio Público de Carrera (SPC) es una posibilidad, así como, su relación con la capacitación y formación de los servidores públicos de los puestos que se sujetan al SPC de los mandos medios y superiores de las dependencias; los cuales desempeñan algún cargo de confianza. Estos puestos comprenden seis estamentos que en orden jerárquico son:

- Directores generales
- Directores generales adjuntos
- Directores de área
- Subdirectores de área
- Jefes de departamento
- Enlaces coordinadores

En relación con los empleados estos tendrán que responsabilizarse y comprometerse con su labor para dignificar el ser un servidor público.

En la actualidad para responder a la necesidad de contar con cuadros de cambio y continua formación del servidor público, se cuenta con avances en la implantación del modelo de Servicio Civil de Carrera. Sus esfuerzos han estado orientados a la incorporación del Servicio Civil de los servidores públicos que ya se encuentran en funciones, los que ya laboran dentro de la administración estatal. El proceso de incorporación ha sido desarrollado en dos grandes fases:

1ª. Fase: Capacitación y evaluación en competencias genéricas: Esta primera etapa tuvo como objetivo homologar los conocimientos básicos e indispensables que todo servidor público del Gobierno del Estado de Aguascalientes debe tener independientemente de la función y el puesto desempeñados y para lo cual se capacitó y evaluó a los servidores públicos en cinco grandes dimensiones:

1. Habilidades directivas
2. Valores y ética profesional
3. Conocimientos administrativos
4. Conocimientos jurídicos y
5. Conocimiento informáticos

En esta primera fase se contó con la participación de 768 servidores públicos del gobierno central y 14 organismos públicos descentralizados significando 35,880 horas de capacitación. Del total de los participantes, el

97% aprobó la evaluación correspondiente y en consecuencia acreditó esta primera fase de incorporación.

2ª. Fase: Capacitación y evaluación en competencias específicas: Su objetivo consiste en certificar a los servidores públicos que son competentes en los puestos que actualmente desempeñan. Esta fase, se lleva a cabo de la siguiente manera: se identifican las competencias necesarias para el logro de la misión del puesto, se evalúan y certifican dichas competencias y en su caso, se capacitan a los servidores públicos para lograr el desarrollo de las mismas¹³

Es evidente que el cambio exige un directivo – funcionario con habilidades de dirección, esto se reafirma en la ley de SPC, en el cual se menciona, que las habilidades de dirección que se requieren son: a) diseño de estrategias para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, b) gestión de proyectos y c) comunicativas- afectivas.

2.3 Servidores públicos en la UNAM

La administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, responde al sistema de educación superior, la cual es una parte de la tarea del gobierno, asimismo, responde a un proceso de toma y ejecución de decisiones relativas a los factores humanos, materiales y técnico – pedagógicos, los cuales son requeridos para la organización y funcionamiento del sistema educativo Mexicano.

La Universidad Nacional Autónoma de México, es una institución pública – organismo descentralizado del Estado- dotado de plena capacidad jurídica y

¹³ Dilts Robert. *Liderazgo creativo*. Programación Neurolingüística. Urano. España.1996. p 19

que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad, organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.¹⁴ Asimismo, es una Institución sin fines de lucro que se rige por una Ley Orgánica propia. Su patrimonio ha sido aportado desde su funcionamiento en su totalidad por el Gobierno Federal y su manejo financiero se realiza mediante un presupuesto de ingresos, gastos e inversiones aprobado por la Comisión de Presupuestos del Consejo Universitario y por el pleno que representa a la totalidad de la comunidad Universitaria.

La UNAM, tiene derechos para: i) organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos generales señalados por la ley; ii) impartir sus enseñanzas y desarrollar sus investigaciones de acuerdo con el principio de libertad de cátedra y de investigación.¹⁵

2.3.1 Educación Superior en México

El hablar del sistema de educación superior representa un problema, puesto que no se tiene bien definido lo que representa este sistema, ya que: "... en México existen 39 universidades públicas de las cuales 34 son autónomas. Por parte de la ANUIES, que considera sólo a las universidades centrales, las cuales realizan las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, se afirma que el subsistema de universidades públicas se integra por 45 instituciones. Para... la Secretaria

¹⁴ UNAM. *Legislación Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México*, unam México, 1991,p93.1

¹⁵ Blanco José. *La UNAM su estructura sus aportes, su crisis, su futuro*. Fondo de Cultura Económica. México. 2001. p.67

de Educación Pública define el sistema universitario público de educación superior como el conjunto comprendido por Universidades Públicas Federales (UPF); Universidades Públicas Estatales (UPE); Universidades Tecnológicas (UT); Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario (UPEAS) y otras instituciones (IES)... de tal manera que la mayoría de las fuentes oficiales (sean los informes de gobierno, o las estadísticas de la SEP), en sus documentos y publicaciones presentan las estadísticas en conjuntos agregados. Como consecuencia de esto, diversas instituciones de importancia se agregan en subconjuntos difícilmente desagregables. Así, por ejemplo, el Instituto Politécnico Nacional entra en el conjunto de Institutos Tecnológicos, la Universidad Autónoma de Chapingo entra en el subconjunto de Otras Instituciones de Educación Superior (otras IES).¹⁶

Respecto a la definición del sistema de educación superior, la UNAM se pronuncia de la siguiente manera: "... definimos al conjunto de universidades públicas cómo la suma de las Universidades Públicas Federales (UNAM, UMA y UPN), y las Universidades Públicas Estatales (34 en total, pues en el caso de 3 entidades federativas existen 2 universidades: Campeche, Chihuahua y Sonora). Se habla... entonces de 37 Universidades para las cuales se dispone de información ya sea desagregada o en conjuntos agrupados como UPE's y UPF's".¹⁷

Las 37 Universidades Públicas, brindan para "el año de 1990 estudios para un total de 719,138 estudiantes, el 59.3% del total de la matrícula en Licenciatura (incluyendo a las Normales), para el año 2000 su matrícula creció a 784,051 alumnos, esto es aumentó en tan sólo 65 mil estudiantes

¹⁶ CIICH, "Editorial", *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 1

¹⁷ CIICH, "Editorial", *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 1

(para un conjunto conformado por 37 instituciones), lo que significa apenas una tasa de crecimiento promedio anual de 0.9%; mientras que la tasa de crecimiento promedio anual para el régimen privado fue de 9.4%. Como resultado de esto en el año 2000, el conjunto de universidades públicas ya sólo responde por el 40.9% de los estudiantes de Licenciatura.”¹⁸

En 1980, el sistema público en su conjunto “respondía por el 86.5% de la matrícula de Licenciatura, y el sector público por el 13.5%;... [en el 2001] la alternativa de inscripción responde sólo por el 70.6%, y las instituciones privadas por el 29.4%. En el nivel de posgrado la presencia de las instituciones privadas es aún mayor, pues alcanza en el año del 2000 hasta el 39.7% de la matrícula”.¹⁹

De acuerdo con Carlos Montemayor en las universidades públicas el costo anualizado por alumno en promedio oscila entre 20 y 30 mil pesos al año; en las privadas, en cambio, los costos en promedio por alumno varían entre 45 mil, y en algunos casos, 100 mil pesos anuales. Pero, y esto es fundamental, 72 por ciento de los estudiantes universitarios mexicanos se encuentra en universidades públicas, no en universidades privadas.²⁰

En cuanto a la cobertura, destaca que:

“Al tomar el grupo de edad de 20 a 24 años... La tasa Bruta de escolarización para el país en su conjunto asciende a 19.85, esto indica que 80 de cada cien jóvenes de este país no encuentra la

¹⁸ CIICH, “Editorial”, *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 3

¹⁹ CIICH, “Editorial”, *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 3

²⁰ Carlos Montemayor, “Subrayados”, *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 3, julio-agosto de 2001, p. 5

oportunidad de estudios superiores. En los extremos se ubican el Distrito Federal, Nayarit, Tamaulipas y Nuevo León, con las Tasas Brutas de Escolarización más altas, todas por encima del 25 por ciento. Del lado contrario se encuentran, Quintana Roo, Chiapas y Guanajuato (ninguno de estos estados supera el 12 por ciento de cobertura) otras entidades con rezago, por debajo del promedio nacional y que no superan ni el 15% de cobertura son: Estado de México, Michoacán, Hidalgo y Veracruz... los promedios simples para cada una de las regiones [son]... el D.F. alcanza una Tasa Bruta de escolarización del 40%, le siguen la región Noroeste 22.1, la Noreste 21.7, la Centro Occidente 20.4, y luego por debajo del promedio nacional la Centro Sur 16.7, y por último, la Sur Sureste 15.0... en la medida en que avanzamos al Sur del país las tasas de cobertura y las oportunidades de estudios superiores para la juventud de estas entidades son mucho más reducidas.”²¹

Sin embargo, el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades comenta que la tasa bruta de escolarización, a diferencia de los datos oficiales, es de: “15.09 al nivel nacional, 15.05 para los hombres, 15.13 para las mujeres”²².

Respecto a la caída de la matrícula en algunas de las universidades públicas puede notarse que respecto a la última década del siglo XX y principios del siglo XXI ocurre lo siguiente: la Universidad de Guadalajara que en 1991 contaba con 79,955 estudiantes y en el año 2000 cuenta con 51,539. De igual modo, la Universidad Autónoma de Puebla en 1991

²¹ CIICH, “Editorial”, *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 2

²² CIICH, “Editorial”, *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 2

inscribía 66,862 estudiantes (casi ocho de cada diez estudiantes de Licenciatura lo hacía en dicha universidad, su grado de incidencia era de 77.5) y en año 2000 ya sólo atiende a 32,064 estudiantes (su incidencia ha caído hasta 39.4). Otro caso es el de la Universidad Veracruzana que de una población escolar en Licenciatura de 46,542 en 1991 ha reducido su inscripción en licenciatura hasta 37,840 (su grado de incidencia cayó de 76.8 hasta 46.1).²³

El impulso a la opción de estudio en el nivel de posgrado en la década de los noventa fue algo más alto que en el nivel licenciatura para el conjunto de universidades públicas, es así que el total de matrícula que atienden en 1991 representó 27,534 estudiantes de un total de 45,899 inscritos (el conjunto de éstas 37 instituciones atiende a 6 de cada 10 inscritos en posgrado). En el año de 2000 la matrícula atendida por estas instituciones llegó a 52,611 estudiantes, es decir, casi se duplicó, o si se prefiere creció a una tasa promedio anual de 6.7%. Sin embargo, la opción de inscripción por parte de las universidades privadas creció desde un total de 8,854 estudiantes en 1991 hasta abarcar 47,049 estudiantes en el año 2000. Su proporción pasó de ser sólo el 19.3% en 1991 hasta contar por el 39.8% en 2000, una tasa de crecimiento promedio anual de 18.2%, el doble de crecimiento que estas instituciones tuvieron en el nivel licenciatura.²⁴

El crecimiento de la matrícula en el nivel Licenciatura de estudios superiores se localiza básicamente en la creación de universidades tecnológicas y en

²³ ²³ CIICH, "Editorial", *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 3

²⁴ ²⁴ CIICH, "Editorial", *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 3

el nivel de profesional asociado, o en su caso, en los estudios ofrecidos por las universidades privadas.²⁵

2.3.2 Objetivos de la educación superior

De acuerdo con Graciela Hierro, la enseñanza profesional superior persigue dos objetivos básicos:²⁶

- 1) Satisfacer las necesidades de personal altamente calificado que requiere el Estado.
- 2) Formar intelectuales que conserven, difundan y establezcan la nueva cultura.

2.3.3 Universidad

Etimológicamente la palabra “Universidad” deriva de “universitas”, la cual significa: conjunto de los elementos constitutivos de una colectividad²⁷, además, se le usó para caracterizar los gremios, las corporaciones y las fraternidades de personas dedicadas al mismo oficio o a la búsqueda de un fin común. En estas agrupaciones con base en la finalidad común, se distinguía cuidadosamente entre los maestros y los aprendices. Los “magistri” y los “discipuli”. El conjunto de los maestros y discípulos constituyó la “universitas magistrorum et scholarium” que poseía privilegios y fueros propios.²⁸

²⁵ CIICH, “Editorial”, *Educación Superior cifras hechos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001, p. 3

²⁶ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 31

²⁷ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 46

²⁸ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 46

La Universidad es el fruto de una serie de tradiciones históricas, entre ellas²⁹:

- a) La griega, de la cual recibió el espíritu de libre discusión”, así como “su misión de libre investigación”.³⁰
- b) Del mundo latino germano adopta la aplicación práctica de la cultura, que creó la universidad que comprende las escuelas profesionales que son los planteles que están destinados a la investigación científica y que vienen a unirse a los colegios, dedicados a la investigación y creación de cultura general³¹.
- c) A medida que la sociedad se fue democratizando, la Universidad adquiere como aspecto la difusión cultural³².

A partir de la cual, hoy día, la Universidad se ha convertido en el centro de la conservación, creación y difusión de la cultura para todos los ámbitos de la realidad social, es decir, que la hace llegar hasta los grandes grupos sociales que existen separados de la universidad, por razones económicas.³³

Para Graciela Hierro, la finalidad de la enseñanza universitaria es la educación superior; su verdadera meta consiste en lograr la educación de sus egresados y no la meta falsa de la certificación³⁴.

²⁹ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, pp. 46-47

³⁰ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 46

³¹ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 47

³² Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 47

³³ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 47

³⁴ Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 55

2.3.4 Universidad Nacional Autónoma de México

Históricamente la UNAM ha sido más que una institución de enseñanza superior entre otras³⁵. Esto es: “La UNAM en la historia de México ha contribuido notablemente a la comprensión y recreación de nuestra historia, de nuestras tradiciones, de nuestro pensamiento, de nuestro arte, de nuestra literatura, y no sólo ha formado a miles de científicos, tecnólogos y profesionistas, sino que ha sido el lugar central para la discusión y renovación de las ideas, de los valores y de las formas de expresión humanística y artística que constituyen el meollo de la cultura nacional”.³⁶

La UNAM puede ser entendida como un eje de la cultura³⁷ nacional, puesto que es la principal institución en México donde se recrean, se renuevan, se debaten, se inventan y se proyectan los valores y las ideas clave para fraguar el país auténtico y plural unido en torno a un proyecto compartido en el que se funda su identidad³⁸.

De acuerdo a León Olivé, la UNAM en la actualidad pasa por una transición que pone en riesgo su papel como pilar de la cultura, presentándose dos opciones, o su aniquilación, o su conversión en sólo una máquina más para producir profesionales competentes para los mercados de trabajo – pero sin

³⁵ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 231

³⁶ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

³⁷ Por cultura, Olivé retoma la noción dada por Luis Villoro, bajo la cual es entendida como “el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura también incluye la ciencia y la tecnología”, en Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 229

³⁸ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

capacidad para discutir y hacer aportes al proyecto de país³⁹, lo cual representa, de acuerdo a Olivé, un riesgo para la identidad nacional⁴⁰.

El problema en la UNAM no es más que el enfrentamiento básico a escala nacional entre dos modelos de país, los cuales tienen sus correspondientes reflejos en dos modelos de universidad⁴¹. De tal manera que, en el caso del primero; México enfrenta un dilema ante su incorporación en la sociedad planetaria: “o nos dejamos arrastrar por la tendencia dominante de la globalización y permitimos que se nos imponga un modelo de sociedad desde fuera, perdiendo nuestra identidad y nuestra autenticidad nacionales, o nos integramos a la sociedad global – que todavía es multicultural – aportando lo valioso de nuestra cultura, y manteniendo nuestra identidad nacional y nuestra autenticidad al decir que por nosotros mismos, los mexicanos, qué país deseamos y cómo queremos que sean nuestras relaciones con el resto del mundo”.⁴²

Mientras que en el segundo, dentro del país también se enfrenta “el dilema de permitir la imposición de una sola visión cultural, o crear nuestro proyecto nacional con la participación y el enriquecimiento de todas las cultural que forman parten de México”.⁴³

De tal manera que la primera opción da como resultado un México en parte *eficiente*, pero donde no se discuten los fines que se buscan con esa

³⁹ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 231

⁴⁰ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 231

⁴¹ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 231

⁴² Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 231

⁴³ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

eficiencia, un país sin profundidad en los valores, inauténtico y sin una identidad propia⁴⁴. Mientras que la segunda opción permite que florezca el México culturalmente riquísimo “y que se integre al mundo globalizado sin perder su identidad, enriqueciendo a la sociedad planetaria con sus aportes, y beneficiándose también del intercambio con las demás culturas del planeta”.⁴⁵

Respecto a como influyen estos dos modelos de país y sus posibles opciones en la UNAM, Olivé comenta que en dado caso de optar por la primera: “se necesita acabar con la UNAM o transformarla radicalmente, haciendo que desaparezca de su seno el pensamiento crítico, así como su enorme potencial creador de riqueza cultural en las humanidades, en las artes, en la ciencia, en la tecnología, en el fomento de valores que compartimos con el resto del mundo”.⁴⁶

Mientras que de optar por el segundo modelo de país y la segunda opción:

“México necesita a la UNAM, pues es indispensable para fundamentar sólidamente y desarrollar este segundo modelo de país. Esto es lo que significa que la UNAM sea un eje de la cultura nacional, pues es el punto de encuentro, de comprensión y de cohesión de la diversidad”.⁴⁷

⁴⁴ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

⁴⁵ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

⁴⁶ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

⁴⁷ Olivé León, “Las humanidades en la UNAM, pilares de la cultura y la identidad nacional”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 232

2.3.4.1 Historia de la UNAM

A continuación se presenta una breve cronología, de 1551 a 1975, de los acontecimientos que han ocurrido históricamente para conformar lo que hoy es la UNAM⁴⁸:

En 1551, es fundada la Real y Pontificia Universidad de México, por una cédula de Felipe II expedida cuatro años antes⁴⁹.

De 1578 a 1810 se fundan las cátedras y estudios de medicina, matemáticas y arquitectura, y se crean la Biblioteca de la Real y Pontificia Universidad de México y el Real Seminario de Minería⁵⁰.

En 1833, Valentín Gómez Farías suprime mediante decreto la Pontificia Universidad de México⁵¹.

En 1834 Santa Anna revoca el decreto y la reabre.

En 1853 se crea la Escuela de Agricultura y Veterinaria.

En 1854 se funda la Escuela Superior de Comercio y Administración.

En 1857, Ignacio Comonfort suprime la Universidad.

En 1858, Félix Zuloaga la reabre.

En 1865, Maximiliano la cierra.

En 1867, se fundan el Observatorio Nacional, la Biblioteca Nacional, la Escuela Nacional de Jurisprudencia y la Escuela Nacional Preparatoria.

En 1868, el Seminario de Minería se transforma en la Escuela Nacional de Ingenieros.

⁴⁸ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, pp. 42-45

⁴⁹ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 42

⁵⁰ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 42

⁵¹ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 43

En 1888, se crea el Instituto Geológico Nacional y el Instituto Médico Nacional.

En 1908 se crea la Escuela Nacional de Altos Estudios. Hasta este año, la decisión de Maximiliano de cerrar la Universidad tenía aún vigencia.

En 1910, Porfirio Díaz, con el impulso de Justo Sierra, promulga la ley que reabre a la universidad y la constituye como nacional. Con esa ley, las escuelas de Bellas Artes, Nacional Preparatoria, de Ingenieros, de Medicina y de Jurisprudencia forman parte de la Universidad. También se crea la Facultad de Altos Estudios, con la Sección de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.

En 1911, se incorpora la Escuela de Enfermería con el nombre de Escuela de Enfermería y Obstetricia.

En 1914, se adhiere la Biblioteca Nacional y la Escuela Nacional de Odontología.

En 1917, la Escuela de Química se integra a la Universidad con el nombre de Escuela de Ciencias e Industrias Químicas.

En 1924, la Escuela Nacional de Altos Estudios se divide en Facultad de Filosofía y Letras, Normal Superior y Facultad de Graduados.

En 1929, se incorpora la Escuela Nacional de Medicina Veterinaria, la Dirección de Estudios Biológicos, con el nombre de Biología; el Observatorio Nacional, y el Departamento de Exploraciones y Estudios Geológicos, con el nombre de Instituto de Geología; se crea la Facultad de Comercio y Administración, y la Escuela Nacional de Jurisprudencia, al mismo tiempo que cambia de nombre a Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, funda su Sección de Economía. El 6 de junio de este año se estatuye la autonomía universitaria.

En 1935, se crea la Escuela Nacional de Arquitectura y la Escuela Nacional de Artes Plásticas, la Sección de Economía se convierte en Escuela Nacional de Economía.

En 1936, el Departamento de Ciencias Físicas y Matemáticas se transforma en Escuela Nacional de Ciencias Físicas y Matemáticas.

En 1938, se crea el Instituto de Geografía.

En 1945, la Universidad reorganiza su forma de gobierno con su nueva Ley Orgánica.

En 1950, se crea la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales.

Durante los siguientes años, la gran mayoría de las Escuelas Nacionales alcanzan el estatus de Facultad, al organizar los estudios de posgrado y otorgar el grado de doctor.

El 26 de enero de 1971, se crea el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), con cinco planteles.

El 19 de febrero de 1974, se crea la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Cuatitlán.

El 13 de noviembre de 1974, también se funda la ENEP Iztacala y Acatlán.

El 23 de septiembre de 1975, la ENEP Aragón y Zaragoza.

Por otra parte cabe mencionar que la Universidad, durante esta transición histórica ha tenido diversas leyes constitutivas, entre ellas se encuentran la Ley constitutiva de 1910, con cuatro artículos; la Ley de 1914 que consta de 28 artículos; la Ley de de 1929 con 55 artículos; la Ley de 1933 con nueve artículos; y la Ley de 1945 que permanece vigente⁵².

2.3.4.2 Historia de la autonomía universitaria

En 1875 tiene lugar el primer conflicto estudiantil⁵³, con el cual se obtiene la autonomía Universitaria: Durante los meses de abril y mayo de 1875, al

⁵² Cfr. Pérez Pascual Rafael, “Estructura académica y reforma universitaria”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, pp. 95-98

⁵³ Los movimientos estudiantiles de 1986 y de 1999 no van a ser mencionados ya que, si bien es cierta su importancia en un sentido socio-económico y político, simplemente pretender mantener el status quo ganado en este primer movimiento, esto es, mantener la autonomía, mientras que el primer movimiento implica un

finalizar el gobierno del licenciado Sebastián Lerdo de Tejada, y a un año de distancia del advenimiento del general Porfirio Díaz a la presidencia de la República, se registra en la capital el primer conflicto estudiantil digno de meditación. Surge entonces, concebido y planeado por jóvenes estudiantes, el primer intento serio a favor de la autonomía universitaria, bajo la denominación de la Universidad Libre. Como ocurre con muchos acontecimientos trascendentales, el problema estudiantil de 1875 se origina en un incidente trivial. Los estudiantes de medicina se propusieron combatir el método pedagógico del eminente médico Rafael Lavista, catedrático de la Escuela de Medicina, dejando de asistir a sus clases. La dirección del plantel castigó la insubordinación expulsando a dos alumnos, cada uno de los cuales encabezaba la lista de los internos y de los externos. Un convenio posterior logró la revocación de la orden y los rebeldes volvieron a sus clases. El caso se habría cerrado entonces, de no haber mediado un acto, de represalia de los alumnos contra uno de sus compañeros que se había negado a secundarlos y había asistido a clases durante los días de la insurrección: los muebles y documentos personales del traidor fueron destruidos por los internos. Esta vez la muchachada pareció demasiado fuerte, y el director del plantel, doctor Francisco Ortega, de acuerdo con el oficial mayor de la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública –en funciones de secretario–, licenciado José Díaz Covarrubias, ante la imposibilidad de identificar a los culpables, ordenó la expulsión de los tres primeros alumnos de la lista de internos, cuyas becas eran costeadas por el Estado. Lo arbitrario de la medida sublevó a los futuros médicos, quienes decretaron la huelga en su escuela y lograron la adhesión de los estudiantes de Derecho, de Minería y de todos los planteles de educación profesional, que entonces se denominaban comúnmente de segunda enseñanza. A la huelga general

cambio esencial para la misma institución en cuanto a que se fundamenta en la libertad determinada por la autonomía.

se sumaron los alumnos de la Escuela Nacional Preparatoria, todavía bajo la dirección de su fundador, don Gabino Barreda.⁵⁴

La Universidad libre, consistió en que los estudiantes dieran y recibieran cátedra fuera de los recintos oficiales⁵⁵. El Manifiesto Estudiantil de ese entonces es el siguiente⁵⁶:

La Asociación de Escuelas Secundarias Unidas a la Sociedad Mexicana.

Deseosos de conservar nuestra dignidad, deseosos de hacer respetar nuestros derechos.

Considerando: que hasta hoy en nada se ha tenido Nuestra libre voluntad, y que en todas las decisiones para el régimen interior de los colegios, la autoridad competente sólo ha atendido a las antiguas prácticas, funesto legado de la dominación española, hemos resuelto sacrificar carrera, fortuna, porvenir y vida si es preciso, para lograr el cumplimiento de nuestro noble propósito: por eso nos hemos constituido en huelga.

Deseosos, sin embargo, de manifestar a la sociedad que este movimiento no es el resultado de bastardas aspiraciones, no la obra de muchachos revoltosos e indisciplinados, sino el pensamiento en acción de individuos que en el estudio han aprendido a conocer sus derechos y que en su dignidad encuentran la firmeza necesaria para sostenerlos sin retroceder ante ninguna consideración y ceder ante ninguna amenaza.

⁵⁴ UNAM, “El primer conflicto estudiantil, en 1875”, en *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 2

⁵⁵ UNAM, “Una universidad libre, idea precursora de la Autonomía”, en *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 2

⁵⁶ UNAM, “El manifiesto estudiantil”, en *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 3

Con este objeto nos hemos reunido espontáneamente, teniendo por base el respeto al orden, el amor al estudio y la abnegación para con nuestros compañeros desgraciados. Una libre universidad y una asociación de socorros mutuos son el fruto de nuestras deliberaciones. En la una el amigo dará ciencia al amigo; en la otra, el hermano menesteroso encontrará hermanos que, cariñosos, satisfagan sus necesidades y velen por su porvenir.

Por la Asociación: El secretario primero, Francisco Frías y Camacho.

Muchos intelectuales comprendieron que la decisión estudiantil no se limitaba a la organización romántica de cursos temporales al aire libre, sino que encerraba una revolución ideológica tendente a separar la enseñanza superior y en general el ejercicio de la inteligencia de la órbita del poder público. Juan N. Mirafuentes, viejo liberal, resumió así los propósitos del movimiento estudiantil: "no más reglamentos restrictivos; no más catedráticos de orden suprema; no más monopolio de las profesiones; no más privilegios que sofoquen el genio, y pongan el talento y la instrucción bajo el dominio de los dependientes del gobierno, en gran número habilitados de sabios por el favoritismo del poder; no más grangería de la instrucción pública; libertad para la enseñanza, honor y respeto para la inteligencia, soberanía para la razón"⁵⁷.

Ramón Valle decía en la Revista Universal: "Se trata de suprimir los fueros de las tinieblas; se trata de desamortizar la luz; se trata de independer la enseñanza del Estado; se trata, en fin, de una consecuencia rigurosamente lógica de nuestras creencias. Hemos conquistado los grandes principios sociales, conquistemos ahora los principios intelectuales, y consagremos

⁵⁷ UNAM, "El manifiesto estudiantil", en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 3

nuestros esfuerzos a hacer práctica esta máxima, tal vez más fecunda que las que hasta hoy formaron nuestro credo: La enseñanza libre, en el Estado libre”.⁵⁸

José Martí hizo el siguiente comentario respecto al movimiento:

“No ha querido el gobierno herir este movimiento entusiasta y generoso; bien ha hecho en no provocar su debilidad, como ha hecho bien en esperar su templanza para facilitar un avenimiento... En vez de combatirla imprudentemente, el gobierno ha protegido esta exaltación de la dignidad. La ha dejado obrar y le ha procurado una solución honrosa, que tiene de respetable todo lo que tiene de parca y de tácita... El habitante de un pueblo libre debe acostumbrarse a la libertad. La juventud debe ejercitar los derechos que ha de realizar y enseñar después”.⁵⁹

De tal manera que, el 11 de mayo apareció el aviso de la conclusión de la huelga y de la vuelta a la normalidad. El conflicto terminó por medio de una transacción honrosa para ambas partes: “el Ministerio se desistió de la orden de expulsión de los alumnos de medicina y reconoció el derecho de éstos de asistir o no a clases, aunque mantuvo la orden de expulsión de los internos. Los estudiantes volvieron a sus aulas dispuestos a seguir luchando por la Universidad Libre. El curso posterior de los acontecimientos políticos lo impidió. La revolución de Tuxtepec y el arribo de Porfirio Díaz a la presidencia cambiaron el curso de la historia”.⁶⁰

⁵⁸ UNAM, “El manifiesto estudiantil”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 3

⁵⁹ José Martí, “El retorno a las cátedras”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 4

⁶⁰ Agoitia Lorenzo, “Transacción honrosa: fin de la huelga”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 4

Sin embargo es en febrero de 1881 cuando Justo Sierra publica su proyecto de Universidad, decide dar a conocer el proyecto universitario antes de su presentación a la Cámara, para “suscitar un ambiente de opinión que influyera favorablemente en los debates. Ostensiblemente el objeto de la publicación era recoger opiniones que sirvieran para perfeccionar el proyecto”⁶¹. Sobre este proyecto. La situación que identifica Justo Sierra es la siguiente: “hasta ahora el Estado, ha ejercitado la patria potestad sobre la instrucción superior; su poder llega al extremo de imponer textos contrariando la opinión de los profesores (alusión a la polémica sobre el texto de lógica en la Preparatoria); la evolución consiste en dar un primer paso... En efecto, al mismo tiempo que se consigue la emancipación”.⁶²

El momento político-social de ese entonces consideraba a la Universidad como la tradicionalmente enemiga del progreso y de la ilustración conforme a la consigna política⁶³. Justo Sierra dice: “Mi proyecto no será bueno, pero es el único posible... [es] el solo oportuno en este momento de la historia de nuestro país”⁶⁴. De tal manera que “su nombre [de la Universidad] se invocaba como única posibilidad para que pudiera continuar la marcha de las luces”.⁶⁵

Cabe apuntar que en realidad fueron dos los proyectos de la Universidad que realizó Justo Sierra, el primero de ellos es el publicado tanto en *El Centinela Español* el 10 de febrero de 1881 como en *La Libertad*, y el

⁶¹ UNAM, “Presenta Justo Sierra su proyecto de Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3748, 2004, p. 4

⁶² UNAM, “Presenta Justo Sierra su proyecto de Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3748, 2004, p. 4

⁶³ UNAM, “Presenta Justo Sierra su proyecto de Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3748, 2004, p. 4

⁶⁴ Justo Sierra citado en UNAM, “Presenta Justo Sierra su proyecto de Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004, p. 4

⁶⁵ UNAM, “Presenta Justo Sierra su proyecto de Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3748, 2004, p. 4

segundo presentado al Congreso con el apoyo de las diputaciones de Veracruz, Aguascalientes, Jalisco y Puebla el 7 de abril de 1881; sin embargo es hasta 1910 cuando las Comisiones rinden dictamen⁶⁶. La filosofía de la Universidad en 1910 propuesta por Justo Sierra es la siguiente:

“La nueva casa de estudios no es invernadero de una casta de egoístas que vivan en torre de marfil; será creadora, eso sí, de un grupo selecto, pero selecto por (su amor puro a la verdad), y por eso sabrá sumar el interés de la ciencia al interés de la patria. Esos hombres son los que cuentan, son (los que tienen voz en la historia), son los verdaderos educadores sociales, son Juárez, Lincoln, Karl Marx”.⁶⁷

Además: “Para realizar los elevados fines de la nueva institución, el proyecto de ley relativo, la establece como institución de Estado, pero con elementos tales que le permitan desenvolver por sí misma sus funciones dotándola de considerable autonomía.”⁶⁸

Sobre la inauguración de la Universidad Nacional de México, *El Imparcial* del 23 de septiembre de 1910, comenta lo siguiente:

“[La] más solemne y la más trascendental de las ceremonias verificadas durante el Centenario; la más vistosa por la procesión que honraran con su presencia el señor Presidente de la República y su

⁶⁶ UNAM, “Fueron dos los proyectos de Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3748, 2004, p. 4

⁶⁷ Justo Sierra citado en UNAM, “La historia como única filosofía”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 4, *Gaceta UNAM*, No. 3749, 2004, p. 2

⁶⁸ Justo Sierra citado en UNAM, “Razones de la nueva Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 4, *Gaceta UNAM*, No. 3749, 2004, p. 4

gabinete y los delegados de las Universidades extranjeras; y en la que más se dibujara el gesto sereno de la muchedumbre, al paso de Minerva engalanada con las rosas de una fiesta en su honor y por su triunfo. Así el reportero escuchó de todos los labios... la festividad con que el elemento intelectual de México celebró la apertura de la Universidad mexicana: Así prorrumpieron en un clamor de entusiasmo las mil personas que se congregaron en el Anfiteatro de la Escuela Nacional Preparatoria para asistir a la inauguración.”⁶⁹

A las 10:30 llegó el presidente Díaz, y Justo Sierra, como ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, dirigió un discurso en el cual destaca lo siguiente:

“Cuando el joven sea hombre, es preciso que la Universidad o lo lance a la lucha por la existencia en un campo social superior o lo levante a las excelsitudes de la investigación científica; pero sin olvidar nunca que toda contemplación debe ser el preámbulo de la acción; que no es lícito al universitario pensar exclusivamente para sí mismo y que sí se puede olvidar en las puertas del laboratorio al espíritu y a la materia, como Claudio Bernard decía, no podremos moralmente olvidarnos nunca ni de la humanidad ni de la patria... No puede, pues, la Universidad que hoy nace, tener nada de común con la otra; ambas han fluido del deseo de los representantes del Estado de encargar a hombres de alta ciencia de la misión de utilizar los recursos nacionales en la educación y la investigación científica porque ellos constituyen el órgano más adecuado a estas funciones, porque el Estado, ni conoce funciones más importantes, ni se cree el

⁶⁹ *El Imparcial* citado en UNAM, “Razones de la nueva Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 4, *Gaceta UNAM*, No. 3749, 2004, p. 4

mejor capacitado para realizarlas. Los fundadores de la Universidad de antaño decían: ‘la verdad está definida, enseñadla’; nosotros decimos a los universitarios de hoy: ‘la verdad se va definiendo, buscadla’. Aquellos decían: ‘sois un grupo selecto encargado de imponer un ideal religioso y político, resumido en estas palabras: Dios y el Rey’. Nosotros decimos: ‘sois un grupo en perpetua selección, dentro de la substancia popular y tenéis encomendada la realización de un ideal político y social que se resume así: democracia y libertad’.”⁷⁰

Por otro lado, la Universidad se forma por dos influencias, por un lado la francesa, representada por Justo Sierra, por el otro, la alemana representada por Ezequiel A. Chávez⁷¹. Bajo la primera se incorporan “a la institución las Escuelas de Jurisprudencia y de Medicina, y... las de Ingeniería y Arquitectura; aunque en Francia éstas no forman parte de la Universidad, el principio que determina su incorporación, como escuelas de profesión científica, es el mismo que rige a La Sorbona. Además, de acuerdo con la tradición medieval de la *facultas artium*, se sumó la Escuela Preparatoria”⁷². Gracias a la perspectiva alemana se crean las Escuelas de Altos Estudios y se incorporan los planteles de investigación”⁷³.

⁷⁰ Justo Sierra citado en UNAM, “Razones de la nueva Universidad”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 4, *Gaceta UNAM*, No. 3749, 2004, p. 4

⁷¹ UNAM, “La Universidad, signo de civilización”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 5, *Gaceta UNAM*, No. 3750, 2004, p. 2

⁷² UNAM, “La Universidad, signo de civilización”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 5, *Gaceta UNAM*, No. 3750, 2004, p. 2. Las letras en cursivas son mías.

⁷³ UNAM, “La Universidad, signo de civilización”, en, *Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad*, No. 5, *Gaceta UNAM*, No. 3750, 2004, p. 2

2.3.4.3 Situación actual

José Blanco identifica principalmente cuatro escenarios por los que actualmente pasa la UNAM, los cuales son los siguientes⁷⁴:

1. Aglomeración institucional y masificación⁷⁵. “Una parte considerable de los conflictos y escollos de la Universidad surgió de la velocidad y el modo de su crecimiento; *aglomeración* institucional y *masificación* definen ese crecimiento”⁷⁶. La población escolar de la Universidad creció de 1930 a 1980 de manera “vertiginosa en la licenciatura”⁷⁷. Registrándose las siguientes variaciones⁷⁸:

- a) De 1930 a 1940 su crecimiento anual fue de 5%, mientras la tasa media anual de población es de 1.7%.
- b) De 1940 a 1950, se conserva este ritmo de crecimiento pero la tasa de población aumenta a 2.8%.
- c) De 1950 a 1960 la tasa de población aumenta al 3% mientras el crecimiento de la UNAM llega a 8.5% anual.

De tal manera que “en 1960 la UNAM tenía ya casi 40,000 alumnos en la licenciatura, frente a 6,500 en 1930”⁷⁹. El ritmo de crecimiento de la

⁷⁴ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 42

⁷⁵ Por masificación el autor entiende a la relación “entre el número de estudiantes y el volumen de recursos (físicos, financieros, humanos, pedagógicos, técnicos) con los que cuenta una institución de educación superior”, en Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 50

⁷⁶ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 42

⁷⁷ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 44

⁷⁸ Cfr. Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, pp. 45-46

⁷⁹ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 45

población escolar en la década de 1960 fue de 4.6%. “En 1970 la Universidad tenía casi 62,000 alumnos [en licenciatura]... un aumento de 58.2% respecto a 1960”⁸⁰. Llegando a alcanzar un crecimiento anual de 8.3%. “La población escolar de licenciatura en la UNAM, [en 1980]... llegó a 136,554 estudiantes, un aumento de 121.3% respecto a la de 1970”⁸¹. Sin embargo el crecimiento de la UNAM “representaba muy poco frente al bajísimo índice nacional de cobertura de la educación superior. Aún hoy México apenas tiene un índice de cobertura de alrededor de 17%”⁸².

2. Centralismo y burocratización, para José Blanco esta situación se presenta a través de la consolidación de “una *confederación de feudos*”⁸³, [en dónde] una universidad no articulada en sus procesos sustantivos, académicos, no tiene otra forma de mantener su cohesión como institución que la presencia y actuación de las autoridades centrales y de la burocracia universitaria, es su adhesivo institucional. Las consecuencias indeseables de ese hecho estructural son múltiples. La primera es la centralización”⁸⁴. En otras palabras, “el trabajo del Consejo Universitario, ... no logra constituir esa columna vertebral porque se comporta como una asamblea de representantes de cada una de las entidades académicas, no como una

⁸⁰ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 46

⁸¹ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 47

⁸² Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 46

⁸³ Por *feudalización* el autor entiende el proceso en el cual “en cada entidad académica (escuela, facultad, centro o instituto) sus autoridades tienen amplias competencias internas; pero junto con ello también tiende a establecerse un criterio según el cual está prohibido inmiscuirse en los asuntos de las demás entidades”, en Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 51

⁸⁴ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 51

asamblea de consejeros universitarios y de este modo no puede fijar una política académica para la UNAM”⁸⁵.

3. Sobrecarga institucional, esto es, “existe un amplio campo de actividades universitarias, cuya contribución al gigantismo y la dispersión de la Universidad es muy significativa. La sociedad y el gobierno pusieron en manos de la institución, a lo largo de su historia, un conjunto de responsabilidades que... en su momento fueron una necesidad nacional imperativa”⁸⁶. A grandes rasgos estas responsabilidades pueden reunirse en el papel de “ministerio de la cultura” que se le dio a la UNAM⁸⁷.

4. Desorganización académica, para José Blanco la desorganización tiene su fuente en el modelo pedagógico (la definitividad, la autonomía⁸⁸ y la libertad de cátedra e investigación) así como en la dispersión de los académicos y de los estudiantes⁸⁹.

La Universidad ha sido colocada ante los múltiples desafíos y problemáticas del nuevo siglo como propositiva, autotransformadora y co-transformadora, en relación a si misma, a la sociedad civil, el sistema político y al Estado. En este sentido los órganos de gobierno, administración y financiamiento son aspectos destacados en su relación con la burocracia universitaria.

⁸⁵ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 53

⁸⁶ Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, pp. 54-55

⁸⁷ Cfr. Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 55

⁸⁸ Sin embargo, no hay que olvidar que “la condición indispensable para el florecimiento de la universidad y para el cumplimiento de su misión cultural y humana es la libertad académica”, en Hierro Graciela, *Naturaleza y fines de la educación superior*, UNAM, México, 3ª edición, 1994, p. 48

⁸⁹ Cfr. Blanco José, “Nudos problemáticos de la Universidad”, en Blanco José (coord.), *La UNAM, su estructura, sus aportes, su crisis, su futuro*, CNCA, CONACYT, FCE, 2001, p. 56

2.3.4.4 Burocratización

La UNAM, es extraordinariamente compleja, para entender ello se destacan dos aspectos:

- a) La estructura institucional, que agrupa dos dimensiones: la institucional, que comprende tanto las normas que la rigen como la autoridad y sus formas y la organizacional, que incluye tanto la organización burocrática como la administrativa.
- b) La relación estructura institucional-comunidad. Evidentemente, estas dimensiones se refieren tanto a las formas de gobierno y a los procesos de decisión como a los problemas de gestión.⁹⁰

En relación a las dimensiones en la literatura de las formas de gobierno en las universidades aparecen por lo menos cuatro modelos: el burocrático, el colegiado, el político y el de anarquía organizada. El que interesa destacar en este trabajo de investigación es el burocrático, el cual encuentra su fundamento en la autoridad legal racional, en reglas formales y en competencias que siguen la estructura académica – administrativa. El proceso de toma de decisiones se acoge a una legitimidad sustentada en los procedimientos, por lo que ha sido acusado de apolítico y de generar artificialmente la distinción entre política y administración. Este modelo requiere que la institución tenga una estructura organizacional claramente definida y objetivos precisos e identificables.⁹¹

La burocratización de la UNAM, en la década de 1970. Entre las estructuras de la administración burocráticas y las académicas se agravó, por una

⁹⁰ Blanco José. *La UNAM; academia y política, ensayo*. Nexos, México. núm 267, marzo de 2000. p.117

⁹¹ Blanco José. *La UNAM su estructura sus aportes, su crisis, su futuro*. Fondo de Cultura Económica. México. 2001. p 116-117

expansión notable de los nombramientos burocráticos y las condiciones muy particulares en las que este fenómeno tuvo lugar. Durante el rectorado de Gonzáles Casanova, el personal administrativo había aumentado 12% (de 1970 a 1973). Es preciso recordar que en ese lapso se llevó a cabo la creación de los cinco Colegios de Ciencias y Humanidades. En el periodo 1973-1980, que corresponde a los dos periodos como rector de Soberón, la cantidad de trabajadores administrativos creció de 10,230 a 23,716, es decir, 132%; aunque cabe recordar que la administración de González Casanova puso en marcha cinco campus desconcentrados (las ENEP's).⁹² “Durante la administración de Soberón el aumento de contrataciones de personal administrativo es mucho más importante que el que se dio en el número de estudiantes inscritos. Entre 1973 y 1980, el crecimiento del personal que dependía directamente de las autoridades ejecutivas, llamado personal de confianza fue impresionantes (837%). Se cree que por lo menos 50% de esos 4,808 empleados fueron nombrados como funcionarios universitarios en varios niveles, incluyendo a directores, secretarios académicos, jefes de división de departamento, coordinadores, secretarios técnicos y asesores”⁹³.

Si bien el crecimiento de los servicios académicos, o la cada vez mayor complejidad de la Universidad pueden explicar el aumento significativo, la multiplicación del personal administrativo de confianza sólo se puede entender como una decisión política de la administración de Soberón; el ex rector, Jiménez Espiú y Martuscelli concuerdan en afirmar que la única explicación de esta ampliación de la burocracia universitaria es la lucha en contra de los sindicatos. Soberón dijo que “el crecimiento de la burocracia

⁹² Ordorika Imanol. *La disputa por el Campus, Poder, política y autonomía en la UNAM*, Plaza y Valdés Editores, CESU. México. 2006 p.259

⁹³ Kent Serna, 1990, p.10

era una defensa aunque mucho nos reprochaban y reclamaban”. Los directores insistían en contar con alguien de confianza para cumplir con sus compromisos sin el sindicato enfrente, porque era una confrontación continua.

El crecimiento de la burocracia proporcionó al rector y a su administración una mayor capacidad operativa en todos los niveles de la vida universitaria. Este cuerpo burocrático en expansión también representó una base social leal, quienes ocupaban los puestos más altos de la administración y la estructura de poder de la Universidad Nacional Autónoma de México⁹⁴. La burocracia se extendió al total de las áreas de la Universidad y suplantó al desgastado tejido social de la organización académica, reemplazando la discusión de corte académico por una racionalidad burocrática⁹⁵. El aparato burocrático llegó a ser el único vínculo entre las entidades académicas y la administración central⁹⁶. A largo plazo este proceso le costaría muy caro a la Universidad. En un estudio minucioso sobre la burocratización en la UNAM⁹⁷, argumenta que el precio pagado por la Universidad fue una profunda distorsión de la esencia de la vida universitaria.

La identidad organizativa de los trabajadores académicos continúa siendo mediada por organismos que les son ajenos. Esta prolongada condición de desprofesionalización y subordinación del profesor aparece en fuerte contraste –pero en íntima y perversa coherencia- con la profesionalización y la autonomía política del funcionario. La exitosa política orientada a estabilizar a la universidad y a contener al sindicalismo tuvo como requisito

⁹⁴ Kent Serna, 1990, Ordorika, 1996

⁹⁵ Kent Serna, 1990, entrevistas con Luis de la Peña y con Carlos Imaz, en Ordorika y López

⁹⁶ Kent Serna, 1990, p.98

⁹⁷ Kent Serna, en 1990

y como resultado tanto la dispersión de la función académica como la consolidación de la función burocrática.⁹⁸

La Junta de Gobierno de la UNAM ha sido objeto de una contienda política permanente entre fracciones rivales de la elite universitaria. A lo largo de su historia ha sido dominada por miembros de la profesión médica, y abogados. Su historia deja ver un alto grado de interrelación con el gobierno, mediante la presencia entre sus miembros de funcionarios o de ex funcionarios. Un número relativamente elevado de miembros de la Junta ha cargado con la reputación de ser obediente al poder y estar dispuesto a llevar a la mesa de discusión “sugerencias” del presidente o altos funcionarios de gobierno.⁹⁹

La mayoría de los rectores y algunos directores de escuelas e institutos de investigaciones suelen ser considerados como miembros de la elite universitaria, como lo muestra el estudio posicional,¹⁰⁰ éstos forman parte, al mismo tiempo, de la burocracia. Por consiguiente, se caracteriza aquí a la burocracia universitaria como el conjunto de funcionarios oficiales normados por la Junta de Gobierno (el rector y los directores de facultades e institutos de investigaciones, el Consejo Universitario (los miembros de la Junta de Gobierno y del Patronato), o por otros funcionarios designados. Este

⁹⁸ Ordorika Imanol. *La disputa por el Campus, Poder, política y autonomía en la UNAM*, Plaza y Valdés Editores, CESU. México. 2006 pp.261-263

⁹⁹ Ordorika Imanol. *La disputa por el Campus, Poder, política y autonomía en la UNAM*, Plaza y Valdés Editores, CESU. México. 2006 p 291

¹⁰⁰ El estudio de los grupos políticos dominantes en la Universidad está basado en una metodología doble tradicionalmente utilizada en estos casos: el método reputacional y el posicional. Dicho método muestran que el grupo que ejerce el control sobre la toma de decisiones en la UNAM tiene dos componentes enéceales: los que detentan el poder, a los que -siguiendo a C.Wright Mills- se ha denominado la elite en el poder, y los operadores, a los que se conoce comúnmente como burocracia universitaria. Cabe destacar al respecto que ambos grupos no son necesariamente excluyentes.

segmento de universitarios se compone de varias capas: la capa más alta incluye al mismo rector, el secretario general y el administrativo; también está compuesto por los coordinadores de Ciencias y Humanidades, por los directores de facultades e institutos de investigaciones, los directores administrativos generales y otros miembros de alto nivel del personal administrativo que trabajan para la administración central o en las distintas dependencias, entre otros. También incluye al conjunto del personal administrativo y directivo de nivel medio al que se designa habitualmente como personal de confianza.

Esta burocracia constituye a la vez la base operativa para la elite universitaria y una parte importante de su esfera de influencia política, y se presentan pruebas de un proceso notable de ampliación de la burocracia, sobre todo a partir de 1973, ampliación que abarca un incremento en el número de funcionarios contratados y en la creación de nuevos puestos.

Los funcionarios de la Universidad Nacional Autónoma de México, en distintos niveles, han creado su propio mercado laboral y han orientado sus carreras hacia los estados superiores de la administración universitaria y del gobierno federal.

La hegemonía de la elite sobre la burocracia se estableció mediante la creación de una identidad de cara al adversario y por medio de una oferta implícita de acceso a niveles superiores de la administración o del gobierno federal. Las expectativas de acceder al gobierno federal han creado y fortalecido, asimismo, lealtades hacia grupos políticos externos y han sido responsables de la subordinación voluntaria de las autoridades universitarias, con el fin de aumentar las posibilidades de transferencia hacia el gobierno. Por estas razones, los burócratas universitarios suelen

responder de manera favorable a las iniciativas gubernamentales, lo cual da como resultado, en la práctica, una restricción significativa de la autonomía.¹⁰¹

2.3.4.5 Servidor público

La Universidad Nacional Autónoma de México cuenta con servidores públicos ubicado en diversos cargos, los cuales pueden ser; trabajadores de base y de confianza, personal administrativo, académico, e investigadores. De acuerdo a la ley orgánica de la Universidad los siguientes artículos rigen a los servidores públicos:

Artículo 9º El Rector será el Jefe nato de la Universidad, su representante legal y presidente del Consejo Universitario; durará en su encargo cuatro años y podrá ser reelecto una vez.

Para ser Rector se exigirá los mismos requisitos que señala el artículo 5º a los miembros de la Junta de Gobierno, y satisfacer, también los que en cuanto a servicios docentes o de investigación, fije el Estatuto.

El Rector cuidará del exacto cumplimiento de las disposiciones de la Junta de Gobierno y de las que dicte el Consejo Universitario. Podrá vetar los acuerdos del propio Consejo, que no tengan carácter. Cuando el Rector vete un acuerdo del Consejo, tocará resolver a la Junta de Gobierno, conforme a la fracción IV del artículo 6º.

¹⁰¹ Ordorika Imanol. *La disputa por el Campus, Poder, política y autonomía en la UNAM*, Plaza y Valdés Editores, CESU. México. 2006 p295

En asuntos judiciales, la representación de la Universidad corresponderá al abogado general.¹⁰²

Artículo 11 Los Directores de Facultades y Escuelas, serán designados por la Junta de Gobierno, de ternas que formará el Rector, quien previamente las someterá a la aprobación de los Consejos Técnicos respectivos. Los Directores de Institutos serán nombrados por la Junta a propuesta del Rector.

Los Directores deberán ser mexicanos por nacimiento y llenarán, además los requisitos que el Estatuto fije, para que las designaciones recaigan a favor de personas cuyos servicios docentes y antecedentes académicos o de investigación, las hagan merecedoras de ejercer tales cargos.

Artículo 13 Las relaciones entre la Universidad y su personal de investigación, docente y administrativo se regirán por estatus especiales que dictará el Consejo Universitario. En ningún caso los derechos de su personal serán inferiores a los que concede la Ley Federal del Trabajo.¹⁰³

Artículo 73 El personal académico de la Universidad estará integrado por:

Técnicos académicos;
Ayudantes;
Profesores e investigadores.

Artículo 74 Son técnicos académicos ordinarios quienes hayan demostrado tener la experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada

¹⁰² Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. México UNAM. p.18

¹⁰³ Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. México UNAM. p.20

especialidad, materia o área, para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos o de servicios técnicos de una dependencia de la UNAM.

Artículo 75 Son ayudantes quienes auxilian a los profesores, a los investigadores y a los técnicos académicos en sus labores. La ayudantía debe capacitar al personal para el desempeño de funciones docentes, técnicas o de investigación.

Artículo 76 Los profesores e investigadores podrán ser:

Ordinarios;

Visitantes;

Extraordinarios;

Eméritos ¹⁰⁴

Artículo 77 Son profesores o investigadores ordinarios quienes tienen a su cargo las labores permanentes de docencia e investigación.

Artículo 78 Son profesores de asignatura quienes de acuerdo con la categoría que fije su nombramiento, sean remunerados en función del número de horas que impartan; podrán impartir una o varias materias, ser interinos o definitivos y ocupar cualquiera de las siguientes categorías: A o B.

Artículo 79 Son profesores o investigadores de carrera quienes dedican a la Universidad medio tiempo o tiempo completo en la realización de labores

¹⁰⁴ Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. México UNAM. p.155

académicas. Podrán ocupar cualquiera de las categorías siguientes: asociado o titular. En cada una de éstas habrá tres niveles: A, B y C.

Artículo 80 Son profesores, investigadores y técnicos visitantes los que con tal carácter desempeñan funciones académicas específicas por un tiempo determinado, las cuales podrán ser remuneradas por la Universidad.

Artículo 81 Son profesores o investigadores extraordinarios los provenientes de otras universidades del país o del extranjero, que de conformidad con el Reglamento del Reconocimiento al Mérito Universitario, hayan realizado una eminente labor docente o de investigación en la UNAM o en colaboración con ella.

Artículo 82 Son profesores o investigadores eméritos, aquellos a quienes la Universidad honre con dicha designación por haberle prestado cuando menos 30 años de servicios, con gran dedicación y haber realizado una obra de valía excepcional.

El personal emérito será designado de acuerdo con el procedimiento que señalen el Estatuto del Personal Académico y el Reglamento del Reconocimiento al Mérito Universitario.¹⁰⁵

Cláusula no.3 Definición de trabajador académico.

Son trabajadores académicos, en términos del Estatuto del Personal Académico: los técnicos académicos, los ayudantes de profesor o investigador y los profesores e investigadores, y que por lo tanto desempeñan funciones consistentes en impartir educación bajo el principio

¹⁰⁵ *Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*. México UNAM. p.156

de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; para organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional y desarrollar actividades conducentes a extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la educación y de la cultura; para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos y de servicios técnicos correspondientes a las anteriores, así como para participar en la dirección y administración, en su caso, de las actividades mencionadas.

Cláusula No.4 Carácter del trabajador académico.

Serán considerados trabajadores académicos y gozarán como tales de todos los derechos previstos en la Ley y en este Contrato, las personas que se mencionan en la Cláusula 3 del mismo.

Cláusula No.5 Trabajador académico administrativo.

Cuando un trabajador académico desempeñe simultáneamente alguna función de carácter administrativo, ese aspecto de su relación laboral se regulará por las normas aplicables correspondientes y en ningún caso, las prestaciones y los derechos del trabajador académico situado en este supuesto, serán inferiores a los establecidos en este Contrato y en la Legislación Laboral.

En el caso del párrafo anterior, le serán respetados todos los derechos y prestaciones que le corresponden y a que alude este Contrato. La antigüedad académica se sujetará a las normas aplicables

correspondientes, sin que se suspenda el pago de la compensación de antigüedad académica por el desempeño del puesto administrativo.

Los trabajadores que pasen o hayan pasado a ocupar una plaza de naturaleza académica, dejando de ocupar una plaza de distinta naturaleza y no hagan uso del derecho a la gratificación por renuncia, pensión o jubilación, mantendrán su antigüedad laboral en la UNAM para efectos del pago de la compensación de antigüedad prevista en la Cláusula 46 de este Contrato independientemente de la fecha del inicio de actividades en la UNAM, así como para el cálculo de prestaciones por jubilación, y de la primera de antigüedad con motivo de la terminación de la relación laboral por mutuo consentimiento de las partes, renuncia voluntaria, vencimiento del término de la obra objeto de la contratación o muerte del trabajador académico, en los términos de la Cláusula 33 del presente Contrato.

Si se suspende la actividad académica con motivo del desempeño de una función administrativa, al término de ésta, el trabajador académico se reintegrará a su dependencia, en su misma categoría y nivel y demás condiciones originales de trabajo, sin perjuicio de las que hayan sido mejoradas en la categoría y nivel que le corresponda.

En el caso previsto en el párrafo anterior, los trabajadores académicos contratados por obra o tiempo determinado, podrán reintegrarse a su dependencia, sólo durante la vigencia de su Contrato y en los términos y condiciones de éste, salvo en los que hayan sido mejorados.

La UNAM y la AAPAUNAM convienen en que, cuando un trabajador acredite que realiza labores académicas teniendo reconocida una categoría

administrativa, podrá solicitar su incorporación al personal académico, ante los órganos competentes conforme a los procedimientos previstos en el Estatuto del Personal Académico.¹⁰⁶

Cláusula no.9 Clasificación de los trabajadores administrativos.

El personal administrativo al servicio de la Institución se divide como sigue:

1. Trabajadores de confianza
2. Trabajadores de base
3. Trabajadores temporales

Trabajadores de confianza:

Son todos aquellos que realicen funciones de Dirección, Inspección, Vigilancia y Fiscalización de carácter general no tabulado, así como los relacionados con trabajos personales o confidenciales de las autoridades y funcionarios universitarios y de sus representantes. Ningún trabajador de confianza podrá inmiscuirse en los asuntos oficiales del Sindicato.

La Universidad se compromete a no crear ninguna plaza de confianza que no haya sido sometida previamente al dictamen técnico de la Dirección General de Personal, turnándose copia de dicho dictamen a la Comisión Mixta de Tabuladores para su consideración.

Se dejarán sin efecto todas las contrataciones efectuadas al margen de este procedimiento. En todo caso, del análisis casuístico que efectúe la Comisión Mixta de Regularización se determinará la naturaleza del personal de

¹⁰⁶ Contrato Colectivo de Trabajo 2007-2009. Asociación Autónoma del personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. UNAM.p.2 y 3

confianza, la que resolverá, considerando las funciones que desarrollen los trabajadores, siguiendo los criterios que se establecen en el Artículo 9 de la Ley Federal del Trabajo y en las Cláusulas Transitoria: Vigésima, Vigésimo Primera, Vigésima Segunda, y demás relativas del presente Contrato.

Por lo que se refiere a los trabajadores que en opinión del STUNAM realizan funciones de base y que han sido contratados como de confianza, la UNAM y el STUNAM convienen en concluir en 90 días contados a partir de la firma del presente contrato, los trabajos de la Comisión Mixta Transitoria a la que se refiere la Cláusula Tansitoria Vigésima Segunda de este Contrato Colectivo de Trabajo.

Trabajadores de base:

Son todos aquéllos que ocupan definitivamente una plaza tabulada conforme a las normas de este Contrato.

Trabajadores Temporales:

- a) Los contratados por obra determinada: Son aquéllos que se contraten cuando así lo exija la naturaleza del trabajo para realizar obra específica, previamente señalada, debiéndose acreditar tal situación al Sindicato. Si por causas no imputables a la Institución, la obra no se hubiera concluido podrá convenirse con el Sindicato la prórroga necesaria para concluir la obra. Si no fuese convenida prórroga alguna y el trabajador continúa laborando o si al término de ella igualmente sigue prestando sus servicios, automáticamente adquirirá la base.
- b) Los contratos por tiempo determinado:

- b.1) Cuando la naturaleza del trabajo así lo exija debiéndose acreditar tal situación al Sindicato, no pudiendo exceder este tipo de Contrato de siete meses de duración. Si al vencimiento de este plazo el trabajador sigue laborando automáticamente adquirirá la base.
- b.2) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- c) Los trabajadores por obra y tiempo determinado, mientras se encuentren en el desempeño de la obra contratada o de su contrato temporal, percibirán las prestaciones que establece el presente Contrato que sean acordes con la naturaleza de su Contrato individual, y disfrutarán de salarios idénticos a los trabajadores de la misma categoría.¹⁰⁷

Estatuto del Personal Administrativo.

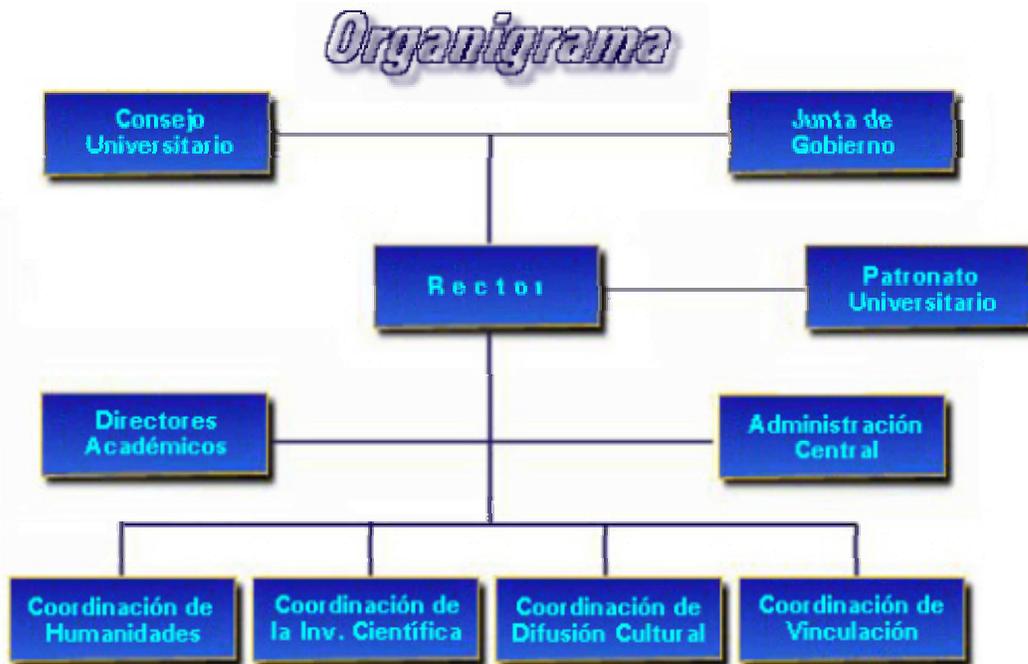
Artículo 4º Forman el personal administrativo los trabajadores al servicio de la Universidad. Trabajador es toda persona que presta a la Universidad servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, por virtud del nombramiento respectivo. El hecho de figurar en las nóminas de pago de sueldos de la Universidad surtirá efecto de nombramiento.

¹⁰⁷ Contrato Colectivo de Trabajo 2002-2204. Sindicato de trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. UNAM. P.13 y 14

2.3.4.6 Estructura y gobierno de la Universidad Nacional Autónoma de México

Las autoridades universitarias establecidas en la Ley Orgánica de la UNAM son la Junta de Gobierno, el Consejo Universitario, el Rector, el Patronato, los directores de facultades, escuelas e institutos, los consejos técnicos de facultades y escuelas, así como el de Humanidades y el de la Investigación Científica (ver organigrama 2.1).

Figura 2. 1 Organigrama de la UNAM



Fuente: www.unam.mx 08/11/06

La Junta de Gobierno está constituida por 15 universitarios distinguidos en los distintos campos del saber, designados por el Consejo Universitario o por la propia Junta. Su función es nombrar o remover, por causas graves, al rector, a los directores de facultades, escuelas e institutos, y a los miembros del Patronato Universitario, y resolver conflictos entre las autoridades.

El Consejo Universitario, el máximo órgano colegiado de autoridad, es responsable de expedir las normas y disposiciones generales necesarias para la organización y el funcionamiento de la Universidad. Está integrado por 52 consejeros ex officio (el rector y los directores de facultades, escuelas e institutos) y por 85 representantes de los académicos, estudiantes y trabajadores administrativo, cada uno de los cuales tiene un suplente. En total son 222 consejeros.

El Patronato Universitario tiene entre sus atribuciones las de administrar el patrimonio universitario y sus recursos ordinarios y extraordinarios; formular el presupuesto general anual de ingresos y egresos, y coordinar la Tesorería, la Contraloría y la Dirección General de Presupuesto. Estas atribuciones hacen que el Patronato sea el responsable último, ante la sociedad, de la administración de los recursos de la institución.

Existen cuatro consejos académicos de área que tienen como objetivos fortalecer las tareas sustantivas de la Universidad y promover la articulación entre sus diversos niveles, disciplinas y funciones académicas. Éstos corresponden a las áreas de las Ciencias Físico Matemáticas y las Ingenierías, las Ciencias Biológicas y de la Salud, las Ciencias Sociales y las Humanidades y las Artes. Estos órganos colegiados integran a las facultades, las escuelas, los institutos y los centros de sus respectivas áreas.

El Consejo Académico del Bachillerato, además de fortalecer las tareas sustantivas de este nivel, tiene la función de articular las actividades académicas de la Escuela Nacional Preparatoria con las del Colegio de Ciencias y Humanidades, así como las de éstas con los consejos académicos de área y las entidades que los conforman.

Cada facultad y escuela cuenta con un consejo técnico. Los institutos y centros de investigación tienen consejos internos que están supeditados a los consejos técnicos de Humanidades y de la Investigación Científica.

El Colegio, cuya función es mantener la comunicación entre el rector, directores de facultades y escuelas y otras autoridades universitarias, actúa como un órgano de coordinación académica y de administración, ya que en su seno se analizan -y se someten a opinión- aspectos académicos, de administración escolar y, en general, todos aquellos que permitan planear y mejorar el desarrollo de la institución.

El Colegio de Directores está formado por el rector - quien lo preside -, los directores de todas las facultades y escuelas, y los coordinadores de Humanidades, investigación Científica y Colegio de Ciencias y Humanidades.

En las tablas siguientes se exponen aspectos fundamentales para entender a la UNAM, como son: 1) área construida por función en el 2006 (ver tabla 2.1) y la capacidad instalada por zona geográfica (ver tabla 2.2) , 2) la población existente en el posgrado de la UNAM (ver tabla 2.3), 3) los planes de estudio con los que cuenta la UNAM (ver tabla 2.4), 4) el personal académico que forma parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) (ver tabla 2.5), 5) los proyectos de investigación que se realizan al interior

de la UNAM (ver tabla 2.6), y 6) el personal administrativo con el que cuenta la UNAM (ver tabla 2.7). Dentro de este apartado cabe mencionar que la UNAM tiene el proyecto editorial más importante de lengua española, puesto que “edita aproximadamente mil títulos al año”¹⁰⁸.

Tabla 2.1 Área en metros cuadrados construida asignada por función 2005

Docencia	1,425,683
Investigación	447,411
Extensión universitaria	210,560
Gestión institucional	59,477
Casos particulares	36,830
TOTAL	2,179,961

Fuente: Dirección General de Planeación, *Agenda Estadística 2006*, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

Tabla 2.2 Capacidad Instalada por zona geográfica

	Conjuntos	Edificios
Interior de la República	37	149
Área Metropolitana	101	571
Ciudad Universitaria	155	352
TOTAL	293	1,072

Fuente: Herrera Alejandro, Rubén García Moguel, “La agenda universitaria no va a subordinarse a la nacional: Juan Ramón de la Fuente”, *Vértigo*, México, año 1, no. 22, 19 de agosto de 2001, p.40

Tabla 2.3 Posgrado en la UNAM 2005-2006

Nivel	Primer Ingreso			Reingreso			Población Total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Especialización	1,963	1,806	3,769	3,523	2,724	6,247	10,016
Maestría	1,693	1,440	3,133	2,153	1,997	4,150	7,283
Doctorado	568	403	971	1,349	1,128	2,477	3,448
TOTAL	4,224	3,649	7,873	7,025	5,849	12,874	20,747

Fuente: Dirección General de Planeación, *Agenda Estadística 2006*, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

¹⁰⁸ Herrera Alejandro, Rubén García Moguel, “La agenda universitaria no va a subordinarse a la nacional: Juan Ramón de la Fuente”, *Vértigo*, México, año 1, no. 22, 19 de agosto de 2001, pp. 38-41, p. 41

Tabla 2.4 Planes de estudio 2006

Programas de posgrado	40	Licenciatura (76 carreras)	146
Planes de estudio de maestría	82	Bachillerato	2
Planes de estudio de doctorado	48	Técnico (enfermería)	2
Programas de especialización	29		6
Especializaciones	156		

Fuente: Dirección General de Planeación, *Agenda Estadística 2006*, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

Tabla 2.5 Personal Académico de la UNAM en el SNI 2006

Físico-matemáticas y ciencias de la tierra	770
Biología y química	727
Medicina y ciencias de la salud	174
Humanidades y ciencias de la conducta	568
Sociales	359
Biotecnología y ciencias agropecuarias	134
Ingeniería	233
TOTAL	2,965

Fuente: Dirección General de Planeación, *Agenda Estadística 2006*, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

Tabla 2.6 Proyectos de Investigación 2005

Ciencias exactas y naturales	3,084
Ciencias agropecuarias	209
Ingeniería y tecnología	929
Ciencias de la salud	798
Ciencias sociales y humanidades	4,040
TOTAL	9,060

Fuente: Dirección General de Planeación, *Agenda Estadística 2006*, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

Tabla 2.7 Personal Administrativo 2006

Nombramientos de base	24,847
Nombramientos de confianza	3,545

Fuente: Dirección General de Planeación, *Agenda Estadística 2006*, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

2.3.4.7 El servidor público en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FES- Acatlán)

2.3.4.7.1 Historia¹⁰⁹

Como resultado a un incremento en la población estudiantil, la UNAM, a 20 años de inaugurar las instalaciones de Ciudad Universitaria, decide: “emprender un proyecto de desconcentración educativa aprobado en 1974 por el H. Consejo Universitario, con el cual se crearon las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales. La primera de ellas fue la ENEP Cuautitlán, inaugurada en 1974; al año siguiente, el doctor Guillermo Soberón Acevedo, rector de la UNAM, puso en marcha las ENEP’s Acatlán e Iztacala, y finalmente, en 1976, las Escuelas de Aragón y Zaragoza”¹¹⁰.

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Acatlán se funda en el municipio de Naucalpan, Estado de México, con el objetivo de: “beneficiar a mayor número de estudiantes con la educación universitaria; introducir innovaciones educativas; impulsar la interdisciplina y la multidisciplina; vincular la investigación y la docencia; integrar la teoría y la práctica y vincularse con el entorno”¹¹¹.

El 5 de marzo del 2004, de acuerdo con el estatus otorgado “por el H. Consejo Universitario de la UNAM con el rango y denominación de Facultad de Estudios Superiores por impartir educación superior¹¹², por realizar

¹⁰⁹ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹⁰ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹¹ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹² Cfr. Artículo 8° del Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México, Título 1° que a la letra dice: “Aquellas instituciones en que se otorgue el grado de doctor tendrán el carácter y la denominación

investigación, por ofrecer posgrados de excelencia y por desarrollar funciones de extensión universitaria, la entidad.. [asumió] la designación de Facultad de Estudios Superiores Acatlán”¹¹³. Esto se obtuvo, como logro “impulsado por la maestra Hermelinda Osorio Carranza, primera mujer en dirigir esta institución y egresada de la primera generación de la licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva”¹¹⁴.

La ENEP Acatlán inicia labores con: “tres edificios y una unidad académica”, bajo los siguientes principios: “impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.”¹¹⁵

El 17 de marzo de 1975, Acatlán recibe a la primera generación de 4 mil 300 alumnos, atendidos por una planta académica conformada por 406 profesores, especialistas en su materia y comprobada trayectoria docente, que impartían clases en 13 licenciaturas: Arquitectura, Filosofía, Historia, Lengua y Literatura Hispánicas, Pedagogía, Periodismo, Derecho, Actuaría, Economía, Sociología, Ciencias Políticas y Administración Pública, Relaciones Internacionales e Ingeniería Civil¹¹⁶.

de Facultades”... en FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/560/>

¹¹³ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/560/>

¹¹⁴ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹⁵ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹⁶ Cfr. FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

En 1975 la ENEP Acatlán se encuentra “organizada en cuatro programas fundamentales: Estudios Profesionales, Posgrado, Investigación y Extensión Universitaria”¹¹⁷.

En los más de 30 años de gestión, los resultados que ha obtenido la hoy Facultad de Estudios Superiores Acatlán son los siguientes, con el “aumento de su matrícula, de su planta de profesores, así como el crecimiento de su infraestructura, han ido a la par con la calidad educativa que imparte, lo que la ha posicionado como una de las mejores instituciones de educación superior de la zona noroeste del área metropolitana, gracias al trabajo comprometido de toda la comunidad que la conforma”¹¹⁸.

2.3.4.7.2 Situación actual

En la actualidad la FES Acatlán es considerada como uno de los centros educativos más importantes de la zona noroeste del área metropolitana y uno de los espacios alternativos a Ciudad Universitaria¹¹⁹.

2.3.4.7.2.1 Misión

Formar integralmente y con una perspectiva inter, multi y transdisciplinaria profesionales, docentes e investigadores de alto nivel académico, capaces de comprometerse con el cambio y la innovación para resolver los problemas nacionales; así como extender los beneficios de la cultura, para la consecución de una sociedad más justa, culta y productiva.

¹¹⁷ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹⁸ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹¹⁹ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

La formación integral de la FES Acatlán comprende una sólida formación en cada disciplina – tanto en sus aspectos teóricos como en las competencias prácticas, técnicas y tecnológicas -, el compromiso con principios éticos y de solidaridad social, la capacidad para la apreciación estética y cultural, el acceso a otras lenguas y culturas y un desarrollo físico y de la salud.¹²⁰

2.3.4.7.2.2 Visión

Como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, “nos consolidaremos como la mejor opción de educación superior del país y del entorno, por medio de: una propuesta académica innovadora, flexible y comprometida para la formación integral de profesionales; la generación de nuevos conocimientos mediante inter, multi y transdisciplinarios; la diversificación y ampliación de sus posgrado, y la vinculación con los ámbitos cultural, científico, intelectual y tecnológico, en los sectores social, público o privado”,¹²¹ que asegura la calidad académica y mejor posicionamiento en los ámbitos nacional e internacional por medio de:

- Un proyecto académico consolidado.
- Una oferta educativa innovadora, multidisciplinaria y flexible que responda a las necesidades sociales, a los avances científico-tecnológicos y a las transformaciones del campo laboral.
- Una comunidad renovada, participativa y atenta a la dinámica del cambio permanente en nuestra Universidad.
- Profesores capaces para utilizar los métodos de enseñanza más adecuados para cada nivel y sistema.

¹²⁰ <http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/>

¹²¹ <http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/>

- Investigadores vinculados a la docencia, generadores de nuevos conocimientos científicos y de soluciones a problemas de nuestro entorno.
- Alumnos comprometidos con su formación integral y con los valores universitarios.
- La capacidad para extender nuestros servicios a la comunidad.
- Fortalecer e incrementar las actividades de difusión de la cultura en beneficio de la comunidad interna y externa.
- Un intercambio y cooperación con instituciones de alto prestigio, tanto nacionales como internacionales.
- Personal administrativo y de intendencia al servicio de las funciones sustantivas.
- Una infraestructura y procesos que coadyuven a la formación integral del profesional.
- Un ambiente propicio para la convivencia y colaboración entre alumnos, docentes, investigadores, empleados y trabajadores.¹²²

La organización FES-A, a partir del plan de desarrollo 1991-1995, tiene una tarea, la de avanzar en la reducción del aparato burocrático y en el mejoramiento, y el asegurar la calidad académica y posicionar a la Facultad como un prestigiado referente de educación y cultura de la Universidad Nacional Autónoma de México. Asimismo, en el Plan de Desarrollo 2005-2009 se “definen y desglosan los diez programas estratégicos que habrán de guiar el rumbo a seguir en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (FESA):

1. Planeación, evaluación y desarrollo institucionales.
2. Fortalecimiento de los estudios de licenciatura.

¹²² *Plan de Desarrollo 2005-2009*. Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM. M2005

3. Consolidación y diversificación del posgrado.
4. Impulso a la investigación.
5. Apoyo a la docencia.
6. Fortalecimiento del Sistema Editorial.
7. Impulso y apoyo a la formación y desarrollo integral.
8. Desarrollo de la vinculación institucional y de la extensión universitaria.
9. Administración con calidad y calidez.
10. Fortalecimiento de la cultura institucional, valores universitarios, normas y símbolos de identidad.

En convergencia con el plan y las exigencias que se manifiestan, para el logro de la mejora continua en la Organización FES-A, las funciones que ha de desempeñar el funcionario (académico-administrativo) han de rescatar las propuestas y sugerencias que se hacen a nivel internacional y nacional, y considerar como elemento clave, la transformación de la burocracia y las diversas habilidades como:

1. Administrar; conocimiento de los principios y proceso básico de administración y su aplicación a las tareas diarias
2. Tomar decisiones
3. Liderazgo y conducción de grupos
4. Comunicación
5. Evaluación¹²³

En respuesta a lo expresado, la investigación versa sobre habilidades de liderazgo dado que es una necesidad que se manifiesta como petición a los

¹²³ Block, Alberto. *Desarrollo de Capacidades administrativas*. Con ejemplos y ejercicios aplicables a la educación. Editorial Trillas. México, 1978.P.22

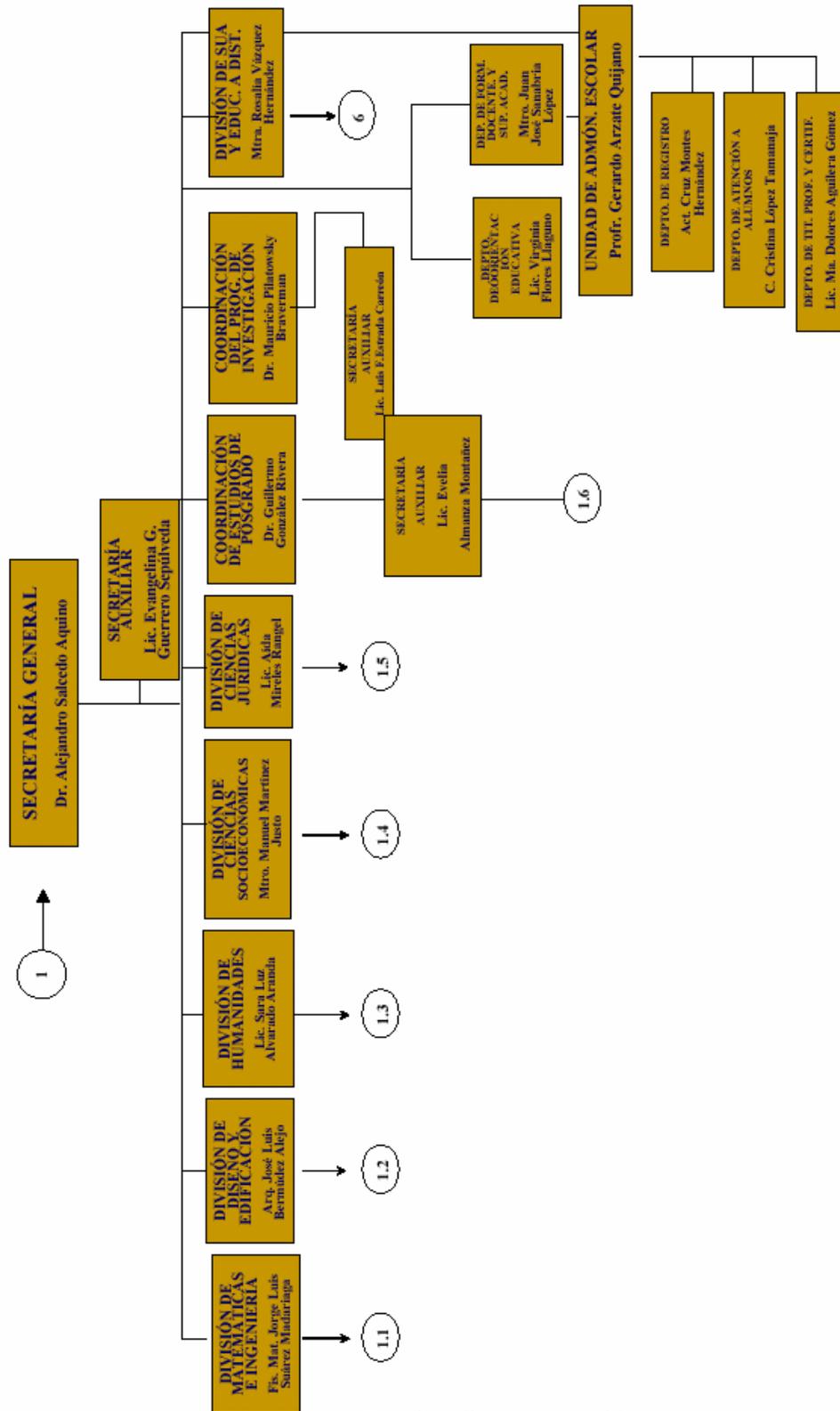
funcionarios y como parte de las competencias que este ha de manifestar en el desarrollo de su función.

2.3.4.7.3 Estructura y gobierno

En la Facultad de Estudios Superiores Acatlán las autoridades universitarias tienen relación con las establecidas en la Ley Orgánica de la UNAM las cuales son: el Consejo Técnico, la Dirección, la Secretaria de la Dirección, la Secretaria General, la Coordinación y servicios académicos, el Centro de enseñanza de idiomas, el Centro de Difusión cultural, la Coordinación de Planeación, y Secretaria Administrativa (ver organigrama 2.2); de las cuales se desprenden jefaturas, departamentos y coordinaciones (ver organigramas y manual de funciones anexos).



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN



Fuente: <http://www.acatlán.unam.mx/campus>

La FES Acatlán se encuentra “construida en una superficie de 30 hectáreas, con una planta física de 30 edificios, entre los que se encuentran tres edificios para posgrado, uno para investigación y tres para 29 talleres y laboratorios; inmuebles especiales para los Centros de Información y Documentación; de Enseñanza de Idiomas y de Desarrollo Tecnológico, además de la Unidad de Seminarios, el Centro Cultural Acatlán, cuatro auditorios y el recién inaugurado Centro Tecnológico para la Educación a Distancia (CETED), cuya construcción fue ampliamente impulsada durante la gestión 2001-2005”¹²⁴.

Además, “en estos 30 años Acatlán incrementó sus licenciaturas a 16 en el sistema escolarizado y tres en el de Universidad Abierta: Derecho, Relaciones Internacionales y Enseñanza de alemán, español, francés, inglés, italiano como Lengua Extranjera”¹²⁵. Respecto a la matrícula, “aumentó a mil 500 su planta docente”¹²⁶. Respecto a las opciones que brinda la Facultad en torno al posgrado, “a partir de 2001 participa en cuatro programas de posgrado pertenecientes al Padrón Nacional de Excelencia del CONACyT: Derecho, Economía, Ciencias Políticas y Sociales y Urbanismo, y también es participante en la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (MADEMS)... [Además] ofrece cuatro especializaciones, que sumadas a lo antes mencionado, dan como resultado 18 opciones de este nivel [posgrado]”¹²⁷. Respecto a la población escolar, “cuenta con una matrícula de 16 mil alumnos de licenciatura, además de los 13 mil del Centro de Enseñanza de Idiomas, lo

¹²⁴ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹²⁵ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹²⁶ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹²⁷ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

que la convierte en la segunda institución de educación superior más grande en el Estado de México”¹²⁸.

Enfatizando que, de acuerdo al sitio Web institucional, “la FES Acatlán es la Facultad y la entidad multidisciplinaria más diversa por sus áreas de conocimiento y con mayor matrícula de la UNAM”¹²⁹, la siguiente información corresponde a la infraestructura y datos relacionados relativos al año del 2006¹³⁰:

Fundación: **17 de marzo de 1975**

Generaciones de egresados: **27**

Superficie: **30 hectáreas**

Edificios: **31**

Aulas: **268**

Auditorios: **7**

Laboratorios y talleres: **40**

Licenciaturas en el sistema escolarizado: **16**

Alumnos en el sistema escolarizado: **17,320**

Licenciaturas en el Sistema de Universidad Abierta: **3**

Alumnos en el Sistema de Universidad Abierta: **933**

Egresados de las 16 licenciaturas del sistema escolarizado: **2,127**

Egresados de las 3 licenciaturas del Sistema de Universidad Abierta: **47**

Alumnos inscritos en el programa de Educación para Adultos: **291**

Programas académicos de especialización: **13**

Programas académicos de maestría: **6**

¹²⁸ FES Acatlán, *Historia de la FES Acatlán*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

¹²⁹ FES Acatlán, *Numeralia 2006*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/>

¹³⁰ FES Acatlán, *Numeralia 2006*, UNAM, [22/12/2006], disponible en <http://www.acatlan.unam.mx/campus/568/>

Programas académicos de doctorado: **3**
Matrícula del posgrado: **198**
Graduados de posgrado: **52**
Profesores de carrera: **215**
Profesores de asignatura: **1,519**
Profesores adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI): **25**
Proyectos de investigación: **68**
Publicaciones académicas: **154**
Programas de lenguas impartidos: **15**
Alumnos inscritos a los programas de lenguas: **30,568**
Peritos traductores nombrados por el Consejo de la Judicatura: **5**
Actividades de Educación Continua (conferencias, cursos, seminarios, diplomados, etc.): **127**
Asistentes a actividades de Educación Continua: **4,863**
Acervo bibliohemerográfico: **278,782 ejemplares y 66,113 títulos**
Usuarios atendidos en el Centro de Información y Documentación: **1,465,981**
Talleres y cursos relativos a expresiones culturales: **113**
Funciones artísticas y culturales: **428**
Emisiones de la Muestra Internacional de Cine: **2**
Asistentes a funciones artísticas y culturales: **107,397**
Capacidad del Teatro Javier Barros Sierra: **550 personas**
Publicaciones periódicas de comunicación interna: **2**
Tiraje mensual de la Gaceta Acatlán: **3,000**
Usuarios del Centro de Desarrollo Tecnológico: **7,636**
Cursos en temáticas computacionales ofrecidos: **118 en 28 diferentes aplicaciones**
Promedio mensual de visitantes del sitio web de la Facultad: **25,645**

Disciplinas deportivas y recreativas ofrecidas: **15**

Usuarios atendidos en actividades deportivas: **13,578**

Medallas obtenidas en los Juegos INTER-FES: **9**

Medallas obtenidas en los Juegos PUMA: **4**

Servicios de asistencia médica al año: **9,220**

Tabla 2.8 Especializaciones en la FES-A 2005-2006

Entidad Académica / Programa	Primer Ingreso			Reingreso			Población
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Total
Control de Calidad	19	16	35	0	0	0	35
Costos de la Construcción	25	1	26	3	0	3	29
Geotecnia	9	0	9	0	0	0	9
TOTAL	59	22	81	4	0	4	85

Fuente: Dirección General de Planeación, Agenda Estadística 2006, UNAM, México, 2006, versión electrónica, [02/12/2006], disponible en www.planeacion.unam.mx

2.3.4.7.4 Servidor público

Los servidores públicos en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán tienen los mismos nombramientos que en la UNAM, así como, la misma clasificación, por lo cual en este apartado sólo se puntualiza los cargos directivos o de los funcionarios en la institución, estos desarrollan diversos cargos, los cuales son:

1. Director (a).
2. Secretario (a).
3. Jefe (a) de división.
4. Jefe (a) de programa.
5. Coordinador (a).
6. Jefe (a) de departamento.
7. Jefe (a) de sección.
8. Secretario (a) técnico.

Las líneas de comunicación son horizontales y verticales, cada uno de los cargos tiene sus propias funciones y objetivo alcanzar en relación con la misión y visión de la institución.

Con la finalidad de dar un ejemplo se presenta el cargo del director, mientras que los otros se pueden consultar en el anexo Manual de Funciones.

Dirección

Artículo 41 del Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Corresponderá a los Directores de Facultades y Escuelas:

- I. Representar a su Facultad o Escuela.
- II. Concurrir a las sesiones del Consejo Universitario, con voz y voto.
- III. Nombrar al Secretario con Aprobación del Rector y proponer a éste la designación de personal técnico y administrativo. El secretario deberá tener, por lo menos, tres años de servicios docentes y profesar una cátedra en el momento de su designación.
- IV. Proponer el nombramiento del personal docente una vez satisfecha las disposiciones del Estatuto y los Reglamentos.
- V. Convocar a los Consejos Técnicos y a los Colegios de Profesores y presidir, con voz y voto, las sesiones de los primeros.
- VI. Velar dentro de la Facultad o Escuela, por el cumplimiento de este Estatuto, de sus reglamentos, de los planes y programas de trabajo, y en general de las disposiciones y acuerdos que normen la estructura y el funcionamiento de la Universidad, dictando las medidas conducentes.
- VII. Cuidar que dentro de la Facultad o Escuela se desarrollen las labores ordenada y eficazmente, aplicando las sanciones que sean necesarias, conforme al Estatuto General y sus reglamentos.
- VIII. Profesar una cátedra en la Facultad o Escuela.

Dirección

Objetivo:

Propiciar la formación integral de profesionales, atendiendo al desarrollo intelectual, social, emocional y físico; de manera que sean promotores del cambio para la consecución de una sociedad que de más valor a la justicia, la cultura y la responsabilidad, a través de un proyecto académico con una triple vertiente: innovación, interdisciplinariedad e inserción en el entorno.

Funciones:

Realizare los estudios necesarios para desarrollar los planes y programas de estudios que específicamente se han determinado e implementado para obtener los grados de licenciatura y maestría en las diferentes especialidades de la Escuela, y en su caso, proponer las modificaciones que los mantengan actualizados.

Formar profesionales a nivel licenciatura en las carreras de: Filosofía, Historia, Pedagogía, Economía, Ciencias Políticas y Administración Pública, Sociología, Relaciones Internacionales, Periodismo u Comunicación Colectiva, Derecho, Ingeniería Civil, Arquitectura, Actuaría, Matemáticas Aplicadas en Computación, Licenciatura de la Enseñanza de Inglés y Diseño Gráfico.

Formar profesionales a nivel posgrado, en las cinco especializaciones que se imparten en la Escuela y que son: Costos de la Construcción, Estructura Jurídico-Económica de la Inversión Extranjera, Geotécnica, Instituciones Administrativas de Finanzas Públicas y Control de Calidad; así como dos maestrías: Política Criminal y Estudios México-Estados Unidos.

Complementar la formación profesional de los educandos y población de zonas aledañas, ofreciendo el estudio de los siguientes idiomas: alemán, francés, italiano, portugués, japonés, chino, inglés, ruso, griego, español para extranjeros y la lengua náhuatl; así como elevar el nivel académico en los métodos y técnicas de enseñanza.

Instrumentar proyectos de investigación que coadyuven a la solución de problemas y necesidades del desarrollo nacional y la docencia, desde una óptica interdisciplinaria.

Complementar la educación de los alumnos mediante la difusión de las diversas expresiones de la cultura y los servicios de recreación, presentando vicios culturales a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones contenidas en la Legislación Universitaria.

Coordinar el sistema participativo de planeación y evaluación institucional apoyando los programas de desarrollo integral del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Convocar las reuniones del Consejo Técnico de la Escuela y presidir sus sesiones para conocer, revisar, evaluar y en su caso autorizar los asuntos que de acuerdo con las normas y disposiciones generales le sean planteados por los integrantes de la comunidad.

Propiciar las condiciones que permitan un mejor aprovechamiento del alumno en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Instrumentar los mecanismos para el fortalecimiento de las infraestructuras correspondientes a talleres, laboratorios y equipos, así como de los servicios bibliográficos y hemerográficos, a favor del desarrollo de las licenciaturas.

Consolidar los programas de educación continua, vinculándolos con las necesidades del entorno.

Consolidar a la Escuela como centro de la vida cultural, académica y de investigación de la zona noroeste del área metropolitana de la Ciudad.

Impulsar el desarrollo de la interdisciplina dentro de la multidisciplinariedad

Participar en congresos nacionales e internacionales relativos a disciplinas que se imparten en la Escuela.

Promover el reconocimiento de la calidad profesional de los egresados de la Escuela ante la sociedad.

Fortalecer los programas de desarrollo, capacitación y actualización de la planta docente.

Propiciar el respeto a la libertad de cátedra y de investigación, así como a todas las corrientes de pensamiento y tendencias de carácter científico y social.

Impulsar el desarrollo de sistemas de información y control acorde a las necesidades de la dependencia.

Propiciar acciones que conlleven a la consolidación de la organización académico-administrativa de la Escuela.

Coordinar la administración del presupuesto autorizado a la dependencia, así como supervisar la adecuada aplicación de los ingresos captados por diversas circunstancias.

Propiciar que la administración apoye a la academia, salvaguardando los principios esenciales del proyecto académico de la Escuela, tanto en lo que de común tienen con el proyecto universitario general, como en sus características propias.

Fomentar la calidad y eficiencia en los servicios académicos y administrativos que ofrece la Escuela tanto a la comunidad interna como externa.

Establecer los mecanismos y controles para el uso eficiente y correcto de los recursos patrimoniales asignados.

Impulsar a la estabilidad laboral y mejoramiento de las condiciones de trabajo para el personal académico y administrativo.

Promover el fortalecimiento de la imagen institucional de la dependencia.

Las demás que los ordenamientos y Legislación Universitaria le confieren.

Es relevante mencionar que los funcionarios en la UNAM FES Acatlán, para desempeñar el cargo administrativo – académico de tiempo completo no perderá sus derechos de antigüedad o cualesquiera otros que le

pertenezcan. Tendrán derechos además a conservar su remuneración al terminar sus funciones y reintegrarse a su dependencia los profesores e investigadores de carrera que expresamente señale el Estatuto del Personal Académico.¹³¹ Para conocer los perfiles de los distintos cargos revisar manual de funciones anexo en CD.

¹³¹ Legislación Universitaria. *Estatuto de la Universidad Nacional autónoma de México. Artículo 84.* México. p.156-157

Capítulo III

Implicaciones teóricas

No es predicando nuevas ideas como
Ayudaréis a vuestro prójimo, sino
Ayudándole a pensar.

SWITZER

En el entorno dinámico de las organizaciones la dirección y el liderazgo son fundamentales para la consecución de los objetivos, metas y relaciones laborales. En esta dinámica, el responsable de dirigir una organización, en cualquiera de los niveles estructurales tendrá necesariamente que ser un líder, éste tendrá que señalar el qué, el dónde, el cuándo y el cómo para cubrir las necesidades, y los objetivos que se esperan de él en las situaciones de relación laboral, las condiciones actuales de la organización y de la vida de nuestro país. Por tanto, el liderazgo se transforma en realidad a partir de la práctica directiva.¹

Las tendencias actuales en la administración y en la dirección de recursos humanos se orientan cada vez más hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas.² Por ello, la competitividad actual requiere de directivos preparados y con habilidades de influir sobre sus colaboradores para llevar a cabo los cambios que se avecinan. En definitiva, se va a requerir cada vez, en mayor medida, de directivos - líderes que pongan en práctica los comportamientos de dirección y liderazgo.³ Ya que en el seno

¹ Boadai Grau, Joan. *Psicología del trabajo + organizaciones + recursos humanos*. PPU. España. 2005.p.178

² Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005

³ Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005

de la organización las habilidades de dirección impactan a través del liderazgo.

Desde siempre, toda actividad humana ha sido dirigida, de acuerdo con un plan y un proyecto coherente, por simple y elemental que fuese. Sin embargo, las técnicas y habilidades de dirección no fueron reconocidas como objeto de estudio y con “etiqueta científica” hasta fechas recientes y los modelos actuales de dirección destacan mucho de los de hace pocos años.⁴

El impacto del liderazgo lo promueve el directivo de las organizaciones, para esta investigación el servidor público, por lo cual este tiene la responsabilidad de coparticipar, colaborar, escuchar, coordinar, conducir o dirigir a sus colaboradores con el propósito de lograr un país, o una organización de vanguardia, desarrollo y crecimiento. Es por esto que, conocer los estilos de liderazgo que ejercen los directivos a través de las habilidades de dirección apoya la eficiencia en el trabajo directivo y explica en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

Los estilos de liderazgo son la combinación de habilidades que el hombre presenta de forma continua dentro de toda organización en relación con la dirección, y como menciona de la Cerda “el liderazgo se reconoce como la fuerza más importante en la conformación y el funcionamiento de las organizaciones.”⁵

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005

⁵ Cerda Gastélum. José de la y Núñez de la Peña Francisco. *La Administración en Desarrollo*. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Occidente. Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales. México 1993, p.142

3.1 Atributos para la dirección

El dirigir por lo regular proporciona satisfacciones importantes, ya que, la dirección pone en acción la voluntad de hacer algo y transforma los deseos en acciones para alcanzar la eficiencia y el éxito,⁶ una de ellas es el liderazgo que se enfoca en lo que el dirigente hace a partir de influir en los colegas, tomar decisiones y delegar autoridad para alcanzar los objetivos.

Se representan los atributos de la dirección en las acciones y comportamientos que aplican los directivos en las organizaciones, las cuales, permiten definir y controlar cualquier actividad antes de actuar.

Los atributos se definen a partir de las teorías administrativas, psicológicas y sociológicas que permiten vislumbrar las habilidades para motivar y comunicar a sus colaboradores, al tratar con directivos - líderes de todo tipo de organizaciones en los diversos momentos históricos.

⁶ Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005

3.1.1 Administración, psicología y sociología.

La dirección es una actividad que ha evolucionado a través de los años. No se ha orientado siempre de la misma manera. La dirección, tal y como ahora la conocemos, se ha desarrollado y ha realizado sus grandes progresos desde hace relativamente pocos años.⁷

3.1.2 Antecedentes

El hombre pasa la mayor parte del tiempo tratando de organizar su tiempo, planear la forma como van a desarrollar sus actividades, planear la manera como van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes, de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente. Al respecto la tríada de las disciplinas: administración, psicología y sociología en las organizaciones dan respuesta a las necesidades que los directivos manifiestan a partir de complementarse.

La complementación entre las disciplinas administración, psicología y sociología en el estudio de la dirección converge en las diversas habilidades que comprenden los comportamientos del dirigente, esto es, él lleva a la acción las habilidades para la dirección, integradas por las competencias, los comportamientos, las emociones y las motivaciones humanas para satisfacer las necesidades de otros y las de la organización. El directivo, como líder, distribuye tiempo y acciones, por lo cual, desarrolla habilidades de dirección, las cuales permiten conocer al grupo, dialogar y delegar vía el éxito de la dirección - liderazgo e impacto dentro de la organización.

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005. p.85

Por su parte de la Cerda dice: "... las teorías administrativas y organizacionales han demostrado que la interacción básica de las organizaciones ocurre entre la estructura formal de una organización y el comportamiento de sus miembros, particularmente el de sus directivos líderes. Y se afirma que el funcionamiento de las organizaciones depende de la calidad de la integración entre estructura y comportamiento y que esta integración depende en buena medida de la eficacia del liderazgo. Asimismo,.....se investiga a partir de la psicología las pautas de conducta gerencial que contribuyan a elevar la eficacia organizacional a través de un mejor desempeño del trabajo humano, encontrando que la creación de una estructura organizacional eficiente es uno de los recursos universales para lograrlo. Es decir, dirección y liderazgo se reafirman como fenómenos complementarios."⁸ En su relación... se restablecen reglas y normas que reducen la variabilidad y espontaneidad de la conducta humana,... la investigación administrativa ha demostrado que no basta establecer reglas para asegurar el comportamiento congruente con las necesidades de la organización... debilidad de la administración burocrática."⁹

También la relación se presenta a partir de considerar: 1. El factor humano (persona), es el eje de las aportaciones que se realiza en las organizaciones, a partir de los estudios y propuestas de la psicología, la sociología, la administración, sin él, la organización se puede ver con carencias en la acción y aplicación, el desarrollo de las personas en lo laboral y personal, y el trabajo en grupo. 2. La persona es: a) la que dirige las propuestas de mejora en el trabajo, b) mejora el desarrollo del trabajo a

⁸ De la Cerda Gastélum. José y Núñez de la Peña Francisco. *La Administración en Desarrollo*. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Occidente. Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales. México 1993, p.144

⁹ *ibid.* P.145

partir de estudiar las conductas, las actitudes, las aptitudes y los conocimientos, c) la que aplica las habilidades de liderazgo, en la organización con la finalidad de lograr la visión y misión, d) la que gestiona el proceso administrativo, e) la que promueve o invalida el trabajo a partir de las diversas interacciones que se dan en la organización, f) la promotora, que equilibra o afecta de forma negativa el clima en la organización, g) parte de los diferentes grupos en la organización, h) parte de los conflictos que se presentan y/o resuelven en las dinámicas de la organización, i) parte de las diversas interacciones en los grupos de la organización, j) la que aplica las habilidades de liderazgo en los diversos grupos, k) la que controla, planea, y coordina en las organizaciones, l) la que soluciona y delega problemas.

Las personas poseen habilidades, capacidades, conductas y actitudes que social y culturalmente pueden ser o no aceptadas, que se manifiestan a partir de sus esquemas conductuales psicológicos - sociológicos adquiridos durante su desarrollo y participación en los diferentes grupos y diversas organizaciones, ya sea: familiar, escolar, laboral y religiosa, a los que pertenece o con los que interactúa la persona durante su vida. En este orden de ideas, Madrigal menciona; La organización es la integración de individuos y grupos en el marco de un orden formal que establece las funciones que éstos deben cumplir.¹⁰ Asimismo, es donde se consolidan las habilidades de liderazgo. Y, son entidades sociales dirigidas a metas específicas; están diseñadas con una estructura deliberada y sus acciones se coordinan y vinculan con el ambiente externo. Sus principales componentes son: estructura (formalización, especialización, estandarización, jerarquía de necesidades, complejidad, centralización, profesionalización), ambiente interno (tamaño, misión y visión, tecnología,

¹⁰ Madrigal, Toorres. Berta Ermila. *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. Mc. Graw Hill. México. 2005. p.2

dirección (liderazgo), la organización, cultura, ambiente, metas y estrategias y ambiente externo.¹¹

Es relevante mencionar que en la bibliografía sobre administración se hacen mención sin distinción a los roles de: administrador, ejecutivo, supervisor o directivo, sin embargo, cada uno de ellos tiene características específicas que los hacen ser diferentes, asimismo, presentan los siguientes aspectos que los caracterizan de forma general: el ser responsable por subordinados y recursos de la organización, el dirigir todo comportamiento al logro de metas y objetivos, al respecto Koontz y O'Donnell sin importar qué tan efectivamente planee, organice, integre y controle debe complementar estas actividades proporcionando guía a las personas, comunicándose en buena forma y dirigiendo a sus subordinados.

En la evolución del pensamiento y de las interpretaciones de la dirección, el siglo XX marca la diferencia, en la cual se relacionan y determinan los cambios en el sistema de producción, la tecnología y necesidades del entorno, se manifiesta a partir de dar atención al comportamiento humano, en su convergencia social – administrativa, vista desde la relación entre las disciplinas de administración, psicología y sociología, una de las formas de estudio de la dirección.

A lo largo del siglo XX, los diversos estudiosos manifiestan y llevan a la práctica lo estudiado, diferentes representantes de ello son: a) John B. Watson, quien se interesó por todo aquello que podía observarse tras definir a la psicología como la ciencia de conducta se ubica en el aquí y ahora, y, mantiene la creencia de que los individuos pueden aprender a controlar sus

¹¹ Ibid. P.3

emociones.¹² b) Kurt Lewin, por su parte se centra en la motivación a partir de la base de la conducta, así como, por el tipo de líder y liderazgo en una dinámica de grupo, los tipos de liderazgo que enmarca son el autocrático, democrático y laissez faire (dejar hacer, dejar pasar),¹³ c) por su parte, George C. Homans, se interesó en el comportamiento social en los grupos, relación cara a cara, d) Víctor Vroom, , menciona que los líderes influyen en la motivación, a partir de: i) expectativas, ii) repercusión y iii) valores, ello, en el momento que los líderes ayudan a los colaboradores a mejorar sus habilidades,¹⁴ e) Max Weber, propone a partir de la sociología el modelo ideal de comportamiento, basado en la racionalidad del comportamiento humano,¹⁵ f). Robert Dilts, se concreta en las habilidades básicas de liderazgo, habilidades del yo, las habilidades de relación, y las habilidades de pensamiento,¹⁶ g) Richard L. Daft.. Y M. Ricahar Steers, determina las habilidades de; listo (inteligente), conceptualmente hábil, creativo, diplomático, discreto, facilidad de palabra, conecedor de la labor del grupo, organizado (habilidad administrativa), persuasivo y socialmente hábil,¹⁷ h) en lo que respecta a Archer, pone énfasis en dos dimensiones:

1) La dimensión cognoscitiva comprende los aspectos intelectuales, conceptual, de planeación de realización de labores y de toma de decisiones de liderazgo. La dimensión afectiva comprende los aspectos emocionales, social y de relaciones humanas de liderazgo. Ambas funciones son necesarias en cada uno de los niveles jerárquicos.¹⁸

¹² Shriberg, Arthur. Shriberg, David. Lloyd. Carol. *Liderazgo práctico, principios y aplicaciones*. Editorial CECSA. México.2004 p.23

¹³ Deutsch, M. y Krauss, M.R. *Teorías en Psicología Social*. Studio Paidós. México. 1990.pp54-56

¹⁴ Deutsch, M. y Krauss, M.R. *Teorías en Psicología Social*. Studio Paidós. México. 1990.pp54-56

¹⁵ Weber, Max. *La burocracia*.

¹⁶ Dilts Robert. *Liderazgo creativo*. Programación Neurolinguistica. Urano. México. p.34-35

¹⁷ L. Daft. Richard. Y M. Steers Ricahar. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa Grupo Noriega editores.México. 1992p.120

¹⁸ L. Daft. Richard. Y M. Steers Ricahar. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa Grupo Noriega editores.México. 1992p.124-125

En el campo administrativo se establece la relación de las tres disciplinas administración, psicología y sociología en el estudio y aportaciones a la dirección por parte de: a) Elton Mayo, iniciador de la escuela de relaciones humanas, y promotor de atender los problemas sociológicos que se genera en la interacción que tienen los trabajadores con el director, b) Fayol, Max Weber, promotores de las características de la sociedad de organizaciones y enfoque múltiple a partir de la sociología, la economía, la política, el poder y su relación con la administración. Se centran en la eficiencia del directivo y los subordinados de la empresa basado en reglas racionales que tratan de regular la estructura y el proceso total de la organización, c) Herber Simon, se enfoca en la conducta y motivación del individuo dentro de la organización, d) Douglas Mc.Gregor y Abraham Maslow, representantes de la escuela de las relaciones humanas, se enfocan en los gerentes los cuales se centran en las personas para dirigir, motivar, y controlar con el propósito de modificar las conductas y satisfacer las necesidades humanas;¹⁹ Douglas Mc.Gregor, menciona que los líderes suponen que las personas eluden a la responsabilidad, les desagrada el trabajo, demuestran poca ambición, n) Henry Mintzberg, con la teoría “Z” dice que los directivos participan de forma directa con los trabajadores, propiciando confianza, compromiso, comunicación y compartiendo el poder, lo cual, conlleva a los trabajadores a dar más en su puesto, asimismo, se encuentran en contacto con el medio que los rodea para dar cuenta de las problemáticas y es el líder de equipo,²⁰e) Likert, plantea un nuevo método de gestión y dirección y una forma diferente de dirigir el conflicto, f) Peiró, puso de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano, g) Addison-Wesley, Beckhard y Harry, Cohen y Gadon, et.al., estudian sobre desarrollo organizacional, mencionan que es un proceso que

¹⁹ Alvarez Héctor Felipe. *Teoría de las Organizaciones*. Ediciones Eudecor. Argentina 1999

²⁰ Ouchi, William. *Teoría Z*. Biblioteca de la Empresa. Ediciones Orbis, S.A. España. pp.105-184

se enfoca en la cultura, utilizando una perspectiva de sistema. Es una teoría de transición para el cambio. Los retos que enfrenta son además de la cultura, el cambio de misión, la integración de los colaboradores en la toma de decisiones, y el cambio en la forma de la organización y la necesidad de un liderazgo que integre las habilidades técnicas, de dirección, de visión, comunicación, cooperación y motivación e inspiración; como asegura John Kotter, así como, el trabajo en equipo, delegación de autoridad y toma de decisiones mediante consenso,²¹ del mismo modo, Warren B, Robert Blazer y Edgar Schein, precisan que el director fija metas, delega a niveles inferiores, manifiesta un liderazgo situacional, y pone énfasis, en las situaciones, en el grupo y en la obtención de utilidades. h) Contingencia, se enfoca en la incertidumbre, eventos ambientales presentes, y prever con precisión los eventos futuros considerando la flexibilidad. El director es el que toma las decisiones, establece objetivos, misión, visión y estrategias, i) Deming, Kaoru, Ishikawa, Philip B. Crosby, establecen el énfasis en el hombre, promueven la calidad, la competencia, el mercado, el trabajo en grupo con el propósito de compartir misión, visión y objetivos y llegar a soluciones de forma conjunta, se establece un liderazgo flexible, j) Mochel Hammer, Jamex Champy, Ray Manganolli, se enfocan en el cambio de conductas y actitudes, el líder es capaz de influir y reforzar valores, motiva, inspira y asesora las acciones.²²

²¹ Beckhard, Richard y Harris, Reuben T. *Tansiciones organizacionales*. Administración del Cambio. SITESA. México, 1989.p. 1-9 y L. French, Wendell. H. Bell, Cecil. Jr. *Desarrollo Organizacional*. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1995.pp.83-114 y 293 - 295

²² *Revista de administración Teorías de la administración ver cap.1*

3.1.3 Dirección efectiva

Son diversos los enfoques sobre dirección, y en algunos estudiosos compatibles los atributos en el estudio de la dirección. De acuerdo al criterio general de los especialistas, la dirección comprende a todos los que en una organización están investidos oficialmente de cierta autoridad y de la responsabilidad de dirigir a los que ejecutan el trabajo. En este orden de ideas, el desempeño de los directivos requieren de diversas habilidades²³ para hacer bien su función y manifestar su liderazgo.

La tarea directiva es de grandes cantidades de trabajo a un ritmo incesante, tiene como un común denominador la brevedad, la variedad, la discontinuidad y la acción, y con frecuencia la reflexión es dejada a un lado.²⁴ Al respecto Minstzberg menciona que .el directivo está sobrecargado de obligaciones, la brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo.

Acorde con la investigación, se retoma el marco de la dirección eficiente para el estudio que se presenta.

²³ Según el Diccionario Larousse habilidad es la "capacidad para hacer una cosa", son sinónimos: destreza, capacidad, arte, competencia, aptitud, maña, entre otros.

²⁴ López Carlos. ¿A qué se dedican los directivos? A propósito de los planteamientos de Henry Minstzberg. Cuba. 2002 p.2

3.1.3.1 Definición

Para este estudio, a continuación se presentan las definiciones del concepto dirección que se relacionan con las características y disciplinas que la sustentan.

Certo C. Samuel: Proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas.

Munich G. y García M. La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del equipo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Bateman. Thomas S. Snell. Scott A. Función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.

Rodríguez Valencia Joaquín. Proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz.

Definición de la investigación: Es el proceso que realiza el dirigente para obtener resultados a través de los colaboradores y empleados.

En relación al concepto proceso, la dirección se distingue de otros procesos de la administración por su naturaleza interpersonal, al respecto E. F. Urwick . menciona que se puede dividir de acuerdo a 1) el conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo, ello incluye, conocer los instrumentos que puedan ayudar a tomar decisiones, 2) el conocimiento de las personas que realizan el trabajo, ello es el reconocimiento del comportamiento de los colaboradores y/o subordinados de forma individual

o en grupo dentro de la organización.²⁵ Esto con el fin de ayudar a los colaboradores a lograr sus respectivos objetivos, así como aplicar sus capacidades máximas. Esto significa que el jefe ha de estar familiarizado con los comportamientos individuales y grupales de sus colaboradores los cuales se enmarcan en lo que saben, lo que pueden hacer, y lo que quieren hacer, conocer los comportamientos que actualicen, transformen y despierten en ellos sus mejores esfuerzos y, sobre todo, ser un modelo y formador de quienes coparticipan en el crecimiento y desarrollo de la organización.

En el mismo orden de ideas, dirigir, menciona J. L. Urcola, es lograr objetivos a través de otros.²⁶ Esto significa que se ha de conseguir que los demás hagan lo que tienen que hacer, y hacer que otros coordinen sus esfuerzos y los de otros, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados eficientes.²⁷ Esto conduce a que dirigir conlleva la interacción para crear, y cambiar de acuerdo a los entornos y necesidades de la dirección.

La dirección forma parte de las funciones administrativas, ella, comprende los esfuerzos del dirigente o gerente, ésta se ejerce en los equipos, departamentos, divisiones y en la cima de organizaciones completas.²⁸ También, la dirección integra el comportamiento psicológico - social del dirigente que constituye la base y permanece relativamente estable a lo

²⁵E. F. Urwick .*Paper in the Science of Administration*, *Academy of Management Journal*, N° 13, N.Y., 1970, p. 365

²⁶Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005. pp 24-27

²⁷Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección Moderna De Organizaciones*. THOMSON, México y América Central. 2005. p.87

²⁸Bateman. Thomas S. Snell. Scott.A. *Administración una ventaja competitiva*. Mc.Graw-Hill. México. 4a.edición 2004. p.7

largo de diferentes situaciones motivando su comportamiento.²⁹ Por lo tanto un dirigente es considerado un coordinador de las personas, lo cual implica la existencia de seguidores, y un planificador de las necesidades psicosociológicas de la organización.³⁰

La dirección en su convergencia con las funciones administrativas y los comportamientos psicológico - sociales se caracteriza por centrar su atención en el factor humano, en las habilidades de; la motivación, la comunicación, la delegación, la administración de tiempo y el liderazgo; ella, es la parte real y práctica, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social.³¹

3.1.3.2 Habilidades directivas

Los investigadores han pretendido identificar cuáles son las habilidades³² directivas eficientes, dando diversas respuestas, para esta investigación se retoman: a) la comunicación, b) administración del tiempo, c) la motivación, d) la delegación y e) el liderazgo, las cuales son mencionadas en el trabajo del Dr. Codina Jiménez, y Bateman. Thomas S. Snell. Scott.A. ya que las habilidades son de comportamiento y no se refiere a los atributos de personalidad. Las habilidades directivas pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente, éstas se

²⁹ Boada i Grau.Joan. Psicología del trabajo + organizaciones + recursos humanos. PPU. España. 2005.p304

³⁰ Guillén , Gestoso.Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales.Mc.Graw Hill.México. 2ª.edición 2004. p.307

³¹ Guillén , Gestoso.Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales.Mc.Graw Hill.México. 2ª.edición 2004. p.306 y Koontz,Harol. Et.al. Elementos de Administración. McGraw-Hill. Cuarta edición . México.2000.pp.423-426

³² Según el Diccionario Larousse habilidad es la "capacidad para hacer una cosa", son sinónimos: destreza, capacidad, arte, competencia, aptitud, maña, entre otros. Además de conocimientos sobre una cosa, conceptos, procesos, técnicas, sus interrelaciones y aplicación de manera efectiva, en las circunstancias que resulte necesario, y su conversión en métodos de trabajo y de comportamiento.

pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto.

Las habilidades directivas se presentan de forma interdependiente e integrada, ya que al pretender la eficiencia conlleva varias habilidades y el mejor camino para lograr los objetivos y una interacción efectiva entre ellas. Es decir las habilidades directivas se relacionan e integran en el proceso de dirección que desarrolla el dirigente - líder a partir de aplicar con eficiencia sus comportamientos y métodos de trabajo, para obtener los resultados esperados en las diversas situaciones que se presentan en la organización.

3.1.3.2.1. Comunicación

La comunicación es el medio que unifica la actividad de las organizaciones, asimismo. Alimenta insumos sociales a los sistemas sociales, modifica la conducta para efectuar cambios y resulte productivo el logro de las metas. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones ya que es el medio que integra las funciones administrativas, a partir de: a) establecer y divulgar objetivos, metas, visión, b) elaborar planes, c) organizar los recursos materiales del factor humano de forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar a los miembros de la organización, e) conducir, dirigir y crear un clima en el que los sujetos deseen contribuir, así como, f) controlar el desempeño.

3.1.3.2.2. Administración del tiempo

Como se sabe, el tiempo como tal no es administrable, es una categoría del conocimiento como dice Emmile Kant, y en su estructura es igual para

todos; los años, meses, semanas, días, horas, minutos, por ello, todos disponemos del mismo recurso y en las mismas condiciones, la diferencia está en la forma de organizarlo y aprovecharlo al máximo para lograr los mejores resultados en las diversas acciones que realizamos durante el tiempo a considerar.

El tiempo a dedicar a la vida laboral directiva en su complejidad es una tarea que comúnmente es tomado de la vida privada del directivo. Si bien es cierto que dirigir una organización es una actividad compleja y que está sujeta a muchos cambios del entorno, la organización y planificación de las actividades, así como la posibilidad de delegar funciones, son las herramientas por excelencia que permitirían a un directivo, emplear tiempo a su favor.

La dirección implica la habilidad de planear, organizar, adecuadamente las diferentes acciones que realizamos y elegir los recursos y personas que se dedicaran a las diversas tareas para que su resultado sea positivo y de impacto. En esta relación, el tiempo es uno de esos recursos y la capacidad de administrarnos en él determinará la eficiencia de las tareas asignadas.

En ocasiones se genera sorpresa con una sensación de insatisfacción e incluso frustración porque no se alcanza a terminar las diferentes acciones agendas, lo cual, lleva a una mala administración en el tiempo y es preciso aceptar que lo urgente le roba tiempo a lo importante. Al dar cuenta de esto se puede reconocer que la planeación, organización y delegación no han sido lo más adecuadas. En este mismo orden de acciones, se presentan las reuniones, las visitas de negocios y otros eventos no programados, en los cuales, se es incluido al directivo sin avisar. En este sentido los directivos han de poner especial atención a la relación tiempo- acciones.

3.1.3.2.3 Motivación

El comportamiento, especialmente el de los individuos dentro de las organizaciones, está orientado en gran parte hacia metas u objetivos. Esto origina una integración dentro del patrón de comportamiento, sin el cual la administración no tendría sentido; pues si esta última consiste en ver que se hagan las cosas.

Para el empleado de una organización, el incentivo o motivación personal más obvio que ésta le ofrece es el sueldo o salario. Es característica importante y peculiar de su relación con la organización el hecho de que a cambio de este aliciente, él ofrece a aquélla no un servicio específico, sino su tiempo y su esfuerzo sin distinción alguna. Pone éstos a la disposición de quienes dirigen la organización para que los empleen como les convenga.³³

La motivación es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, y en qué dirección se encauza la energía.³⁴ Asimismo, es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación del factor que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido comprometido y particular,³⁵ para tener como resultado un desempeño eficiente.

El proceso de motivación es considerado por los dirigentes para fomentar en los trabajadores el interés por desarrollar sus capacidades, tratando de evitar que el trabajador se encuentre en la apatía, el aburrimiento o la

³³ H. Vroom Victor, y Deci L. Edgward. Motivación y alta dirección. Editorial Trillas, México, tercera reimpresión, julio 1990. pp20-21

³⁴ Solana, F. Ricardo. Administración de Orgaizaciones. Ediciones Interoceánicas D.A. Buenos Aires, 1999.p.203

³⁵ Stoner, James. Freeman, R.Edward y Gilbert Jr. Daniel R. Administración . McGraw-Hill 6ª.edición México. 2000.p.484

desmotivación. Así como, relacionar las recompensas con el rendimiento, alentar a la participación, la colaboración y la retroalimentación. La motivación va a depender de los estilos de liderazgo y la dirección para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconvenientes.

No todas las teorías motivacionales se basan en el concepto de la necesidad, pero éste es un punto de partida lógico en el estudio de la motivación, el proceso de motivación se compone de tres elementos:

a) la necesidad, b) la conducta y c) el objetivo,³⁶ éste, no es un proceso lineal, sino circular es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se formulan nuevas necesidades las cuales inician el ciclo nuevamente.³⁷

Los tres elementos de la motivación son:

a) La necesidad, puede ser psíquica, social o física, es el estado interno de desequilibrio.

b) La conducta es la expresión manifiesta de lo que un sujeto esta dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo.

c) Los objetivos pueden ser múltiples y diversos. Cuando un sujeto logra sus objetivos presenta una conducta satisfecha,³⁸ si no los logra habrá una frustración.³⁹

³⁶ Rodríguez Valencia Joaquín. Dirección Moderna De Organizaciones. THOMSON, México y América Central. 2005. p. 159

³⁷ Olivares. Orozco. Socorro. González García. Martín. Comportamiento Organizacional. Editorial Banca y Comercio, S. A. De C.V. México. 2000 p. 42

³⁸ Satisfacción es el resultado de una conducta que a cumplido las expectativas esperadas. En Rodríguez Valencia Joaquín. Dirección Moderna De Organizaciones. THOMSON, México y América Central. 2005. p.162

³⁹ Frustración, se entiende la tensión psicológica producida por un obstáculo o barrera que impide la consecuencia de un objetivo. Rodríguez Valencia Joaquín. Dirección Moderna De Organizaciones. THOMSON, México y América Central. 2005. p.162

3.1.3.2.4. Delegación

Dirigir es complejo ya que para obtener resultados se ha de organizar el trabajo de empleados y colaboradores. Difícilmente se puede hacer todo el trabajo de una dirección, jefatura o sección, tiene que distribuir las tareas y permitir que otro tome decisiones en cuanto a la tarea asignada, con la finalidad de tener tiempo para realizar aquello que solo el directivo puede ejecutar.

Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para tomar decisiones. El propósito principal de la delegación es hacer posible la organización. Es claro que los superiores no pueden delegar autoridad que no poseen y tampoco pueden delegar toda su autoridad.

El proceso de la delegación implica: a) determinar los resultados que se esperan, b) asignar tareas, c) delegar autoridad para llevar a cabo las tareas, d) asignar responsabilidad derivada de la ejecución de la tarea.⁴⁰

3.1.3.2.5. Evaluación

La evaluación constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa. En esta relación la dirección busca siempre un fin eminentemente práctico e impactante, a partir de obtener resultados, de ahí, que pone en acción su habilidad de evaluación para conocer que tan bien o mal está logrando sus propósitos y poder tomar las medidas oportunas, ya sea para la retroalimentación, la reformulación o cambio de acciones.

⁴⁰ Koontz, Harold. Etal. Elementos de Administración. McGRAW-HILL. 3ª . edición. México 2000. p.282

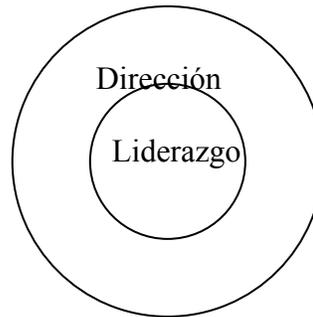
La evaluación es considerada en esta investigación como una estrategia que relaciona el comportamiento del sujeto con las estrategias de la organización, para reconocer y determinar las dinámicas diversas en el desarrollo de la tarea eficiente y asertiva en la organización.

3.1.3.2.6 Liderazgo

El liderazgo como ya se había mencionado es una habilidad que forma parte de la función de dirección. En una organización formal, un director es el responsable de ejercer las funciones que integran la administración tales como, la planeación, la organización, el control y la dirección. Siendo esta última en la que la habilidad de liderazgo se requiere desarrollar con el objeto de que emerja el líder a partir de aplicar el liderazgo, (ver figura 3.2). Ya que las actividades administrativas son como capullos latentes hasta que el líder estimula el poder de motivación en las personas y las guía hacia el logro de las metas.⁴¹ Es evidente que las formas de dirigir y liderar en la actualidad se integran y son diferentes a las que se dicen en forma tradicional, es decir ya no únicamente se ordena y manda, sino además se convence, y participa con los otros.

⁴¹ Daft, Richard y Steers, Richard. Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Limusa. Grupo Noriega editores. México. 2ª. Edición. 2002. p.519

Figura 3.1 Dirección - Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

La dirección y el liderazgo son diferentes y a la vez se integran, aún cuando en las definiciones sobre liderazgo no se aprecia con claridad, se considera que Warren Bennis ha sido un autor que precisa a partir de considerar los roles de director y líder al manifestar las diferencias entre estos (ver tabla 3.1).

El liderazgo es el aspecto humano de la dirección, y se puede decir que la forma de ejercer dicho liderazgo es el estilo,⁴² por su parte dice Keith David es la habilidad para persuadir a otros a que busquen objetivos definidos con entusiasmo.

Tabla 3.1 Roles del director y líder

Director	Líder
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	Investiga
Se focaliza en sistemas y estructuras	Se focaliza en las personas
Depende del control	Inspira confianza
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Hace correctamente las cosas	Hace las cosas correctas con otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez Valencia Joaquín. *Dirección moderna de organizaciones*. Thomson. México. 2006. Codina Jiménez Alexis. *¿Dirigir o liderar?* Universidad de la Habana. Cuba 2002

⁴² Rodríguez Valencia. Joaquín. *Dirección Moderna de Organizaciones*. Thomson. México. 2006.pp.259-260

3. 2 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo puede impactar en el medio laboral, así como, ser alimentado a partir de las conductas del líder que se manifiesta en las diversas situaciones de trabajo. El líder como menciona Sport afecta a partir de su comportamiento el comportamiento de los otros, a la vez que tiene la capacidad para comprender las necesidades de los colaboradores y/o subordinados detectando la forma de gratificarlos de acuerdo a los objetivos, quienes a su vez reconocen al líder como tal. en su relación con las habilidades de dirección se pueden enseñar y aprender.⁴³

El líder es uno de los roles relevantes en cuanto se le asocia a ciertas posiciones en la sociedad, ello implica que el liderazgo conlleva una diferenciación social, esto es que el líder tiene una posición distinta a la del seguidor y a otras posiciones de no liderazgo. Ahora bien, el rol de líder se puede caracterizar a partir de un conjunto de conductas que benefician a los seguidores en relación con la dirección, tomando en cuenta que el liderazgo se manifiesta hasta que existe una persona que ocupe esa posición.⁴⁴

Cuando para dirigir se adopta el rol de líder dentro de una organización, su estilo de liderazgo dependerá de cómo desarrolle y aplique sus habilidades directivas.⁴⁵ El Jefe/líder tiene un papel muy importante respecto a él mismo, a la organización y a los trabajadores, si utiliza la dirección y desarrolla el liderazgo de forma integral conseguirá buenos resultados para la organización.

⁴³ Casares Arrangoiz David. Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad. Fondo de Cultura Económica. México.2000

⁴⁴ Rodríguez Valencia. Joaquín. *Dirección Moderna de Organizaciones*. Thomson. México. 2006.p48.49

⁴⁵ Jiménez, en N.Lussier . Robert. Achua, D.B.A.Christopher F. *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Segunda edición . Thomson. México.2005.p.64-65

En cada jefe-líder predomina un tipo u otro de liderazgo, no obstante, se dedican a retomar habilidades de uno u otro estilo, esto hace que los directivos-jefes integren complementándose, los líderes deciden qué tipo o qué comportamientos utilizar de cada uno de ellos.

Ian Mc Demontt O'connor menciona que en la actualidad, desarrollar el estilo de liderazgo es un reto, lo cual no resulta fácil de asumir, al tratarse de una tarea ya de por sí exigente, es así, que el reto para cada directivo consiste en desarrollar sus diversas habilidades para fortalecer su estilo de liderazgo, ya que el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad, a partir de identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer dicho potencial y el de los otros.

3.2.1 Antecedentes

La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, en la *Iliada* de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo *La República*, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Por su lado Sócrates, menciona que el líder se distingue por ciertos talentos, los cuales se refinan con una educación media teniendo como resultado la sabiduría. Tomas de Aquino, en el siglo XIII presenta una visión cristiana del mundo, centrada en Dios relacionada con el rey, siendo el rey un maestro de virtudes que se acerca al ideal de una unión autosuficiente y próspera de individuos para vivir de manera óptima.

Nicolás Maquiavelo, en el libro *el Príncipe*, menciona que su príncipe tiene las cualidades de liderazgo que son: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar para que cuando se necesite ser de otro modo se pueda cambiar, teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad.⁴⁶

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo ha sido estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución del mismo.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió de la explicación del porqué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones.

⁴⁶ Shriberg, Arthur. Shriberg, David. Lloyd. Carol. *Liderazgo práctico, principios y aplicaciones*. Editorial CECOSA. México.2004. p290-300

3.2.2 Definición

3.2.2.1 Liderazgo

El concepto de liderazgo variará según la evolución histórica del estado de conocimiento de cada país y las necesidades de relación a nivel mundial, así como, los problemas específicos en los que se encuentre la organización por lo cual deja abiertas muchas posibilidades de estudio y poder elegir la más acorde con la investigación que se realice.

La acepción “etimológica. La palabra liderazgo proviene del inglés “to lead” que significa guiar.⁴⁷ Algunas definiciones con las que se comparten los elementos que ellas integran son:

Archer. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.⁴⁸

Santos, J. Liderazgo, proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.⁴⁹

⁴⁷ Diccionario de ciencias de la Conducta 1956 p.89

⁴⁸ Ernest A. Archer. “How to take a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice”, management Review 69 febrero de 1980 p.54-51 en Daft Richard y Steers Richard. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Lusa, Grupo Noriega Editores. México.priera edición 1992.p.519

⁴⁹ Santos, J. A. *La Ruta. Un mapa para construir futuros.*: Editorial de la Universidad de El Salvador. San Salvador. 2004.p 25

Davis K., es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.⁵⁰

Schein.H. Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros,⁵¹

Madrigal T. Liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.⁵²

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.⁵³

Cada una de las definiciones dan cuenta y énfasis en algunos de los elementos que conforman el concepto de liderazgo, estos son: convencimiento, desarrollo, habilidad, unión de grupo, motivación de grupo, comunicación, capacidad, proceso, guía, influencia, objetivos, y división de trabajo en la organización. Asimismo, se afirma que la organización es donde el liderazgo aplica los elementos, y reconoce al hombre a partir del conocimiento sus comportamientos, habilidades e interacciones con los otros hombres y con su escenario, con la finalidad de lograr la visión, la meta u objetivo en la organización.

⁵⁰ Rodríguez Valencia. Joaquín. *Dirección Moderna de Organizaciones*. Thomson. México. 2006.p.255

⁵¹ Schein, H. Edgar. *Psicología de la Organización*. Prentice Hall. México. 3ª. Edición. 1982p.125-126

⁵² Madrigal, Torres. Berta Ermita. *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. Mc Graw Hill. México.2004.p.63

⁵³ Centro de Empresas y Negocios “Santiago Innova” *Competencias Emprendedoras*. Municipalidad de Santiago Chile

El concepto Liderazgo en forma general se caracteriza por; las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros . Éste, participa en las organizaciones a partir de lograr los objetivos y metas. Asimismo, se puede aplicar en los diversos niveles jerárquicos ya que el liderazgo siempre impacta en el individuo, en el grupo y en la dinámica organizacional.

3.2.2.2.1 Habilidad, capacidad y conducta

Con el fin de hacer más explícitos las habilidades, las capacidades y conductas que caracterizan al liderazgo se definen de la forma siguiente:

Habilidad, son acciones que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica (uso de procedimientos) y que pueden utilizarse o ponerse en juego, tanto consciente como inconscientemente.⁵⁴

Heishman y Bartlett Habilidad, relación mente cuerpo para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas.⁵⁵

Capacidad, El concepto psicológico de capacidad en cuanto talento para comprender las cosas coincide con el de inteligencia en su sentido técnico y se mide modernamente por test.⁵⁶

⁵⁴ Diccionario enciclopédico de educación

⁵⁵ GRIJALBO. *Gran diccionario Enciclopédico Ilustrado*. 1998

⁵⁶ Diccionario de Psicología A-H. Ediciones ,Orbis, S.A.p.43

Capacidad, Son aptitudes mentales hipotéticas que permitirían a la mente humana actuar y percibir de un modo que trasciende las leyes naturales.⁵⁷

Conducta, etimológicamente la palabra es latina y significa conducida o guiada, es decir, que todas las manifestaciones comprendidas en el término conducta son acciones conducidas o guiadas por algo que está fuera de las mismas: por la mente.⁵⁸

Lagache, totalidad de las reacciones del organismo en la situación total.

Pichon Riviere, conjunto de manifestaciones del ser humano.⁵⁹

La definición de estos conceptos, muestran que el hombre en una constante de manifestaciones se presenta ante el mundo, siendo estas la dualidad entre capacidad (mente) - habilidad (cuerpo- mente). Esta dualidad esta en todas y cada una de las personas, las cuales día a día, participan en grupo de alguna organización manifestándose como seres humanos.

Las habilidades y capacidades específicas de la función de los administradores públicos forman parte de las competencias del perfil del funcionario, siendo una el estilo de liderazgo el que ha de ejercer el funcionario a partir de dichas habilidades.

Definición de la investigación, liderazgo, son las habilidades y capacidades para el cambio, a partir de un proceso de convencimiento sobre sí mismo y los otros.

⁵⁷ www.proyectosalohogar.com/Diccionario/diccionario_psicologico_b.htm

⁵⁸ Bleger, José. *Psicología de la conducta*. Paidós. México. 1999.p.24

⁵⁹ Lagache y Pichon Riviere , en Bleger, José. *Psicología de la conducta*. Paidós. México. 1999.p.26

3.2.3 Estilos

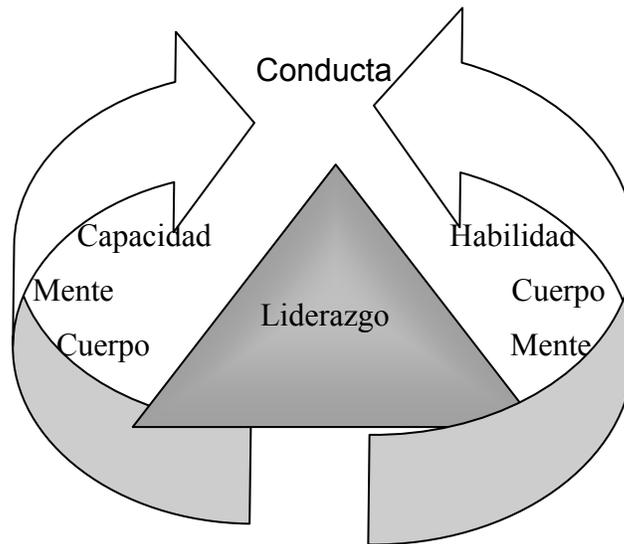
El enfoque de estilos de liderazgo destaca las conductas que tipifican al mismo, autores, como, Weber y Kurt Lewin, identificaron de manera innovadora tres prototipos de liderazgo que en la actualidad se consideran, por su parte, Archer y Scheirn realizaron investigaciones, estos autores no fueron muy conocidos. Para el año 2000, autores como, Dilts Robert., Connors. Joseph presentan sus propuestas sobre liderazgo, y por otro lado Madrigarl Torres Berta Ermita rescata y presenta los seis tipos de habilidades que conforman las funciones de los dirigentes y en el año 2003, Jiménez establece que el estilo de liderazgo depende de cómo maneje sus habilidades; conceptuales, técnicas y humanas. De estos estudios se retoman las habilidades de liderazgo que se presentan de forma personal y se manifiestan en el trabajo grupal en su relación con el logro del objetivo de la investigación requeridas.

El estilo de liderazgo se forma a partir de experiencias sociales, educación y capacitación que el hombre vive a lo largo de su vida, así como, en el desarrollo y aplicación del liderazgo.

Se explica el estilo de liderazgo a partir de los comportamientos que manifiesta el director –funcionario- líder se define como la dimensión que integra habilidades que influyen y guían al otro en el logro de objetivos de forma personal, grupal y organizacional.

El concepto Habilidades en el estilo de liderazgo integra; cuerpo – mente se expresa a partir de la conducta y/o hacer observable figura 3.2

Figura 3.2 Estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida para la tesis.

Las habilidades se pueden aprender y aplicar por toda persona que las quiera aprender. También, son las prácticas que guían al logro de la meta personal, grupal y organizacional.

Las capacidades se desarrollan a partir del trabajo mental constante durante toda la vida, convirtiéndose en una mancuerna con la habilidad. Por su parte, la conducta, se manifiesta a partir de las diversas habilidades y capacidades que reúnen las personas en sus historias horizontales de vida.

Los aportes teóricos que se retoman en este marco se fundamentan en los trabajos y propuestas sobre habilidades de liderazgo de: Weber, Daft y Steers, Fernández, Weiss, Jiménez y Rodríguez para llegar a integrar las cuatro estilos de liderazgo. Y considerando en la investigación a los estilos de liderazgo como los comportamientos que manifiesta el líder -director –

funcionario, se define como la dimensión que integra habilidades que influyen y guían al logro de objetivos de forma personal, grupal y organizacional.

3.2.4.1 Daft y Steers

El tipo de liderazgo que Daft y Steers, plantean se ubica en la clasificación de cognoscitivo y afectivo el cual presenta, habilidades y capacidades que integra cada uno en el liderazgo que se requiere en todos los niveles de la organización. Las integra en una tabla que divide, según el nivel jerárquico en el que se desempeñe el directivo, el nivel puede ser alto, medio o bajo, (ver tabla 4.1).

En la investigación se resalta el estilo cognoscitivo y afectivo que nos presentan los autores, en la cognoscitiva ubica con precisión las habilidades de: analizar, definir estrategias en el planear a largo, mediano y corto plazo. Ya que tiene relación con Fernández en la toma de decisiones. En el afectivo las prácticas de relaciones humanas, motivación a los colaboradores y subordinados son importantes, para satisfacer las demandas conflictivas y los logros, estas se relacionan con recompensas y sanciones para motivar el desempeño por parte de los empleados.

Tabla 3.2 Habilidades y capacidades de liderazgo en el nivel cognoscitivo y afectivo

Cognoscitivo		
Alto	Medio	Bajo
Analizar hechos y tendencias, definir estrategia y estructura, planear, tratar con el medio. Adoptar horizonte largo plazo	Definir objetivos operativos, reglas, estructura del departamento, coordinar con otros departamentos, adoptar horizonte de tiempo a mediano plazo.	Proporcionar conocimiento técnico de las labores, aplicar reglas y procedimientos lograr una producción eficiente, metas y eficiencias Adoptar horizonte de tiempo a corto plazo.
Afectivo		
Definir ambiente y prácticas de relaciones humanas crear cultura interna positiva, valores y símbolos.	Establecer relaciones con colegas, subordinados y otros departamentos. Motivar a los empleados, realizar el trabajo de equipo, resolver conflictos.	Motivar a los subordinados, aplicar recompensas y sanciones, ser sensible a las necesidades del grupo inmediato.

Fuente Elaboración en Daft Richard y Steers Richard. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa, Grupo Noriega Editores. México. 2ª edición, 2002.p.518

3.2.4.2 H. Donald Weiss

Para Weiss, el estilo de liderazgo se establece en las capacidades de liderazgo que se requieren aplicar, tienen relación con escuchar, comunicar y motivar que plantea Rodríguez, agregando: 1) influir y 5) empatía.⁶⁰

1) Influir en las personas conlleva el esfuerzo, disposición y entusiasmo hacia trabajar con confianza y logro de objetivos. 2) Empatía.

⁶⁰ Weiss, H. Donald. *Cómo Convertirse en un líder eficaz*. Aguilar. México. 1994.p.22-45

3.2.4.3 Rodríguez Cobeller

Rodríguez, plantea las habilidades básicas de comunicación, escuchar, observar, y dar y recibir retroalimentación para darse el liderazgo, ya que estas se complementan, no se logra la comunicación sin escuchar, sin observar y sin dar y recibir información. La comunicación es una de las causas de los problemas laborales, ya que el interlocutor solo entiende el 50% del mensaje la primera vez que lo oye, por lo cual, se tendría que considerar que el mensaje sea sencillo, se asegure que el mensaje sea entendido y que el lugar y tiempo en el que se diga sea el adecuado.

1) Comunicarse, ello implica volver a lo fundamental, para reaprender que comunicación viene del latín *communicare*, que significa compartir con otro lo que uno es, piensa y siente, e este sentido, la comunicación es el proceso por el que una persona trasmite, así misma o a otras, sus ideas, opiniones, sentimientos y actitudes, de manera que las perciban como propias. Como decía Karl Jaspers, comunicarme es aclararte y, al mismo tiempo, aclararme.

Componentes verbales

El habla se emplea para una variedad de propósitos (comunicar ideas, describir sentimientos, razonar y argumentar,). Las palabras empleadas dependerán de la situación en que se encuentre una persona, su papel en esa situación y lo que esta intentando lograr.

Las situaciones varían desde las formales intimas, como pueden ser los amigos hablando sobre fútbol en casa, hasta las más formales, como puede ser una reunión en el trabajo.

El tema puede del mismo modo variar. Puede ser personal (cónyuges) o impersonal (vendedor-comprador). Puede ser concreto (describir un vestido) o abstracto (hablar de la libertad o la justicia). Puede ser sobre asuntos internos del que habla o sobre asuntos externos.

El volumen

- La función más básica del volumen es que un mensaje llegue a un oyente potencial.
- La voz plana interpretada como floja, enfermiza o de desamparo, hallada en pacientes deprimidos y dependientes.
- La voz hueca con pocas frecuencias altas, interpretada como sin vida y vacía, y encontrada en pacientes con daño cerebral y en aquellos con fatiga y debilidad general.
- La voz robusta que causa impresión y tiene éxito, hallada en gente sana, segura y extrovertida.

Claridad

El patrón de poca claridad está relacionado con chapurrear, hablar a borbotones, tener un acento excesivo.

Velocidad

- Si se habla muy lentamente los que escuchan pueden impacientarse y aburrirse. El habla lenta puede indicar tristeza, afecto o aburrimiento.
- Si se habla muy rápido la gente puede tener problemas para entender a la persona. El habla rápida denota alegría o sorpresa.
- En general cambiar el ritmo, introduciendo pausas ocasionales, produce un estilo de conversación mucho más interesante.

Podemos distinguir los siguientes elementos del habla y elementos emocionales:

- Habla egocéntrica, que se dirige hacia uno mismo sin tener en cuenta el efecto que está teniendo en los demás.
- Las instrucciones, que están encaminadas a producir cambios de conducta en los otros. Las instrucciones van desde exigencias u ordenes hasta ligeras sugerencias.
- Las preguntas que están encaminadas a provocar respuestas en los otros, a iniciar encuentros y a comunicar interés por la otra persona.
- Comentarios, sugerencias o información sobre hechos.
- Charla informal, empleada para establecer, mantener y disfrutar las relaciones sociales y que se caracteriza porque se da poca información.
- Expresiones ejecutivas. Muchas expresiones tienen consecuencias sociales inmediatas que constituyen un significado (emitir veredictos, hacer promesas y pedir disculpas).
- Costumbres sociales. Son componentes verbales estandarizados que aislados no tienen ningún significado (saludos, despedidas, dar las gracias, etc.).
- Expresión de estados emocionales. Son la expresión de un estado emocional cualquiera (te quiero o te detesto).
- Mensajes latentes, como cuando una frase conlleva un mensaje implícito.

Comunicación corporal, hay silencios que dicen más que mil palabras. En este plano de comunicación, en un sentido más profundo, significa “comuni3n”, es decir compartir emociones y sentimientos en un ambiente de reciprocidad, con independencia de las palabras mismas. En la

comunicación corporal se encuentra el nivel afectivo del mensaje: una rica avenida llena de emociones, alejadas por completo de lo racional, que se expresan en una gama de tonos de voz, posturas corporales, gestos y expresiones de rostros, temblor de labios, movimientos de las manos y de los pies, intercambios de miradas o miradas que se evitan.⁶¹

2) Escuchar, Las personas aprendemos a hablar a través de un proceso de imitación que consiste en oír sonidos y repetirlos, hasta configurar palabras y frases incipientes, que con el paso del tiempo la acumulación de experiencias y la formación se enriquecen y se tornan más profundas y variadas. Escuchar es una actividad intencional, para captar y encontrar el significado, tan intelectual como emocional, de los pensamientos, y los sentimientos y las manifestaciones corporales de quien se dirige a nosotros. Escuchar es una búsqueda activa de significados compartidos, mientras que oír es sólo una capacidad pasiva.

Escuchar en forma activa es una práctica poco usual pero indispensable para avanzar en la construcción de un círculo de comunicación eficaz. Escuchar, es callarse, mirar a los ojos, estar atento a lo que dice y lo que siente, dar tiempo y ser paciente, parafrasear lo que dice, para estar seguro de haber comprendido. El escuchar implica:

- a) Limpiar la mente, desechar cualquier cosa que pueda distraer la mente.
- b) Mostrarse receptivo, permitir que la otra persona diga lo que tiene que decir, sin importar lo que esto sea y le complazca o no.
- c) Hacer preguntas, cerciorarse de que se entiende lo que otro (s) dicen, a partir de preguntar.

⁶¹ Rodríguez, Cobeller. Carlos y Vázquez Lecanda Luis Enrique. *Liderazgo Contemporáneo*. México.2004, p.112-113

- d) Estudiar el lenguaje corporal del interlocutor, por ejemplo, inclinarse al conversar, sugiere interés o disposición.
- e) Ofrecer reconocimiento, hacer saber a la otra persona que entiende.
- f) Proporcionar retroalimentación, decir con otras palabras lo que la otra persona comunica.
- g) Resumir el mensaje.⁶²

3) Observar, complementa los múltiples mensajes que se dan a través de la comunicación corporal, es también un poderoso vínculo con los hechos que ocurren en su entorno. La observación es un factor clave para que el líder mantenga las cualidades de la sencillez y la humildad, al permitirle verse, en relación con el mundo que lo rodea, con un mayor grado de conciencia.

4) Dar y recibir retroalimentación, prácticamente todos hemos tenido experiencias de retroalimentación. Cuando las cosas no salen como se habían planeado o la conducta de alguna persona influye en la de los demás, el directivo se siente obligado a intervenir y decir a sus colaboradores cómo percibe su comportamiento, con el propósito de que se retome el rumbo y se mejore el desempeño. Con frecuencia estas situaciones generan estrés, temor a las consecuencias y ansiedad por lo que se va a decir, así como por los efectos que pueden provocar en la imagen y la autoestima. Por lo cual la habilidad de dar y recibir retroalimentación es relevante.⁶³

⁶² Weiss, Donald. *Cómo Convertirse en un líder eficaz*. Aguilar. México.1994.p.28-29

⁶³ Rodríguez, Cobeller. Carlos y Vázquez Lecanda Luis Enrique. *Liderazgo Contemporáneo*. México.2004 p.105-140

3.2.4.4 Jiménez Aguado

Menciona Jiménez, que es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Plantea que el estilo de liderazgo depende de cómo maneje sus habilidades; a) habilidad conceptual, posibilita comprender y resolver los problemas y tomas de decisión en su conjunto y relación con la influencia que ejerce dentro de la organización, b) habilidad técnica, utilizar los recursos para desarrollar las tareas, enfrentar problemas y favorecer al grupo y la organización, y c) habilidad humana, influir en las personas a partir de la comunicación, motivación y la dirección del grupo.

3.2.4.5 Modelo de Bayona

Bayona presenta un modelo básico el cual se integra por, las habilidades superiores (razonamiento, resolución de problemas, creatividad), habilidades operativas (análisis y síntesis), habilidades básicas (percepción observación y ordenamiento), habilidades de organización, uso de tiempo inicio y terminación coordinación, habilidades emocionales y de actitud, asimismo de comunicación.⁶⁴

⁶⁴ Bayona. Pedro. *Habilidades del pensamiento aplicadas a los procesos creativos*. Escuela Mexicana del Pensamiento Integral. S.C. México. 2000. p.5

Con la información de los cinco autores, Daft y Steers, Weiss, Rodríguez, Jiménez y Bayona Pedro, en la investigación se integran cuatro estilos de liderazgo, son:

- 1) Cognoscitivo - conceptual - superior,
- 2) Afectivo – humano – emocionales,
- 3) Conductual- humano.
- 4) Técnico - organización y tiempo.

Cada uno de los estilos presentan el qué y el para qué en el liderazgo.

En el estilo cognoscitivo - conceptual - superior, se manifiesta a partir del aspecto intelectual, conceptual de planeación y de toma de decisiones del liderazgo, para qué se analice y se defina estrategias en el planear a largo, mediano y corto plazo.

El estilo afectivo – humano – emocional, se presenta a través del aspecto emocional, social, motivacional y de relaciones, en las prácticas laborales, de relaciones humanas y motivación en los colaboradores y subordinados tenga impacto en el desempeño laboral.

Conductual- humana, un estilo que sustenta a través del aspecto de percepción observación y ordenamiento, en su relación con la evaluación y las prácticas de las reglas y normas en toda organización.

El estilo técnico- de organización y tiempo, se manifiesta en el los recursos, y se desarrollen las tareas, se enfrenten problemas, se haga uso de tiempo, se considere el inicio y terminación de la coordinación en el favorecer al grupo y la organización en tiempo y espacio.

Capítulo IV

Diseño de investigación

El estudio de campo fundamentó esta investigación, en él, se estableció la prueba de la hipótesis de trabajo, ésta responde al enfoque de estudio y su alcance, en su relación con la detección y operacionalización de las variables que contiene la misma. El proyecto de campo se estructuró considerando: a) la definición de la muestra del universo de servidores públicos en estudio, b) el instrumento para la recolección de datos seleccionado para la investigación, la prueba de confiabilidad, el instrumento elaborado, el software utilizado para el cálculo estadístico que proporciona los resultados de la investigación y el procedimiento para analizar los datos.

El diseño de investigación fue de tipo transversal, descriptivo, correlacional con el propósito de describir el fenómeno a partir de la medición de las variables, estableciendo su impacto y relación.

4.1 Universo y muestra

Esta investigación, que como se mencionó con anterioridad, consistió en “Conocer las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa”, se establece que la población es de 239 servidores públicos, constituida por diversos funcionarios, académicos – investigadores, administradores, que laboran en la institución.

La muestra es no probabilística de expertos, se integra por 44 servidores públicos, que se desempeñan en cargos de jefatura, coordinaciones, investigadores y académicos; de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

4.1.1 Inclusión

Se considera a los servidores públicos que actualmente se encuentren adscritos en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM con los siguientes criterios.

- a. Ser profesor de asignatura, profesor definitivo de asignatura, profesor de carrera y/o investigador.
- b. Ser profesor de asignatura y funcionario, sin experiencia en el cargo de funcionario.
- c. Ser profesor definitivo de asignatura y funcionario, sin experiencia en el cargo de funcionario.
- d. Ser profesor de carrera y funcionario, sin experiencia en el cargo de funcionario.
- e. Ser profesor de asignatura y funcionario, con experiencia en el cargo de funcionario.
- f. Ser profesor definitivo de asignatura y funcionario, con experiencia en el cargo de funcionario.
- g. Ser profesor de carrera y funcionario, con experiencia en el cargo de funcionario.
- h. Ser funcionario sin ser profesor, sin experiencia en el cargo de funcionario.
- i. Ser funcionario sin ser profesor, con experiencia en el cargo de funcionario.
- j. Ser administrativo de base, confianza y funcionario.
- k. Ser administrativo sin base y funcionario.
- l. Formar parte del personal de una jefatura, coordinación o departamento.

4.1.2 Exclusión

No se considera a los servidores públicos que sólo tienen un año trabajando en la Facultad, así como, a todo aquel que es de nuevo ingreso en la misma.

4.2 Hipótesis de trabajo

El estilo de liderazgo de los servidores públicos de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México está determinado por las habilidades de dirección que desarrollan estos.

4.3 Variables

Se identificó en el marco teórico como variable independiente a los estilos de *liderazgo*, la cual integra a los indicadores o dimensiones de: la cognitiva o de pensamiento, la conductual, la afectiva y la técnica, por otro lado la variable dependiente *habilidades de dirección* se integra por: la motivación, la interacción, la delegación, la administración de tiempo, evaluación y liderazgo.

4.4 Operacionalización de variables

Para realizar la operacionalización de las variables, Pauda menciona que es necesario trabajar los conceptos, las dimensiones, indicadores o ítems, para ser aplicados en el cuadro de la matriz de congruencia entre las variables, las dimensiones y los ítems (ver anexo e. Matriz de operacionalización de variables).

4.5 Instrumento

El instrumento que se diseñó para la investigación se estructuró en tres cuestionarios, donde los dos primeros tienen contenidos similares a efecto de generar pruebas cruzadas.

El primer cuestionario midió la correlación entre variables, el segundo cuestionario midió válido la correlación entre variables, dimensiones e indicadores y el tercer cuestionario midió la frecuencia de dimensiones e indicadores. Ver instrumentos en anexos.

4.6 Confiabilidad

La confiabilidad del 1er cuestionario se fundamenta a partir de la realización de las pruebas de hipótesis correlacionales a través de X².

El 2º cuestionario arrojó un alfa de Cronbach de 0.84 en la prueba piloto con (20 cuestionarios) y de 0.91 en el estudio de campo. En relación a la confiabilidad la alfa de Cronbach presento: un prom., intercorr., de 0.35207007, N de 37, numerador de 13.0265927, denominador de 14.2738764 y un alpha de 0.911261773. En su vinculación con el referente teórico, en el desarrollo del instrumento con las variables e indicadores de:

proceso de motivación, interacción, delegación, administración de tiempo, evaluación y liderazgo.

4.7 Aplicación y procesamiento

El trabajo de campo se integró con el siguiente procedimiento en su aplicación:

- 1) Se sostuvo un diálogo previo a la aplicación del cuestionario con los servidores públicos con la finalidad de comentar el objetivo que cumpliría el cuestionario en relación con el objetivo de la investigación.
- 2) El cuestionario se aplicó a 44 servidores públicos de forma personal.
- 3) Al término de aplicar 44 instrumentos, se contestaron el 100%.
- 4) El tratamiento de los datos del cuestionario, se realizó a través de hojas de cálculo programadas en Microsoft Excel.

Los cuestionarios para la recolección de datos se pueden ver en los anexos a, b y c.

4.8 Análisis

El análisis de los datos obtenidos presenta los resultados estadísticos desarrollados en los siguientes apartados.

4.8.1 Pruebas Q. de Kendall

4.8.1.1 Relación entre las variables motivación y administración del tiempo

La prueba de Q. de Kendall es de 0.74, presentando una **Ji2 calculada de 5.61417**, y una **Ji2 tabular de 3.84146**, obteniendo como resultado la relación entre variables (ver tabla 4.1).

Tabla 4.1 Relación entre las variables motivación e interacción

Motivación – participación y administración del tiempo – planeación					
Cuadro	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
A = Sí-Sí	4	1.5909	2.4091	5.8037	3.64805
B= Sí-NO	6	8.4091	-2.4091	5.8037	0.69017
C=NO-SÍ	3	5.4091	-2.4091	5.8037	1.07296
D=NO-NO	31	28.5909	2.4091	5.8037	0.20299
Q de Kendall	0.7465			Ji2	
=			Suma=	calculada	5.61417
				Ji2 tabular	3.84146
H0: No existe relación entre las variables			Resultado de la prueba=	Se acepta H1	
H1: Existe relación entre las variables					

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.2 Relación entre las variables motivación y administración del tiempo

La prueba de Q. de Kendall es de 0.63, presentando una **Ji2 calculada de 4.40364**, y una **Ji2 tabular de 3.84146**, obteniendo como resultado la relación entre variables las variables de motivación y administración (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2 Relación entre las variables de motivación y administración del tiempo

Motivación - estimulación y administración del tiempo – estrategias						
Cuadro	fo	fe	fo-fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe	
A = Sí-Sí	26	23.2500	2.7500	7.5625	0.32527	
B= Sí-NO	7	9.7500	-2.7500	7.5625	0.77564	
C=NO-SÍ	5	7.7500	-2.7500	7.5625	0.97581	
D=NO-NO	6	3.2500	2.7500	7.5625	2.32692	
Q de Kendall					Ji2	
=	0.6335		Suma=		calculada	4.40364
				Ji2 tabular		3.84146

H0: No existe relación entre las variables **Resultado de la prueba=** Se acepta H1
 H1: Existe relación entre las variables

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.3 Relación entre las variables motivación y liderazgo

El resultado obtenido es la relación entre variables de motivación y liderazgo, este se establece en la prueba Q de Kendall con un resultado de 0.63, presentando una **Ji2 calculada de 4.40364**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** (ver tabla 4.3).

Tabla 4.3 Relación entre las variable motivación y liderazgo

Motivación - estímulos y liderazgo burocrático – control						
Cuadro	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe	
A = Sí-Sí	26	23.2500	2.7500	7.5625	0.32527	
B= Sí-NO	7	9.7500	-2.7500	7.5625	0.77564	
C=NO-SÍ	5	7.7500	-2.7500	7.5625	0.97581	
D=NO-NO	6	3.2500	2.7500	7.5625	2.32692	
Q de Kendall					Ji2	
=	0.6335		Suma=		calculada	4.40364
				Ji2 tabular		3.84146

H0: No existe relación entre las variables
H1: Existe relación entre las variables

Resultado de la prueba=

Se acepta H1

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.4 Relación entre las variables interacción y administración del tiempo

Se presenta a partir de la prueba Q de Kendall un resultado de 1.0000, presentando una **Ji2 calculada de 4.30568**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** obteniendo como resultado la relación entre variables (ver tabla 4.4).

Tabla 4.4 Relación entre las variables de interacción y administración del tiempo.

		Interacción- diálogo Y Administración del tiempo - planeación			
Cuadro	Fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
A = Sí-Sí	7	4.6136	2.3864	5.6947	1.23433
B= Sí-NO	22	24.3864	-2.3864	5.6947	0.23352
C=NO-Sí	0	2.3864	-2.3864	5.6947	2.38636
D=NO-NO	15	12.6136	2.3864	5.6947	0.45147
Q de Kendall =	1.0000		Suma= Ji2 calculada	4.30568	
			Ji2 tabular	3.84146	

H0: No existe relación entre las variables **Resultado de la prueba= Se acepta H1**

H1: Existe relación entre las variables

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.5 Relación entre las variables de Interacción y liderazgo

Se presenta a partir de la prueba Q de Kendall un resultado de 0.82, presentando una **Ji2 calculada de 10.95448**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** obteniendo como resultado la relación entre variables (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5 Relación entre las variables de Interacción y Liderazgo

		Interacción –diálogo			
		Y			
		Liderazgo - desconfianza			
Cuadro	Fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
A = Sí-Sí	21	15.8182	5.1818	26.8512	1.69749
B= Sí-NO	8	13.1818	-5.1818	26.8512	2.03699
C=NO-Sí	3	8.1818	-5.1818	26.8512	3.28182
D=NO-NO	12	6.8182	5.1818	26.8512	3.93818
Q de Kendall =	0.8261		Suma= Ji2 calculada	10.95448	
			Ji2 tabular	3.84146	

H0: No existe relación entre las variables **Resultado de la prueba= Se acepta H1**
 H1: Existe relación entre las variables

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.6 Relación entre las variables de Interacción y evaluación

Se obtuvo como resultado la relación entre variables, este se presenta a partir de la prueba Q de Kendall con un resultado de 0.69, presentando una **Ji2 calculada de 6.18668**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** (ver tabla 4.6).

Tabla 4.6 Relación entre las variables de Interacción y evaluación

Interacción - diálogo y Evaluación – recursos					
Cuadro	fo	Fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
A = Sí-Sí	24	20.4318	3.5682	12.7319	0.62314
B= Sí-NO	5	8.5682	-3.5682	12.7319	1.48595
C=NO-Sí	7	10.5682	-3.5682	12.7319	1.20474
D=NO-NO	8	4.4318	3.5682	12.7319	2.87284
Q de Kendall	= 0.6916			Suma= Ji2 calculada	6.18668
				Ji2 tabular	3.84146

H0: No existe relación entre las variables
H1: Existe relación entre las variables

Resultado de la prueba=

Se acepta H1

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.7 Relación entre las variables, Interacción y evaluación

La tabla 4.8 presenta la prueba Q de Kendall la cual da como resultado 0.65, presentando una **Ji2 calculada de 5.23446**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** obteniendo la relación entre variables, interacción y evaluación (ver tabla 4.7).

Tabla 4.7 Relación entre las variables de Interacción y evaluación

Delegación – ningún riesgo y Evaluación - funciones					
Cuadro	fo	Fe	fo-fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe
A = SÍ-SÍ	25	21.8409	3.1591	9.9799	0.45693
B= SÍ-NO	6	9.1591	-3.1591	9.9799	1.08961
C=NO-SÍ	6	9.1591	-3.1591	9.9799	1.08961
D=NO-NO	7	3.8409	3.1591	9.9799	2.59831
Q de Kendall	0.6588		Suma=	Ji2 calculada	5.23446
				Ji2 tabular	3.84146

H0: No existe relación entre las variables
H1: Existe relación entre las variables

Resultado de la prueba=

Se acepta H1

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.8 Relación entre las variables administración de tiempo y liderazgo

El resultado que se presenta a partir de la prueba Q de Kendall es 0.65, en su relación con una **Ji2 calculada de 5.23446**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** obteniendo la relación entre variables (ver tabla 4.8).

Tabla 4.8 Relación entre las variables, administración de tiempo y liderazgo

Administración del tiempo – trabajo innecesario y Liderazgo – desconfianza					
Cuadro	Fo	Fe	fo-fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe
A = Sí-Sí	25	21.8409	3.1591	9.9799	0.45693
B= Sí-NO	6	9.1591	-3.1591	9.9799	1.08961
C=NO-Sí	6	9.1591	-3.1591	9.9799	1.08961
D=NO-NO	7	3.8409	3.1591	9.9799	2.59831
Q de Kendall	= 0.6588			Suma= Ji2 calculada	5.23446
				Ji2 tabular	3.84146

H0: No existe relación entre las variables **Resultado de la prueba= Se acepta H1**
 H1: Existe relación entre las variables

Fuente: Elaboración propia

4.8.1.9 Relación entre las variables de evaluación y liderazgo

Se presenta a partir de la prueba Q de Kendall un resultado de 0.84, presentando una **Ji2 calculada de 11.90490**, y una **Ji2 tabular de 3.84146** obteniendo como resultado la relación entre variables (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9 Relación entre las variables de evaluación y liderazgo

Evaluación - delegación y Liderazgo – desconfianza					
Cuadro	Fo	Fe	fo-fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe
A = Sí-Sí	26	21.1364	4.8636	23.6550	1.11916
B= Sí-NO	4	8.8636	-4.8636	23.6550	2.66876
C=NO-SÍ	5	9.8636	-4.8636	23.6550	2.39820
D=NO-NO	9	4.1364	4.8636	23.6550	5.71878
Q de Kendall	0.8425		Suma=	Ji2 calculada	11.90490
				Ji2 tabular	3.84146

H0: No existe relación entre las variables **Resultado de la prueba=** Se acepta H1
 H1: Existe relación entre las variables

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.10 Prueba alfa de Cronbach

Prom intercorr=	0.35207007
N=	37
Numerador=	13.0265927
Denom=	14.2738764
Alpha	0.91261773

Fuente: Elaboración propia

4.8.2 Prueba alfa Cronbach

El resultado de la prueba alfa de Cronbach es de 0.91261773, obteniendo como resultado la correlación entre variables, dimensiones e indicadores (ver tabla 4.10).

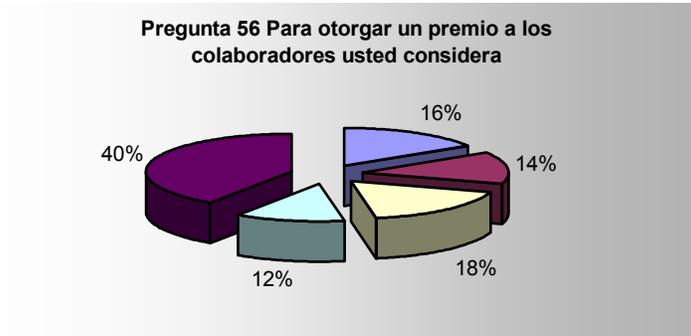
4.8.3 Frecuencias

La estadística descriptiva permitió ubicar los indicadores que se identifican con los encuestados en porcentaje.

4.8.3.1 Pregunta 56

En la gráfica 4.1 se observa, que los jefes dan prioridad a los resultados que obtienen los subordinados para otorgar reconocimientos en un 40% siendo esta la más significativa, mientras en menor porcentaje, las actividades en un 18%, las acciones el 16%, los procesos 14% y el comportamiento el 12%.

Gráfica 4.1 Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

4.8.3.2 Pregunta 57

Se enfatiza en la gráfica 4.2, la aplicación de la comunicación informal en un 56%, con una diferencia muy marcada con la comunicación formal que presenta un 21%, ó a la telefónica con un 9% y la escrita y verbal con un 7%.

Gráfica 4.2 Comunicación oral

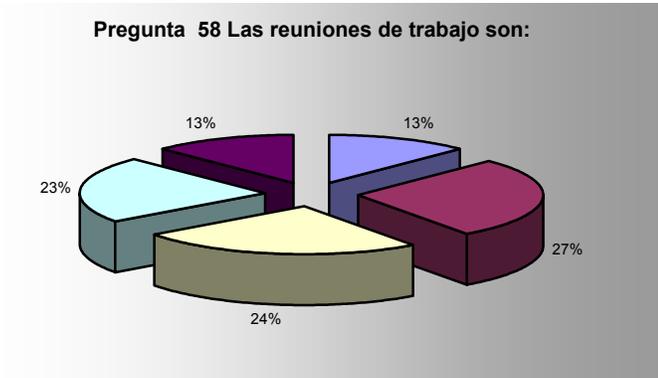


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.3 Pregunta 58

La periodicidad de tiempo en la que se convocan a reuniones de trabajo, es diversificada, la gráfica 4.3 se enfatiza tres periodos de tiempo que son semanal 27%, quincenal 24%, y mensual 23% a diferencia de los periodos anual y diario 13%.

Gráfica 4.3 Reconocimiento

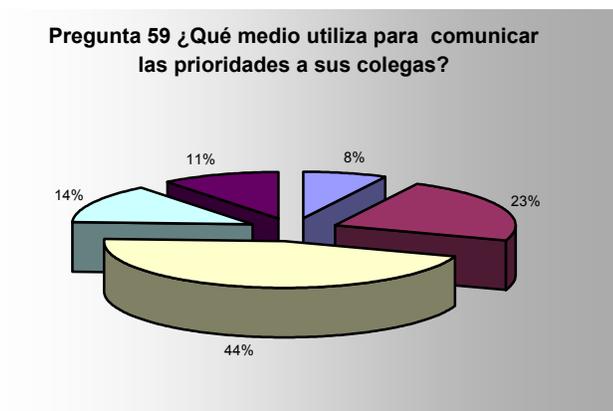


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.4 Pregunta 59

Los resultados de la pregunta 59 exponen que los encuestados prefieren comunicarse a través del dialogo en un 44%, por correo electrónico 23%, con memorandum 14%, seminarios 11% y cartas el 8%.

Gráfica 4.4 Comunicación escrita

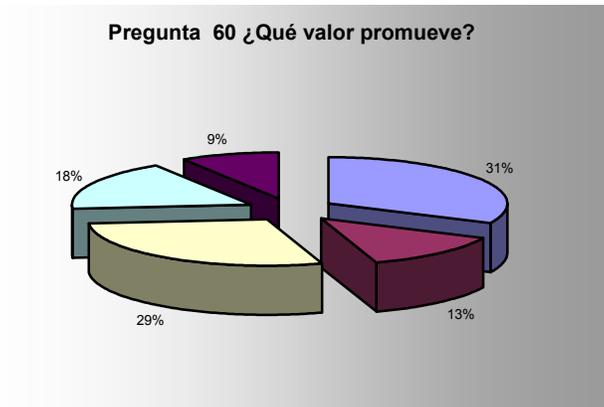


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.5 Pregunta 60

Los servidores públicos promueven los valores de: respeto en un 31%, confianza en un 29%, justicia en un 18%, de equidad en un 13%, y de honestidad en un 9%.

Gráfica 4.5 Valores

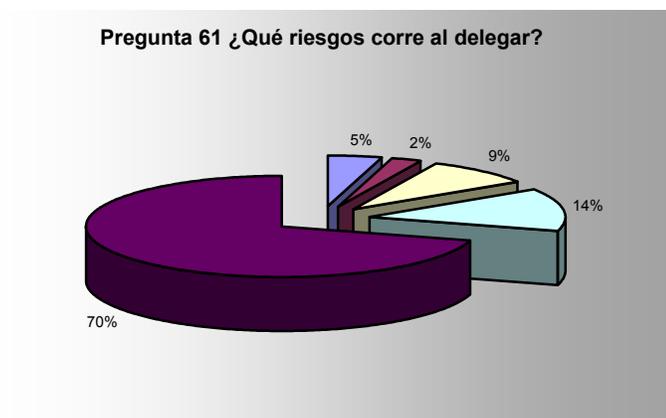


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.6 Pregunta 61

La gráfica expone, por los encuestados el delegar implica no correr riesgos en un 70%, fracaso en el logro del objetivo o meta 14%, pérdida de lealtad de usted a los colaboradores 9%, pérdida en el manejo de los recursos 5%, pérdida de lealtad de los colaboradores con usted 2%.

Gráfica 4.6 Riesgo



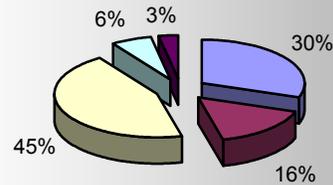
Fuente: Elaboración propia

4.8.3.7 Pregunta 62

La gráfica muestra la relación que se otorga a la eficiencia y eficacia en un 45%, en una relación con el tiempo para realizar la tarea 30%, no así, con el procedimiento esperado 16% los riesgos 6%.

Gráfica 4.7 Distribución de tareas

Pregunta 62 Usted considera al otorgar tareas



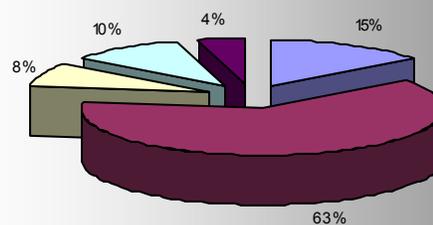
Fuente: Elaboración propia

4.8.3.8 Pregunta 63

Se expone con alta prioridad en la gráfica 4.8, que el 63% de los encuestados hace uso de la agenda de citas, sin considerar en forma prioritaria el diario 15%, y la agenda electrónica 8%.

Gráfica 4.8 Recursos

Pregunta 63 ¿Qué recurso emplea usted en la distribución del tiempo?

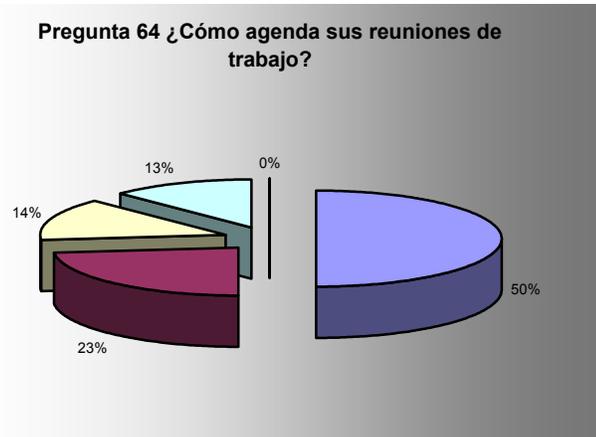


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.9 Pregunta 64

La forma de organizar en agenda las reuniones es considerando la prioridad 50%, en comparación por objetivo 23%, por temas 14% y por acciones el 13%, que manifiesta la gráfica 4.9.

Gráfica 4.9 Formas de organizar

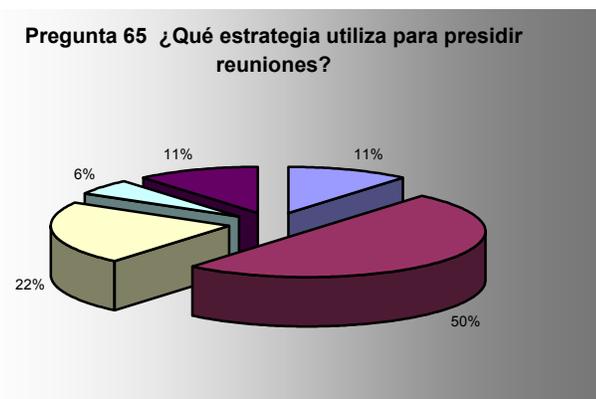


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.10 Pregunta 65

La estrategia más utilizada que presenta la gráfica número 4.10 en presidir reuniones es fijar objetivos y tiempos 50%, a diferencia de escuchar con gran concentración 22%, evaluar las reuniones al inicio y controlar las reuniones 11% y monopolizar la discusión 6%

Gráfica 4.10 Estrategias

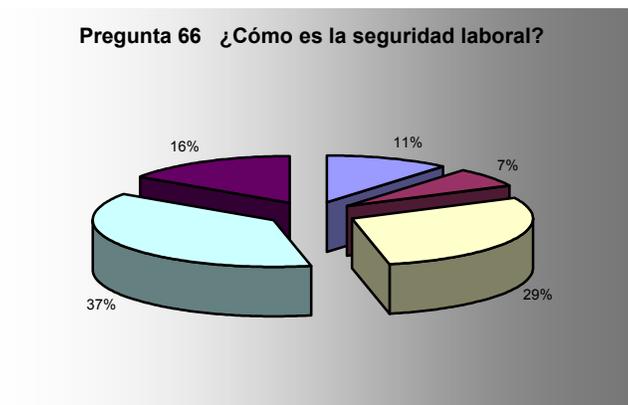


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.11 Pregunta 66

La gráfica 4.11 presenta que la seguridad laboral es adecuada 37%, regularmente adecuada 29%, muy adecuada 16%, inadecuada 11% y poco adecuada 7%.

Gráfica 4.11 Seguridad

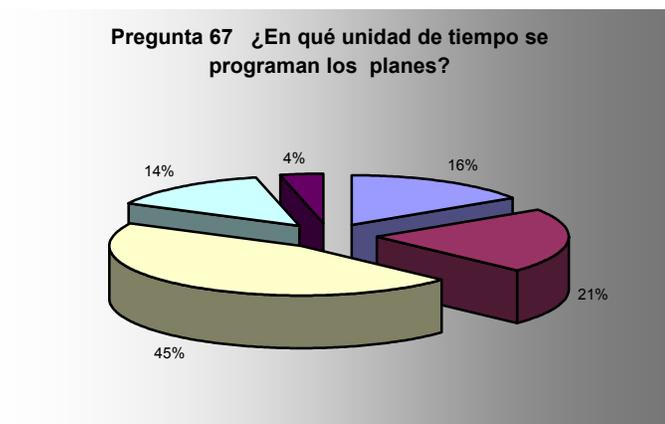


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.12 Pregunta 67

Se destaca en la pregunta 67 representada en la gráfica que la programación de planes se establece en la unidad de tiempo semestral 45%, apartada del 21%, semanal 16%, diario 14% y 4% ninguno.

Gráfica 4.12 Planeación

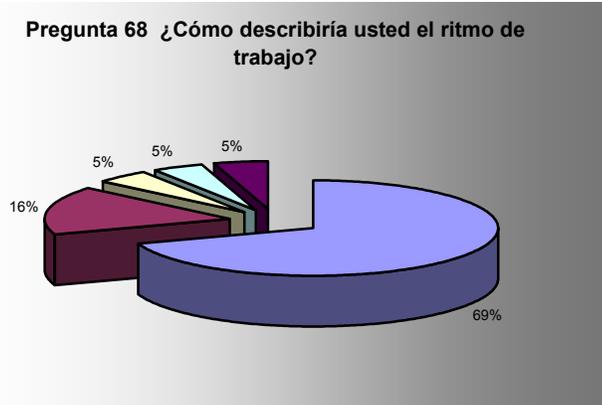


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.13 Pregunta 68

El ritmo de trabajo expuesto en la respuesta a la pregunta 68 de la gráfica 4.13 es rápido y firme 69%, muy lejano a ser lento y firme 16%, tambaleante en crisis, lento y apático, frenético y contraproducente 5%.

Gráfica 4.13 Organización

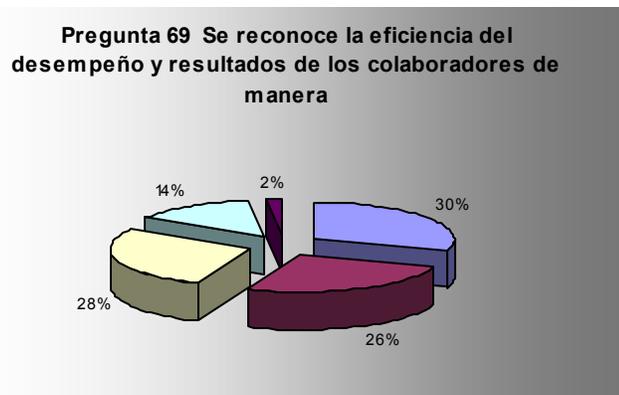


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.14 Pregunta 69

Las 3 formas que se utilizan al reconocer la eficiencia del desempeño y resultados de los colaboradores que expone la gráfica 4,14 son: la escrita 30%, verbal en grupo 28%, y privada 26%, distante a verbal privado y público 14%.

Gráfica 4.14 Formas de reconocimiento



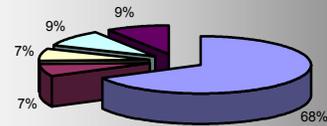
Fuente: Elaboración propia

4.8.3.15 Pregunta 70

Las constancias en un 68% son por excelencia el reconocimiento que se ofrece a los colaboradores, por su desempeño y resultados, asimismo, la gráfica 4.15 muestra, la utilización de cursos, seminarios y premios económicos 9%, y viajes 7%.

Gráfica 4.15 Desempeño

Pregunta 70 ¿Qué tipo de reconocimiento se ofrece a los colaboradores por sus resultados y desempeño?



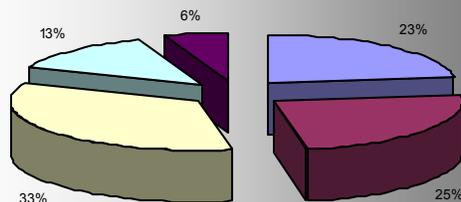
Fuente: Elaboración propia

4.8.3.16 Pregunta 71

Se distinguen tres tiempos en la prioridad para evaluar el plan, en la gráfica 4.16 de la pregunta 71, estos son: semestral 33%, mensual 25%, semanal 23%, a diferencia del anual 13% y de otros 6%.

Gráfica 4.16 Planeación

Pregunta 71 ¿Con qué periodicidad de tiempo evalúa su plan?

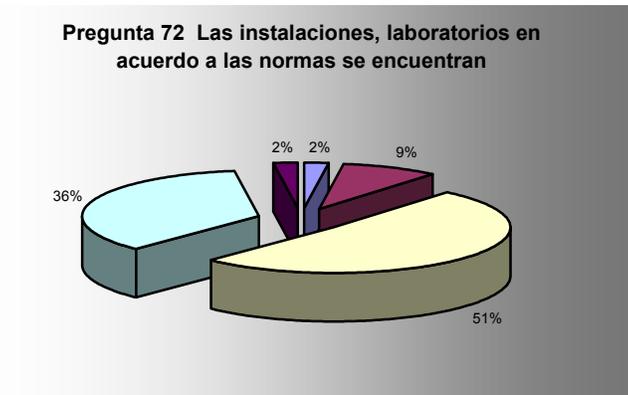


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.17 Pregunta 72

Se destaca en la gráfica 4.17 de la pregunta 72, las instalaciones son regularmente adecuadas 51%, y adecuadas 36%, muy alejadas de poco adecuadas 9% y muy adecuadas e inadecuada 2%.

Gráfica 4.17 Instalaciones

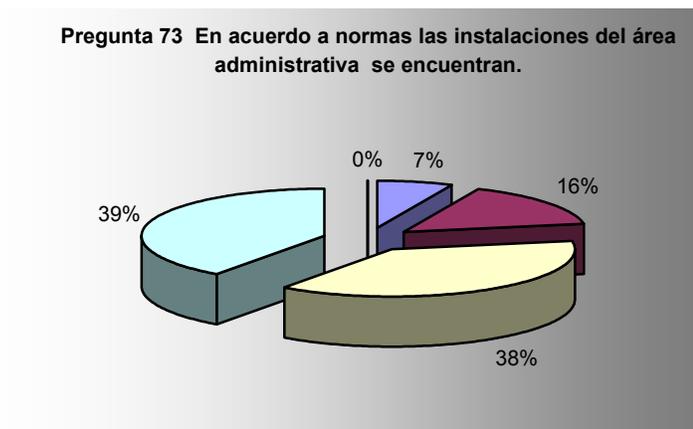


Fuente: Elaboración propia

4.8.3.18 Pregunta 73

Sobresale en la gráfica 4.18, en acuerdo a normas las instalaciones son adecuadas 39%, y regularmente adecuadas 38%, diferente a poco adecuadas 16% e inadecuadas 7%.

Gráfica 4.18 Seguridad



Fuente: Elaboración propia

4.9 Interpretación de resultados

En acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado de análisis (4.8) se procedió a su interpretación.

4.9.1 Prueba Q. de Kendall

4.9.1.1 Relación entre las variables motivación e interacción

La relación que se establece entre motivación e interacción dirige a considerar que el directivo se fundamenta en planes de trabajo para otorgar premios o recompensas, y con estos, participar dentro de los consejos y comités con el objeto de manifestar su apoyo o no, es él, en diferentes situaciones el que reafirma la motivación, dado que él conjuntamente con otros, otorga premios y recompensas o modifica el escalafón de los servidores públicos, ello conduce a la realización, al reconocimiento, a la responsabilidad y crecimiento de los trabajadores si se ven beneficiados y si no disminuye las actitudes y se da la insatisfacción.

4.9.1.2 Relación entre las variables motivación y administración del tiempo

El resultado obteniendo de la relación entre variables, motivación y administración, se puede establecer que la estimulación y la estrategia, que son dos habilidades que se entrelazan en la delegación y organización para lograr que los trabajadores se sientan con interés en trabajar y responder de acuerdo a los tiempos que se necesitan, esto integra el comportamiento tanto de colaboradores como del directivo o jefe, los cuales se sentirán satisfechos, con energía para alcanzar un desempeño eficiente.

4.9.1.3 Relación entre variables, motivación y liderazgo

La relación involucra estimulación, control y supervisión para lograr un liderazgo de colaboración y delegación de acciones de forma eficiente, a través de potenciar al máximo la fortaleza y energía de los servidores públicos, lo que conlleva un liderazgo burocrático y técnico, afectivo.

4.9.1.4 Relación entre variables, de interacción y administración del tiempo

Se puede interpretar la relación como la incidencia de la calidad de uso de tiempo, es decir, en qué emplea el servidor público el tiempo, esto es considerar: metas, registro, evaluaciones y delegar, para lo cual, la interacción juega un papel relevante a través de la comunicación verbal que establece el jefe con su colaborador o subordinado en una constante de diálogo y escucha para la resolución de problemas y delegación de tareas.

4.9.1.5 Relación entre las variables de interacción y liderazgo

Se hace énfasis al control estableciendo la relación entre jefes y colaboradores utilizando el diálogo, a la vez que se aplica la supervisión en las actividades delegadas, este énfasis se ubica en los estilos de liderazgo burocrático, técnico, afectivo. El control y la supervisión en la delegación implica que el jefe no desea correr riesgo ni dar la oportunidad al colaborador de que presente sus fortalezas, creatividad y su innovación en el momento que se le delega una tarea, a la vez que se crea un clima de desconfianza .

4.9.1.6 Relación entre variables de interacción y evaluación

Las interrelaciones entre jefes y subordinados son acciones plasmadas en una planeación académico- administrativas en los que se indican los tiempos y ordenamiento, y son evaluadas con los diversos productos que realizan ellos. Se ha de destacar que en la mayoría de las veces los jefes son los que evalúan las acciones de los subordinados a través de los cuerpos colegiados.

4.9.1.7 Relación entre las variables de administración de tiempo y liderazgo

La supervisión es una habilidad que posibilita la retroalimentación y la actualización en el desempeño laboral, ya que se puede promover la capacitación si la supervisión es utilizada de esta forma como es el caso.

4.9.1.8 Relación entre las variables de evaluación y liderazgo

El liderazgo que se manifiesta es burocrático, conductual, ya que establece acciones, dicta normas y las supervisa considerando la situación.

4.9.2 Descripción de frecuencias

La interpretación se realiza integrando varias preguntas que correspondan a una misma dimensión y su relación con los indicadores.

Pregunta 56 Las acciones de motivación son claramente desarrolladas a partir de reconocer los resultados del trabajo que presentan los colaboradores, ello, promueve el cuidar continuamente el hacer, hacer, acción que conllevan la cantidad como elemento relevante y que en ocasiones se olvida de la calidad lo que con el tiempo puede llegar a paralizar la propuesta y creatividad en el trabajo.

Preguntas: 57, 58, 59 y 60 Las relaciones laborales que presentan los servidores públicos en la FES-A se establecen al aplicar las habilidades de comunicación informal, el diálogo y promover el valor de confianza, dicha relación conforma un clima laboral que posibilita desde lo informal y hace ver que es relevante lo no establecido, planeado y organizado, por que la informalidad permite la cercanía con los colaboradores, así como, el conocimiento de las diversas habilidades que manifiestan los diferentes servidores público. El tipo de relación informal se puede integrar a lo formal y con ello los jefes pueden crear, proponer, delegar, organizar, planear con mayor asertividad de acción.

Preguntas; 61 y 62. El delegar es para el servidor público una habilidad que no le causa preocupación ya que considera que delegar es no correr riesgos, en relación, observa y selecciona al subordinado o colaborador que realizará la tarea delegada, ya que busca precisión, exactitud en tiempo y forma en el logro y cumplimiento de la tarea designada, por lo cual se reafirma el no correr riesgo.

Preguntas 63, 64, 65, 67 y 68. Administrar el tiempo para los servidores públicos en la Facultad Acatlán es concretar lo prioritario para ser productivo en sus acciones de dirigir, esto, al aplicar las habilidades de: a) planear, b) organizar, c) elegir prioridades, d) plantear estrategias y d) utiliza como recurso la agenda.

Preguntas: 66, 69, 70, 71, 72 y 73. La evaluación en la institución es considerada para tomar decisiones y lograr los resultados a partir de medir y reconocer de forma escritas las habilidades del personal, en su relación con la aplicación de reglas, normas y acciones planeadas y organizadas. Así como, comprobar que se cuenta con las instalaciones adecuadas y seguras para desarrollar el trabajo.

4.10 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación afirman, sí, determinan las habilidades de dirección el estilo de liderazgo en la Facultad de Estudios Supiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Dicho resultado se obtuvo con base en la estadística, a través de realizar la prueba Q, de Kendall para medir la relación que existe entre variables. Ya que medir la relación proporciona un parámetro de comprobación de hipótesis.

Uno de los resultados que se establece es la marcada relación entre variables, y su interdependencia entre ellas mismas, esta se representa en la tabla 4.11. La relación de variables e indicadores resultado de la prueba Q. de Kenall, es decir, las habilidades directivas, se relacionan e integran entre ellas, lo cual deja en manifiesto como menciona Bateman. Thomas la dirección integra el comportamiento psicológico - social del dirigente que constituye la base que permanece relativamente estable a lo largo de diferentes situaciones motivando su comportamiento.¹ Sin olvidar la relación administrativa que conlleva el dirigir y liderar aplicando dichas habilidades.

¹ Boada i Grau.Joan. Psicología del trabajo + organizaciones + recursos humanos. PPU. España. 2005.p304

Tabla 4.11 Dirección, relación entre variables

Dirección			
Variables	Indicadores	Variables	Indicadores
Motivación	Participación Estimulación	Interacción	Comunicación oral
		Administración de tiempo	Estrategias
Interacción	Comunicación oral Dialoga	Administración de tiempo	Estrategias Planeación Organización
		Evaluación	Recursos Funciones
Administración de tiempo	Planeación	Delegar	Desconfianza
		Evaluación	Recursos Resultados

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados presentes de la tabla 4.12 a la 4.13, se caracteriza a la dirección con las habilidades de: a) la motivación a través de la participación, reconocimientos y estimulación a los colaboradores, b) la Interacción, a partir de el diálogo, comunicación informal, valor de confianza y la comunicación oral, c) la administración del tiempo, a partir de la planeación, organización, utilización de recursos como la agenda, y estrategias, d) el delegar a través de considerar la eficiencia y la eficacia y la desconfianza, y e) la evaluación a partir de la seguridad laboral y seguridad en las instalaciones, reconocimientos, evaluar el plan semestralmente, recursos y resultados.

Las relaciones entre variables define la fortaleza de interacción social como una de las variables relevantes, la administración en relación con la planeación, y la psicología con la motivación, ello, responde probablemente a la eficiencia directiva en la organización.

Tabla 4.12 Dirección, variables e indicadores

Dirección		
mayor porcentaje		
Variables	Indicador	%
Motivación	Reconocimientos a partir de obtención de resultados	40%
Interacción	Comunicación verbal	56%
	Dialogo	44%
	Comunicación informal	52%
	Valor de confianza	29%
Administración de tiempo	Utiliza agenda de citas	63%
	Agenda por prioridad	50%
	Estrategias fija objetivos y tiempo	50%
	Planea semestralmente	45%
	Organización es rápida y firme	60%
Delegar	Ningún riesgo corre.	70%
	Considera eficacia y eficiencia	45%
Evaluación	Seguridad laboral adecuada	37%
	Reconocimientos de forma escrita	30%
	Constancias	68%
	Evalúa plan semestralmente	33%
	Instalaciones adecuada	51%
	Seguridad instituciones	
	Adecuada	39%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.13 Impacto de habilidades de dirección en el estilo de liderazgo

Dirección		Liderazgo	
Variables	Indicadores	Variable	Indicadores
Motivación	Estimulación	Burocrático-autocrático	Control
Interacción	Comunicación oral		Desconfianza
Delegar	Sin riesgos		Estímulos
Administración de tiempo	Trabajo innecesario		Jerarquía
Evaluación	Recursos		

Fuente: Elaboración propia

En el mismo orden de ideas, el impacto que ejercen las habilidades de dirección en el tipo de liderazgo confluye en una relación muy alta el liderazgo burocrático, liderazgo técnico – conductual – afectivo, en una imperceptible relación el liderazgo democrático – afectivo, y el liderazgo afectivo en una relación menos prioritaria sin relevancia el liderazgo *laissez-faire* (ver tabla 4.13).

El liderazgo burocrático se enfatiza al aplicar habilidades de dirección: de comunicación, interacción, administración de tiempo y evaluación a partir de: el control, la desconfianza, el trabajo innecesario, el reconocimientos, los estímulos, uso de medios y recursos para su organización y el informar utilizando la jerarquía, en su relación con los tipos de liderazgo técnico y conductual. Esto en el desempeño laboral impacta en el ambiente, la cultura, ya que se vive un clima de desconfianza que conduce a la tensión y lo que dificulta la innovación, la creatividad, la interacción, la comunicación, las estructuras flexibles o la aplicación de otros tipos de liderazgo con mayor interdependencia, y dar y recibir retroalimentación en su relación con la capacitación y actualización que permita al colaborador un margen amplio en la libertad de acción y pensamiento.

El énfasis en el liderazgo burocrático, provoca ubicarse en la visión de dirección tradicional que se basa en una teoría X, Y sobre la supuesta importancia del hombre en lo laboral, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que sólo algunos grandes líderes pueden remediar, este planteamiento es diferente a lo que plantea Senge en cuanto a que el líder propicie un clima que fortalezca la visión conjunta en la que se posibilite la elección, confianza y dominio personal.²

Por otro lado, los liderazgos democrático y afectivo, que se podrían manifestar a través de las habilidades de motivación, interacción, administración de tiempo y evaluación a través de la confianza, la participación, la opinión y los acuerdos de los colaboradores, así como, los consensos no se presentan en la investigación. Sin embargo, estos tipos de liderazgo permitirían establecer y divulgar objetivos, metas visión, reglas y normas, crear un clima donde los servidores públicos deseen participar y colaborar, evaluar su desempeño de forma coparticipativa, delegar para emplear el tiempo a su favor, y confiar para lograr la satisfacción por ambas partes. Por lo cual, es relevante mencionar que estos estilos de liderazgo se deberían apoyar y aplicar con la finalidad de lograr una dinámica donde sean más los coparticipantes.

² Senge. P. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica. España. 2002 p.4 10

La investigación enfatiza la habilidad de planificación a partir de la relación entre variables (ver tabla 4.12), y en el resultado de la descripción de frecuencias donde se manifiesta que cada semestre se planea.(ver tabla 4.14), este énfasis en la planeación se considera que tiene un vínculo con la dirección - liderazgo técnico – cognitivo y se convierte en un resultado de impacto para la facultad ya que con diferencia de los trabajos que revisa Codina Alexis en los cuales los dirigentes no planean, los resultados obtenidos en la investigación dan un margen de cambio en las habilidades directivas rumbo a la visión la misión, los objetivos y programas que tienen un corto, mediano y largo plazo lo que puede llegar a beneficiar a la Facultad. Otro beneficio que se integran a la intensidad de la habilidad de planificar, se dirige más al razonamiento, que sólo utilizar el instinto.

La presencia débil de la habilidad para delegar deja indicado que ha de considerarse con premura para fortalecer en su relación la desconfianza que se muestra en la investigación de lo contrario se vive una simulación en el caminar para la creatividad, innovación y propuesta que son acciones que hoy se presentan en la mayoría de discursos.

Capítulo V

Propuesta del programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas

El Programa fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas es una propuesta, cuya misión es contribuir a la profesionalización de los servidores públicos en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, desde una perspectiva de eficiencia, innovación y creatividad de las habilidades para la dirección.

5.1 Motivos

El estado actual del tipo de liderazgo se aplica en el burocrático, el técnico y el cognitivo, dejando sin práctica observable los estilos burocrático, afectivo y conductual los cuales posibilitan mayores niveles de información colaboración, y resultados de los colaboradores que son los especialistas de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo que propicie la integración y consensos de diferentes enfoques para la efectividad en toma de decisiones.

El proceso de dirección requiere de los distintos liderazgos que converjan en la práctica y en la constante dinámica para el cambio, innovación y su creatividad, esto resulta determinante en el papel del dirigente - líder que manifiesta el servidor público en la Facultad.

El dirigente – líder cuenta con una formación empírica o profesional en una determinada disciplina o área y por lo tanto, son portadores de conocimientos y experiencias que pueden utilizarse en el proceso de desarrollo de habilidades directivas.

El desarrollo de habilidades directivas implicó una selección de la cual se consideran seis: 1) la interacción social, 2) la motivación, 3) la delegación, 4) la administración de tiempo, 5) la evaluación y 6) el liderazgo.

El trabajo del servidor público se caracteriza por una dinámica muy activa, lo que significa una propuesta de desarrollo que enzarce los conocimientos, experiencias y fortalezas en un programa.

Dentro de los resultados obtenidos en esta investigación y los conceptos en este apartado de motivos destacan entre otros aspectos la necesidad para la formulación de acciones para contribuir en la profesionalización.

5.2 Lineamientos

En el contexto de la eficiencia, innovación y creatividad se han considerado lineamientos generales que deberán observarse para caracterizar el desarrollo del programa.

1. El personal que manifieste su intención de ocupar un puesto directivo, se recomienda su participación en programas relacionados con el desarrollo de habilidades directivas.

2. De acuerdo con la estructura vigente se considera puestos de dirección:
a) director (a), b) Jefe (a) de división, b) Jefe (a) de programa, c) jefe (a) de sección, d) coordinador (a), e) Jefe (a) administrativo, f) secretario académico.

3. Los programas de esta naturaleza continuaran en periodos anuales, para garantizar la retroalimentación.

4. Ningún programa vinculado con el desarrollo de habilidades directivas tendrá reconocimiento institucional, sin ser aprobado por la dirección.

5. En todos los casos de participación deberá predominar el consenso, del personal directivo.

6. El desarrollo será guardando concordancia con la disponibilidad directiva y acuerdos.

7. La formalización para participar en el programa, corresponderá a una invitación de la facultad.

5.3 Objetivo

Consolidar la función directiva de la Facultad de Estudios Profesionales de UNAM, mediante planes, programas y acciones de profesionalización para coadyuvar en el cumplimiento de los fines de la administración institucional.

5.4 Meta

Desarrollar anualmente programas de profesionalización para efectos de integración superación profesional y mejora continua de la función directiva.

5.5 Programa

El programa fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas propone la profesionalización directiva de los directivos de la facultad la cual consiste en: a) objetivo, b) fases, c) actividades institucionales, d) destinatarios, e) instancias (ver tabla 5,1) f) cronograma (ver tabla 5.2), g) actividades por objetivo específico de cada fase (ver tabla 5.3), h) actividad por objetivo por cada taller (ver tabla 5.4), i) organización y funcionamiento y j) infraestructura.

Tabla 5.1 Programa

Objetivo general	Fases del programa	Actividades institucionales que integra el programa.	Destinatarios	Instancias responsables
Fortalecer las funciones directivas de los servidores públicos de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.	Fase 1. Promoción Fase2. Sensibilización Fase 3. Seguimiento Fase 4. Capacitación Fase 5- Otorgamiento de diplomas	Reuniones Asignación de tareas. Calendarización Controlar	Servidores públicos	Dirección Administrativa Educación continua.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2 Cronograma

Fases y Objetivos específicos	Tiempos de ejecución de cada fase.																	
	Fase 1				Fase 2				Fase 3				Fase 4				Fase 5	
	4 meses				6 meses				Durante desarrollo				12 – 14 meses				15 días	
Fase 1 Promoción																		
Objetivo específico: Promover entre los diversos directivos de la institución su participación en el programa.																		
Fase 2 Sensibilización																		
Objetivo específico: Integrar y motivar respecto al programa, a los diversos directivos que se desempeñan en la facultad																		
Fase 3 Seguimiento																		
Objetivo específico: Retroalimentar el programa de forma continua durante el desarrollo del mismo.																		
Fase 4 Profesionalización																		
Objetivos específicos: Desarrollar las habilidades directivas.																		
Fase 5 Otorgamiento de Diplomas																		
Objetivo específico: Entregar reconocimientos a directivos.																		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3 Actividades por objetivos

ACTIVIDADES POR OBJETIVO ESPECÍFICO	PRODUCTOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FECHAS DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	COSTOS
			INICIO	CULMINACIÓN		
Fase 1 Promoción						
Objetivo específico: Promover entre los diversos directivos de la institución su participación en el programa.		6 meses	De acuerdo a calendarización	De acuerdo a calendarización	Jefe de educación continua	30.000.00
Actividad 1. Reunión para acuerdos de fechas para las acciones	Calendario de acciones.					
Actividad 2 Campaña de promoción	Campaña					
Actividad 3 Elaboración de trípticos y/o CD	Trípticos y/ o CD					
Fase 2 Sensibilización						
Objetivo específico: Integrar y motivar respecto al programa, a los diversos directivos que se desempeñan en la facultad		4 meses interrelacionado o durante todo el calendario	De acuerdo a calendarización	De acuerdo a calendarización	Jefe de educación continua	80.000.00
Actividad 1. Reunión Informativa.	Informe					
Actividad 2 Elaborar taller de sensibilidad	Taller					
Actividad 3 aplicación de taller.						
Fase 3 Seguimiento y diseño de materiales de instrucción.						
Objetivo específico: Retroalimentar el programa de forma continua durante el desarrollo del mismo.		Durante el desarrollo del programa	De acuerdo a calendarización	De acuerdo a calendarización	Jefe de educación continua	300.000.00
Actividad 1. Diseñar el material de apoyo	Materiales de apoyo.					
Actividad 2. Elaboración de guía para el seguimiento	Guía de seguimiento					
Actividad 3 Aplicación de guía						
Fase 4 Profesionalización						
Objetivos específicos: Desarrollar las habilidades directivas.		De 12 -14 meses	De acuerdo a calendarización	De acuerdo a calendarización	Jefe de educación continua	1.000.000.00
Actividad 1. Reunión para asignaciones de tareas.						
Actividad 2. Diseño de materiales.	Materiales apoyo					
Actividad 3. Elaboración de talleres	Talleres					
Actividad 4 Convocatoria	Convocatoria					
Actividad 5. Implementación de talleres.	No. de participantes. Informe de ejecución.					
Fase 5. Otorgamiento de Diplomas						
Objetivo específico: Entregar reconocimientos a directivos.	Diplomas	15 días	De acuerdo a calendarización	De acuerdo a calendarización	Jefe de educación continua	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4 Talleres

ACTIVIDADES POR FASES Y OBJETIVO ESPECÍFICO	PRODUCTOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FECHAS DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	COSTOS
			INICIO	CULMINACIÓN		
Taller I La dirección						
Objetivo: Identificar las habilidades de la dirección en el entorno laboral		40 horas	De acuerdo a planificación	De acuerdo a planificación	Jefe de educación continua	\$4.000.00 por funcionario.
Actividad 1 Biografía directiva	Diario					
Actividad 2 Confrontación de funciones.	Mapa conceptual					
Actividad 3 Resumen	Resumen ejecutivo					
Taller II: Interacción social, motivación y delegación.						
Objetivo: Practicar diversas técnicas y ejercicios de interacción, motivación y delegación		40 horas	De acuerdo a planificación	De acuerdo a planificación	Jefe de educación continua	\$4.000.00 por funcionario.
Actividad 1 interpretación de papeles y comunicación.	Habilidades de interacción					
Actividad 2 Brainstorming	Habilidades de motivación					
Actividad 3 Estudio de caso	Habilidades de delegación					
Taller III: Liderazgo						
Objetivo Diferenciar estilos de liderazgo		40 horas	De acuerdo a planificación	De acuerdo a planificación	Jefe de educación continua	\$4.000.00 por funcionario.
Actividad 1 Debate	Definición de liderazgo					
Actividad 2 Estrategias de liderazgo	Estrategias de liderazgo					
Actividad 3 El gato	Estilos de liderazgo					
Taller IV: Administración del tiempo y evaluación.						
Objetivo: Aplicar la administración y evaluación.		40 horas	De acuerdo a planificación	De acuerdo a planificación	Jefe de educación continua	\$4.000.00 por funcionario.
Actividad 1 Estudio de caso	Habilidades					
Actividad 2 evaluación	Guía de evaluación					
Actividad 3 El cubo	Plan					
Taller V Diferencia entre dirección y liderazgo						
Objetivo específico: Identificar y aplicar la diferencia entre dirección y liderazgo.						
Actividad 1. Aplicación de habilidades.	Elaboración de casos	40 horas	De acuerdo a planificación	De acuerdo a planificación	Jefe de educación continua	\$4.000.00 por funcionario.

Fuente: Elaboración propia

5.6 Organización y funcionamiento del programa

El Programa está compuesto de un total de 6 talleres, 5 de ellos presenciales y 1 virtual, obteniéndose el diploma al término, de entre ellos, cuatro talleres obligatorios y dos optativos, por un total de 265 horas. Está dirigido a directivos públicos, responsables en la institución, se puede participar a través del programa.

El Programa está organizado teniendo en cuenta los siguientes objetivos específicos:

1. Proporcionar conocimientos sobre la función directiva.
2. Formar en la conceptualización e interpretación empírico de los procesos de interacción social, motivación y delegación.
3. Familiarizar a los participantes en el manejo de métodos y técnicas directivas, liderazgo y, administrativas para la dirección.
4. Desarrollar actividades que promuevan la capacidad analítica, crítica, innovadora y creativa de los participantes, tratando de integrar sus conocimientos teórico-metodológicos-técnico con la apreciación de circunstancias tácticas y contextuales de su puesto.

Perfil de egreso

Se espera que término del programa, el participante habrá logrado:

- Una formación académico - profesional de alto nivel de excelencia.
- La profesionalización en el conocimiento y aplicación de las habilidades directivas.
- Una sólida formación teórico-metodológica-técnica adecuada con el contexto de la facultad.

- Un adecuado conocimiento en algunas técnicas sustantivas de la aplicación de las habilidades para la dirección.
- Habilidades y conocimientos para el análisis, diagnóstico y resolución de problemas en la dirección.
- Mejores actitudes para su inserción profesional en áreas de gestión.

Contenidos para la profesionalización

El Programa de fortalecimiento y desarrollo de habilidades directivas está estructurado en 5 áreas de formación, relacionadas con la dirección, diferencia entre dirección y liderazgo, interacción social, motivación, delegación, liderazgo, administración del tiempo y evaluación.

Dirección, su finalidad es proporcionar conocimientos y experiencias que permitan analizar y comprender la función de dirección y familiarizarse con técnicas que posibilitan el desarrollo de la misma.

Diferencia entre dirección y liderazgo, su finalidad es proporcionar el conocimiento y experiencia que permitan identificar y practicar en un vínculo entre dirección y liderazgo.

Interacción social, motivación, delegación, su finalidad es intercambiar conocimientos, experiencias y herramientas relativas a las habilidades mencionadas, con especial énfasis en las relativas a la relación humana.

Liderazgo, su finalidad es proporcionar conocimientos y experiencias que ayuden a la profesionalización de los servidores públicos desde dos perspectivas complementarias: por una parte, la familiarización con técnicas

en la práctica de estilos de liderazgo y, por otra, la adquisición de ciertos conocimientos inherentes a la propia condición de la facultad.

Administración del tiempo y evaluación, su finalidad es proporcionar conocimientos y experiencias relativos a el carácter administrativo y evaluativo en la práctica de la función directiva.

Metodología

El programa se desarrolla de manera presencial y virtual, mediante la exposición, diálogo, confrontación, análisis y propuesta. Los talleres serán coordinados por docentes- asesores. El ámbito de trabajo es el Centro de educación continua y el centro de computo, La actividad se desarrolla a través de una intensa interacción docentes y participantes mediante comunicaciones tanto personalizadas como grupal. La participación virtual, proporcionará la comunicación y vínculo personal entre docentes y participantes. Los trabajos prácticos y trabajos finales son devueltos con comentarios o propuesta, y la aprobación de los talleres se logra mediante la presentación de casos.

Implementación

La implementación consta de 5 pasos:

1. Invitación, el director hace la invitación a educación continua, administración y otras áreas con la finalidad de llevar acabo la primera reunión.
2. Conformación de comité, en la primera reunión se conformará un comité coordinador para desarrollar el programa, a la vez que, se formalizará el

programa y acordaran un calendario para las próximas reuniones y elaboraran una ficha de procedimiento para el seguimiento del programa.

3. Reuniones, el comité organizara diversas reuniones con la finalidad de elaborar y acordar de forma conjunta:

a) programar los periodos de trabajo, b) designación de funciones, c) establecer objetivos y metas, d) considerar lineamientos establecidos y algún otro que no se haya contemplado con la finalidad de implementar el programa.

4. Establecer actividades, el comité establecerá de forma conjunta con las diversas áreas cada una de las actividades a realizarse en la aplicación del programa.

5. Seguimiento, se realizará durante el transcurso del desarrollo del programa, considerando todas las fases.

5.7 Infraestructura

La infraestructura requerida en el desarrollo del programa es:

- Salas equipadas con materiales y recursos audiovisuales.
- Materiales y recursos audiovisuales (video proyector, pantallas, sillas, mesas, computadoras, impresora, video casetera, servicio de Internet).
- Auditorio con capacidad de acuerdo al número de participantes.
- Espacio auxiliar (sala para juntas).
- Material de papelería (acetatos, hojas, colores, plumines, tijeras, resistol).
- Sala o espacio para el servicio de cafetería.
- Espacios requeridos ya en la puesta en marcha del programa.

Matriz de congruencia interna

Tema	Problema	Objetivo	Preguntas de investigación	Referencia teórica	Resultados	Aportación	Conclusión
Habilidades de dirección del servidor público en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México	Se adolece de un programa de desarrollo de habilidades directivas para desempeñar su puesto de dirección en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa.	Conocer las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa.	<p>¿Qué relación existe entre las habilidades directiva y los estilos de liderazgo para la dirección?</p> <p>¿Qué relación presenta el estilo de liderazgo con respecto a las habilidades de dirección del funcionario?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos relevantes de un programa de desarrollo de habilidades para la dirección?</p>	Un fundamento conceptual para analizar los estilos de liderazgo del personal directivo y consecuentemente desarrollar y fortalecer sus habilidades directivas en el campo administrativo, académico	Se caracteriza a la dirección con las habilidades de: a) la motivación a través de la participación, reconocimientos y estimulación a los colaboradores, b) la Interacción, a partir de el diálogo, comunicación informal, valor de confianza y la comunicación oral, c) la administración del tiempo, a partir de la planeación, organización, utilización de recursos como la agenda, y estrategias, d) el delegar a través de considerar la eficiencia y la eficacia y la desconfianza, y e) la evaluación a partir de la seguridad laboral y seguridad en las instalaciones, reconocimientos, evaluar el plan semestralmente, recursos y resultados.	La investigación propone un programa de carácter aplicativo en personal directivo, la cual promueve el desarrollo de habilidades para la dirección en sus propios escenarios laborales con características para la autoevaluación y seguimiento.	La hipótesis y preguntas se confirman en atención a que la prueba Q de Kendall y alfa de Cronbach demuestran que las habilidades de dirección se relacionan con el liderazgo. El objetivo general de la investigación se cumplió debido a la identificación, al análisis y la interpretación de las habilidades directivas de los dirigentes en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México y la propuestas de un programa para fortalecer las habilidades directivas.

Aportación

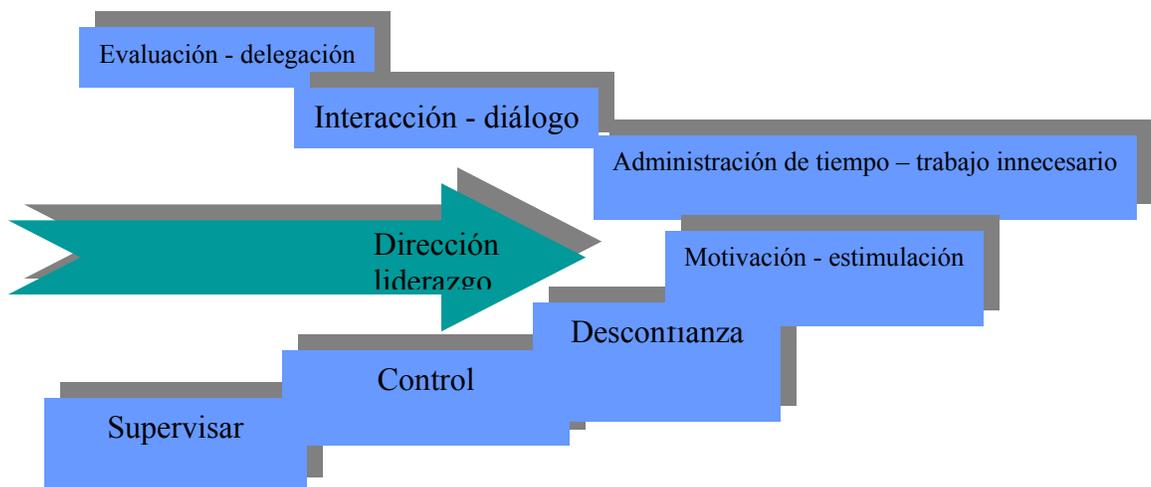
La investigación propone un programa de carácter aplicativo en personal directivo, la cual promueve el desarrollo de habilidades para la dirección en sus propios escenarios laborales con características para la autoevaluación y seguimiento.

Conclusiones

En atención a la estructura de la investigación se concluye, los resultados obtenidos afirman que existe relación entre las habilidades de dirección y los estilos de liderazgo de los servidores públicos de la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Debido a que las pruebas estadística Q. de Kendall mostraron la relación las variables, dimensiones e indicadores de la forma siguiente:

- Variable 1 motivación – estimulación con variable liderazgo burocrático – control.
- Variable 2 interacción – diálogo con variable liderazgo burocrático-desconfianza.
- Variable 4 administración del tiempo – trabajo innecesario con variable liderazgo burocrático – desconfianza.
- Variable 5 evaluación – delegación con variable liderazgo burocrático-desconfianza. (ver figura 1)

Figura 1 Relación dirección y liderazgo burocrático



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia la hipótesis se confirma en atención a dicha prueba, demostrando con la hipótesis correlacional X^2 , y por el coeficiente de correlación de Pearson, dejando manifiesto que las habilidades de dirección se relacionan con el estilo de liderazgo y en relación Beteman Thomas dice, la dirección integra el comportamiento psicológico – social del dirigente que constituye la base que permanece relativamente estable a lo largo de diferentes situaciones estimulando su comportamiento.¹ Sin olvidar la vinculación administrativa que se tiene y la cual conlleva a la aplicación de las habilidades directivas en los roles de líder y jefe.

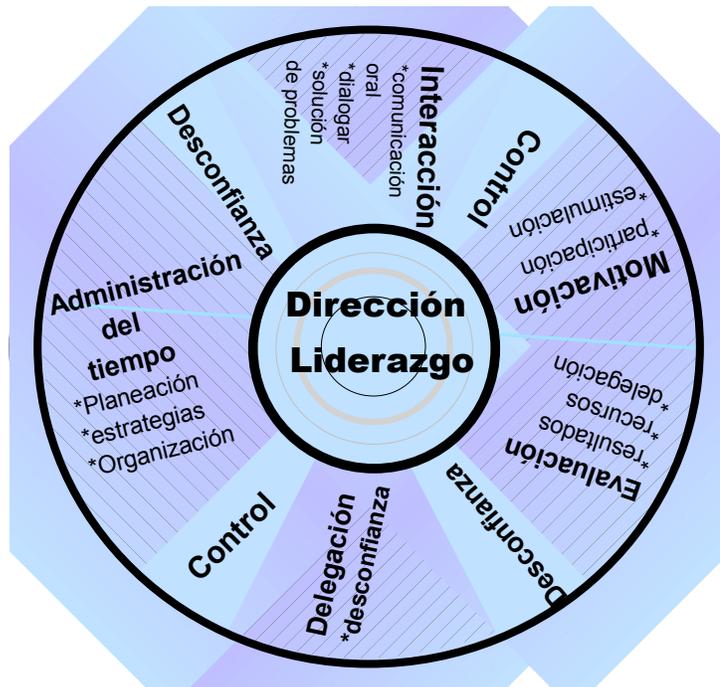
Los aspectos que caracterizan a la dirección y liderazgo de los servidores públicos en la facultad están dados por:

- ❖ La visualización de un liderazgo fortalecido en su relación con la dirección, manipulado conjuntamente a partir de la estimulación el diálogo y la delegación para con los colaboradores sin dejar de ser controladores.
- ❖ La dirección y el liderazgo conforman una mancuerna con la desconfianza lo que determina un clima laboral tenso y rígido.

Con relación a la primer pregunta planteada en la investigación, referida a la relación que existe entre estilos de liderazgo y las habilidades de dirección, las pruebas estadísticas evidenciaron que existe una relación interdependiente entre ambas variables, es decir por un lado las habilidades de dirección se relacionan entre ellas, y a la vez se relacionan con el liderazgo que en esta investigación resulta ser un liderazgo burocrático – autocrático como se menciona con anterioridad fortalecido con

^{1 1} Boada i Grau.Joan. Psicología del trabajo + organizaciones + recursos humanos. PPU. España. 2005.p304

Figura 2 Interdependencia de variables



Fuente: Elaboración propia

las habilidades de motivación, interacción, evaluación y administración del tiempo (ver figura 2).

Con relación a la segunda pregunta de investigación, con respecto a la relación que presenta el estilo de liderazgo con respecto a las habilidades de dirección del funcionario, las pruebas estadísticas de correlación entre variables, establecen un liderazgo burocrático autocrático, con énfasis en los indicadores de control, desconfianza y supervisión teniendo su vínculo con las habilidades de dirección en las que predominan: la estimulación, el diálogo, la delegación y el trabajo innecesario, cuya esencia es la de tomar personalmente todas las decisiones, distribuir las tareas, impartir e imponer instrucciones, elogio o censura de acuerdo a sus propias normas. En el mismo orden de ideas, el análisis cualitativo fortalece el resultado en

cuanto a las habilidades de dialogar en un 44%, en delegar sin riesgo 70%.

Se destaca, que hay una tendencia significativa, a manifestarse el servidor público de forma institucional a partir de las normas y lo establecido o dado, en cuanto a los comportamientos fundamentales para desarrollarse bajo una perspectiva burocrática en la institución.

En cuanto a la tercera pregunta, relacionada con los aspectos relevantes de un programa, se establece en el marco de resultados en el vínculo de respuesta, a la presencia y ausencia de habilidades que integran la dirección y correlación con el liderazgo que manifestaron los servidores públicos. El programa se conforma al integrar los aspectos siguientes:

1. Motivos, integran resultados y concepto para la formulación de acciones para la profesionalización
2. Lineamientos, directrices generales que deberán observarse para caracterizar el desarrollo del programa.
3. Objetivo, establece el consolidar la función directiva.
4. Meta, marca el tiempo para desarrollar el programa
5. Programa, integra, objetivo, fases, actividades, destinatarios, instancias, cronograma, actividades y objetivos específicos, actividades por objetivo por taller, dando énfasis al seguimiento y evaluación.
6. Organización y funcionamiento del programa, presenta objetivos, perfil de egreso del directivo, elementos de contenido, metodología y elementos de implementación.
7. Infraestructura, presenta los recursos y materias que se requieren para instituir el programa.

Queda demostrado con los resultados obtenidos en esta investigación, que sí se conocen las habilidades para la dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán de la UNAM, asimismo, lo vasto del trabajo permitió por un lado el conocer que una de las habilidades poco manifiesta es la delegación, y por otro, que el planear es una habilidad de consistencia y fortalecimiento en la organización lo que mejora la eficiencia. En el mismo orden de ideas, se determina que no se puede educar sin administrar, ni administrar sin educar.

La dinámica de la investigación permitió en primer lugar, conocer y reconocer la participación de los colegas servidores públicos, ellos, con gran interés y entusiasmo colaboraron con la investigación tanto de forma verbal, como escrita, así como, el agradecer su participación. En segundo lugar, los colegas agregaron que cada una de las preguntas formaban un todo, en cuanto a lo que se necesita para ser directivo y que la experiencia y formación permitía la visualización del ser dirigente. En tercer lugar, la participación de los expertos en la fase piloto y en la construcción de la operacionalización de variables fue de gran aporte para el trabajo,

Por otro lado, la riqueza de la investigación permitió desarrollar un curso, y un artículo los cuales se encuentran en dictamen para su publicación, asimismo, el diseño de un proyecto sobre el estudio comparativo de las dimensiones del grupo y liderazgo para la eficiencia e innovación.

Para finalizar, puede afirmarse que la relación entre las habilidades directivas y el estilo de liderazgo pueden mejorar la eficiencia y calidad de la dirección en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán.

Limitaciones

En la realización de la investigación, en lo concerniente a las limitaciones, se presentaron básicamente tres aspectos:

- a) El tiempo dedicado a entrevistas.
- b) La cobertura limitada a una institución.
- c) La necesidad de reorientar la estrategia metodológica, el diseño de la investigación, la orientación teórica, conceptual y su alcance.

Sugerencias de trabajos de investigación futuros

Los trabajos de investigación promueven y determinan transformaciones que repercuten en beneficio de las organizaciones, los grupos y las personas, por lo cual se considera esta tesis relevante para futuros trabajos académicos de esta naturaleza.

Es recomendable:

1. En el momento de iniciar con toda investigación contar con un director metodológico y un director teórico contextual.
2. Durante la realización de la investigación elaborar ensayos cortos de cinco a seis cuartillas, referidos a cada uno de los elementos que van conformando la investigación.
3. Elaborar un plan de trabajo para la revisión continua y entrega de grados de avance.

4. Durante la elaboración de la tesis los directores deben desarrollar conversaciones académicas de los avances y hallazgos permanentemente con el doctorando.
5. Preparar y motivar al doctorando para el examen de adecuación y de grado.

Bibliografía

- Álvarez Héctor Felipe. **Teoría de las Organizaciones**. Ediciones Eudecor. Argentina 1999
- Agoitia Lorenzo, “*Transacción honrosa: fin de la huelga*”, en, **Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad**, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004
- Bateman. Thomas S. Snell. Scott.A. **Administración una ventaja competitiva**. Mc.Graw-Hill. México. 4a.edición 2004
- Bayona. Pedro. **Habilidades del pensamiento aplicadas a los procesos creativos**. Escuela Mexicana del Pensamiento Integral. S.C. México. 2000.
- Blanco José. “La UNAM; academia y política, ensayo”. **Nexos**, México. Núm. 267, marzo de 2000
- Blanco José. **La UNAM su estructura sus aportes, su crisis, su futuro**. Fondo de Cultura Económica. México. 2001
- Bleger, José. **Psicología de la conducta**. Paidós. 3ª. Edición México. 1999
- Block, Alberto. **Desarrollo de Capacidades administrativas. Con ejemplos y ejercicios aplicables a la educación**. Editorial Trillas. México, 1978.P.22
- Boada i Grau.Joan. **Psicología del trabajo + organizaciones + recursos humanos**. PPU. España. 2005
- Casares Arrangoiz David. **Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad**. Fondo de Cultura Económica. México.2000

- Cerda Gastélum. José de la y Núñez de la Peña Francisco. **La Administración en Desarrollo**. Instituto tecnológico y de estudios superiores de Occidente. Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales. México 1993
- CIICH, "Editorial", **Educación Superior cifras hechos**, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 4, septiembre-octubre de 2001
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado**. Grijalbo 1998
- Deutsch, M. y Krauss, M.R. **Teorías en Psicología Social**. Studio Paidós. México. 1990
- Dilts Robert. **Liderazgo creativo. Programación Neurolingüística**. Urano. España. 1996.
- Jiménez Alonso. Jorge. "El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos". **En Vínculo Jurídico** . Revista 20, octubre-diciembre 1994
- Jiménez, en N.Lussier . Robert. Achua, D.B.A.Christopher F. **Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades**. Segunda edición. Thomson. México. 2005
- Guillén, Gestoso. Carlos. **Psicología del trabajo para relaciones laborales**. Mc.Graw Hill. México. 2ª edición 2004
- Herrera Alejandro, Rubén García Moguel, "La agenda universitaria no va a subordinarse a la nacional: Juan Ramón de la Fuente", **Vértigo**, México, año 1, no. 22, 19 de agosto de 2001
- Hierro Graciela, **Naturaleza y fines de la educación superior**, UNAM, México, 3ª edición, 1994
- H. Vroom Victor, y Deci L. Edgward. **Motivación y alta dirección**. Editorial Trillas, México, tercera reimpression, julio 1990
- Koontz, Harol. Et.al. **Elementos de Administración**. McGraw-Hill. Cuarta edición. México. 2000.

- Lagache y Pichon Riviere , en Bleger, José. **Psicología de la conducta**. Paidós. México. 1999
- L. Daft. Richard. Y M. Steers Ricahar. **Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos**. Limusa Grupo Noriega editores. México. 1992
- López Carlos. **¿A qué se dedican los directivos? A propósito de los planteamientos de Henry Minstzberg**. Cuba. 2002
- Luna López Araceli. **Liderazgo como factor para el logro y ejecución del Servicio Público en un Contexto de Calidad**. ENEP-Acatlán Lic. De Política y Administración Pública. Naucalpan Edo. De México. 1996
- Montemayor, "Subrayados", **Educación Superior cifras hechos**, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, Año 1, núm. 3, julio-agosto de 2001
- Madrugal, Toorres. Berta Ermila. **Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje**. Mc. Graw Hill. México. 2005
- Mosher y Cimmino. **Ciencia de la Administración**, Ediciones Rlalph. Madrid. Tercera edición 1991
- Olivares. Orozco. Socorro. González García. Martín. **Comportamiento Organizacional**. Editorial Banca y Comercio, S. A. De C.V. México. 2000
- Ordorika Imanol. **La disputa por el Campus, Poder, política y autonomía en la UNAM**, Plaza y Valdés Editores, CESU. México. 2006
- Ouchi, William. **Teoría Z**. Biblioteca de la Empresa. Ediciones Orbis, S.A. España. 2002
- Ricardo Etkin. Jorge. **Burocracia en corporaciones públicas y privadas**. Argentina. Ediciones Macchi. 1999
- Rodríguez Valencia Joaquín. **Dirección Moderna De Organizaciones**. THOMSON, México y América Central. 2005

- Rodríguez, Cobeller. Carlos y Vázquez Lecanda Luis Enrique. **Liderazgo Contemporáneo**. México.2004
- Santos, J. A. **La Ruta. Un mapa para construir futuros**. Editorial de la Universidad de El Salvador. San Salvador. 2004
- Senge, Peter. **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Editorial Granica. España. 2002.
- Shriberg, Arthur. Shriberg, David. Lloyd. Carol. **Liderazgo práctico, principios y aplicaciones**. Editorial CECSA. México. 2004
- Solana, F. Ricardo. **Administración de Organizaciones**. Ediciones Interoceánicas D.A. Buenos Aires, 1999
- Stoner, James. Freeman, R.Edward y Gilbert Jr. Daniel R. **Administración**. McGraw-Hill 6ª.edición México. 2000
- UNAM. **Legislación Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México**, UNAM México, 1991
- UNAM, “Presenta Justo Sierra su proyecto de Universidad”, en, **Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad**, No. 3, *Gaceta UNAM*, No. 3748, 2004
- UNAM, “El primer conflicto estudiantil, en 1875”, en **Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad**, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004
- UNAM, “Una universidad libre, idea precursora de la Autonomía”, en **Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad**, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004
- UNAM, “El manifiesto estudiantil”, en, **Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad**, No. 2, *Gaceta UNAM*, No. 3747, 2004

UNAM, “La Universidad, signo de civilización”, en, **Suplemento del 75 Aniversario de la Autonomía de la Universidad**, No. 5, Gaceta UNAM, No. 3750, 2004

Weiss, H. Donald. **Cómo Convertirse en un líder eficaz**..Aguilar. México. 1994

Zarco Quintero José. **Servicio Público**. México. COPARMEX.2006

Documentos

Centro de Empresas y Negocios “Santiago Innova”. **Competencias Emprendedoras**. Municipalidad de Santiago Chile 2002

Contrato Colectivo de Trabajo 2007-2009. Asociación Autónoma del personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. UNAM.

Contrato Colectivo de Trabajo 2002-2204. Sindicato de trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. UNAM

Legislación Universitaria. *Estatuto de la Universidad Nacional Autónoma de México. Artículo 84*. México. 2004

Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. México UNAM.

Plan de Desarrollo 2005-2009. Facultad de Estudios Superiores Acatlán. UNAM. M2005

Internet

FES Acatlán, **Historia de la FES Acatlán**, UNAM, [22/12/2006], disponible electrónicamente en: <http://www.acatlan.unam.mx/campus/351/>

<http://www.acatlan.unam.mx/campus/568>

Anexos

- a. Cuestionario 1**
- b. Cuestionario 2**
- c. Cuestionario 3**
- d. Tabla Alfa de Cronbach**
- e. Matriz de operacionalización de variables**
- f. Relación de tablas**
- g. Relación de gráficas**
- h. Relación de figuras**



Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública
 Anexo a. Cuestionario 1
 Habilidades directivas del servidor público en la FES – A de la UNAM
 Fecha _____

Identificación

Universidad _____

Facultad o escuela: _____

Profesión: _____

Sexo 1 masculino 2 femenino

Escolaridad 1 Primaria 2 Secundaria 3 Preparatoria
 4 Licenciatura 5 Maestría 5 Doctorado

Cargo 1 Coordinador (a) 2 Jefe (a) sección
 3 Jefe (a) departamento 4 Jefe (a) programa
 5 Jefe (a) división 6 Secretario (a) general,
 7 Director (a) dirección, administración.
 8 Académico (a) 9 Investigador (a)
 10 Otros

Instrucciones:

Marque con una "X" la respuesta que se acerca a su realidad directiva.

1	Participa en los consejos universitarios para otorgar premios o recompensas.	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
2	Participa en consejos y comités de escalafón	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
3	Estimula a participar a los colaboradores en reuniones de trabajo académico	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
4	Discute con sus colaboradores la solución a problemas cotidianos	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
5	Dialoga con sus colaboradores las acciones para desarrollar planes y programas académico-administrativos	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
6	Documenta la planeación del trabajo. En caso de sí, escriba como.	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no

7	Asigna plazos a las tareas que se delegan a los colaboradores	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
8	En su plan de trabajo considera los tiempos para atender situaciones imprevistas	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
9	Rectifica errores en trabajos anteriores	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
10	En acuerdo a los objetivos de planes y programas, el personal cuenta con los recursos materiales para su trabajo.	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
11	Evalúa las funciones, en caso de sí, señale como	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
12	Define las acciones a seguir por los subordinados de manera personal girando las instrucciones pertinentes de acuerdo a las circunstancias del caso	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
13	Supervisa y participa en las actividades delegadas a la par de los subordinados.	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
14	Define las acciones a seguir por los subordinados a través de consensos de grupo.	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
15	Después de asignar las tareas a los colaboradores, son ellos quienes deciden la forma de realizarlas	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
16	Delega usted al reconocer estrategias de trabajo y autoridad en sus colaboradores	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
17	Sus colaboradores realizan las tareas por si solos	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no
18	Permite que los colaboradores decidan las fechas de entrega de sus trabajos.	<input type="checkbox"/> 1 sí	<input type="checkbox"/> 2 no



Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública
Anexo b. Cuestionario 2
Habilidades directivas del servidor público en la FES – A de la UNAM
 Fecha _____

Instrucciones

Marque con una “X” el número de la prioridad que se acerca a su realidad directiva.

Es relevante que considere que cada número corresponde a un tipo de prioridad.

1	Muy alta prioridad
2	Alta prioridad
3	Regular prioridad
4	Poca prioridad
5	Nula prioridad

		Muy alta prioridad	Alta prioridad	Regular prioridad	Poca prioridad	Nula prioridad
19	Estimula a los colaboradores a generar propuestas y aportaciones en beneficio de planes y programas académicos y de investigación.	1	2	3	4	5
20	Se premia a los colaboradores por el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
21	Utiliza en sus comunicados lenguaje técnico especializado	1	2	3	4	5
22	Realiza reuniones informales de convivencia con sus colaboradores.	1	2	3	4	5
23	Se informa a los colaboradores, sobre los procedimientos administrativos que deben considerar en la gestión académica.	1	2	3	4	5
24	Conversa con sus colaboradores de manera informal los objetivos que se quieren lograr	1	2	3	4	5
25	Se apoya de manera informal a los colaboradores o subordinados en caso de problemas personales.	1	2	3	4	5
26	Verifica que las acciones que realizan los colaboradores sean en acuerdo a procedimientos y políticas.	1	2	3	4	5
27	Se establecen criterios con los cuales se miden los resultados de las actividades delegadas.	1	2	3	4	5
28	El nivel de autoridad que se da a un colega o subordinado se establece con claridad.	1	2	3	4	5
29	Distribuir tareas a los colegas o subordinados tiene como resultado el logro de objetivos y metas académico-administrativas.	1	2	3	4	5

		Muy alta prioridad	Alta prioridad	Regular prioridad	Poca prioridad	Nula prioridad
30	Se asesora de forma personal a los colegas en la realización de las tareas.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
31	Se rectifican y revisan errores en trabajos anteriores, con la finalidad de estar seguro de la eficacia en la realización de la tarea.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
32	Se define con anticipación las actividades de los subordinados correspondientes a los planes y programas.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
33	Se define en común acuerdo con sus colaboradores las acciones correspondientes a planes y programas.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
34	En acuerdo a los objetivos de planes y programas el personal cuenta con las instalaciones adecuadas	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
35	Se realizan encuestas de evaluación a directivos	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
36	Evalúa la satisfacción de los colaboradores durante la gestión de planes y programas	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
37	Se realizan juntas de evaluación postmortem de planes o programas	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
38	Se lleva seguimiento de planes, programas, proyectos e investigaciones institucionales	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
39	Recibe estímulos o reconocimientos por su liderazgo.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
40	En las reuniones de trabajo, proporciona información de forma verbal sin intercambio de opinión.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
41	La información que da, es de acuerdo con la jerarquía que tienen los colaboradores	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
42	Toma las decisiones de forma personal sobre lo que ha de realizarse en la gestión a partir de cumplir con leyes y reglamentos	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
43	El mantener las cosas como están en la actualidad, es lo relevante,.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
44	Considera el respeto a los niveles jerárquicos como fundamental para mantener la disciplina.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
45	Se permite que los colaboradores tomen decisiones en asuntos de índole académico-administrativo.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
46	Se evita la opinión de los subordinados, porque generan un ambiente tensante.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>

		Muy alta prioridad	Alta prioridad	Regular prioridad	Poca prioridad	Nula prioridad
47	Solicita a los colaboradores su opinión para definir acciones académico-administrativas	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
48	Se asigna en común acuerdo con los colaboradores las actividades a realizar.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
49	Consulta a los colaboradores cuando se trata de sus áreas de responsabilidad	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
50	Se reconocen los resultados e impacto de las acciones y actividades realizadas por sus colaboradores.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
51	La coordinación de tareas realizadas por los colaboradores permite un clima creativo y de cordialidad.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
52	Sólo interviene para solucionar conflicto entre colaboradores	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
53	Los colaboradores son informados de antemano sobre las actividades que debe realizar.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
54	Los subordinados toman las decisiones sobre lo concerniente a sus tareas y responsabilidades.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
55	Supervisa las actividades de sus subordinados.	<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5



Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública
Anexo c. Cuestionario 3
Habilidades directivas del servidor público en la FES – A de la UNAM
Fecha _____

Instrucciones:

Marque con una “X” las opciones que usted considere que se acerca a su realidad directiva.

56	Para otorgar un premio a los colaboradores usted considera	<input type="text"/> 1 acciones	<input type="text"/> 2 procesos	<input type="text"/> 3 actitudes	<input type="text"/> 4 comportamientos	<input type="text"/> 5 resultados
57	¿Qué tipo de comunicación tiene con sus colaboradores?	<input type="text"/> 1 verbal	<input type="text"/> 2 escrita	<input type="text"/> 3 telefónica	<input type="text"/> 4 formal e informal	<input type="text"/> 5 todas
58	Con qué periodicidad de tiempo convoca a reuniones de trabajo	<input type="text"/> 1 diario	<input type="text"/> 2 semanal	<input type="text"/> 3 quincenal	<input type="text"/> 4 mensual	<input type="text"/> 5 anual
59	¿Qué medio utiliza para comunicar las prioridades a sus colegas?	<input type="text"/> 1 cartas	<input type="text"/> 2 correo electrónico	<input type="text"/> 3 diálogo	<input type="text"/> 4 memorándum	<input type="text"/> 5 seminarios
60	¿Qué valor promueve?	<input type="text"/> 1 respeto	<input type="text"/> 2 equidad	<input type="text"/> 3 confianza	<input type="text"/> 4 honestidad	<input type="text"/> 5 otras
61	¿Qué riesgos corre al delegar?	<input type="text"/> 1 perdida en manejo de los recursos	<input type="text"/> 2 perdida de lealtad de los colaboradores con usted	<input type="text"/> 3 Perdida de lealtad de usted a los colaboradores	<input type="text"/> 4 fracaso en el logro del objetivo o meta,	<input type="text"/> 5 ninguno
62	Para asignar las tareas usted considera...	<input type="text"/> 1 tiempo para realizar la tarea	<input type="text"/> 2 procedimiento esperado	<input type="text"/> 3 eficacia y eficiencia	<input type="text"/> 4 riesgos	<input type="text"/> 5 mencione cuales

63	¿Qué recurso utiliza usted en la distribución del tiempo?	<input type="text"/> 1 diario	<input type="text"/> 2 agenda de citas	<input type="text"/> 3 agenda electrónica	<input type="text"/> 4 otro	<input type="text"/> 5 ninguno
64	¿Cómo agenda sus reuniones de trabajo?	<input type="text"/> 1 por prioridad	<input type="text"/> 2 por objetivos	<input type="text"/> 3 por temas	<input type="text"/> 4 por acciones	<input type="text"/> 5 por actitudes
65	¿Qué estrategia utiliza para presidir reuniones?	<input type="text"/> 1 evalúa la reunión al iniciar	<input type="text"/> 2 fija objetivos y tiempo	<input type="text"/> 3 escucha con gran concentración	<input type="text"/> 4 monopoliza la discusión	<input type="text"/> 5 controla la reunión
66	¿Cómo es la seguridad laboral?	<input type="text"/> 1 inadecuada	<input type="text"/> 2 poco adecuada	<input type="text"/> 3 regularmente adecuada	<input type="text"/> 4 adecuada	<input type="text"/> 5 muy adecuada
67	¿En qué unidad de tiempo se programan los planes?	<input type="text"/> 1 días	<input type="text"/> 2 semanas	<input type="text"/> 3 meses	<input type="text"/> 4 años	<input type="text"/> 5 ninguno
68	¿Cómo describiría usted el ritmo de trabajo?	<input type="text"/> 1 rápido y firme	<input type="text"/> 2 lento pero firme	<input type="text"/> 3 tambaleante en crisis	<input type="text"/> 4 lento y apático	<input type="text"/> 5 frenético y contraproducente
69	Se reconoce la eficiencia del desempeño y resultados de los colaboradores de manera	<input type="text"/> 1 escrita	<input type="text"/> 2 verbal en privado	<input type="text"/> 3 verbal en grupo	<input type="text"/> 4 otros	<input type="text"/> 5
70	¿Qué tipo de reconocimiento se ofrece a los colaboradores por sus resultados y desempeño?	<input type="text"/> 1 constancia	<input type="text"/> 2 premio económico	<input type="text"/> 3 constancia y premios económicos	<input type="text"/> 4 cursos y seminarios	<input type="text"/> 5 constancia y premios económicos
71	¿Con qué periodicidad de tiempo evalúa su plan?	<input type="text"/> 1 semanal	<input type="text"/> 2 mensual	<input type="text"/> 3 semestral	<input type="text"/> 4 anual	<input type="text"/> 5 otros

72	Las instalaciones, laboratorios, en acuerdo a las normas se encuentran	<input type="text" value="1"/> inadecuadas	<input type="text" value="2"/> poco adecuadas	<input type="text" value="3"/> regularmente adecuadas	<input type="text" value="4"/> adecuadas	<input type="text" value="5"/> muy adecuadas
73	En acuerdo a normas las instalaciones del área administrativa se encuentran.	<input type="text" value="1"/> inadecuadas	<input type="text" value="2"/> poco adecuadas	<input type="text" value="3"/> regularmente adecuadas	<input type="text" value="4"/> adecuadas	<input type="text" value="5"/> muy adecuadas

Gracias por sus respuestas.

Anexo e. Matriz de operacionalización de variables

Variables Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones indicadores	Items
Motivación	Combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada en que dirección encauza la energía. H. Vroom Víctor, y Deci. Edgard. Motivación y alta dirección. Trillas. México. Tercera reimpresión. 1990	*Estímulo que el ser humano requiere para alcanzar sus metas y proyectos a partir de su impulso, sentimiento y estímulo.	Participación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en los consejos universitarios para otorgar premios o recompensas.(1) ✓ Participa en consejos y comités de escalafón (2) ✓ Estimula a los colaboradores a generar propuestas y aportaciones en beneficio de planes y programas académicos y de investigación.(20) ✓ Estimula a participar a los colaboradores en reuniones de trabajo académico (3)
			Estimulación	
Interacción			Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se premia a los colaboradores por el logro de los objetivos. (21) ✓ Se otorgan premios a los colaboradores.(22) ✓ Para otorgar un premio a los colaboradores usted considera.(58)
			Comunicación oral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discute con sus colaboradores la solución a problemas cotidianos.(5) ✓ Dialoga con sus colaboradores las acciones para desarrollar planes y programas académico-administrativos.(6)
			Formas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué tipo de comunicación emprende con sus colaboradores? (59)
			Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué medio utiliza para comunicar las prioridades a sus colegas?(61)
			Lenguaje técnico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conversa con sus colaboradores de manera informal los objetivos que se quieren lograr. (26)

Anexo e. Matriz de operacionalización de variables

Variables Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones indicadores	Items
Interacción	Habilidad de relacionarse con otras personas a partir de la comunicación	*Proceso de relación entre sujetos donde se comunican y se comparten ideas creando un ambiente propicio.	<p>Clima de confianza</p> <p>Reuniones</p> <p>Informa procedimientos</p> <p>Relación informal</p> <p>Valores</p>	<p>✓ Utiliza en sus comunicados lenguaje técnico especializado. (23)</p> <p>✓ Realiza reuniones informales de convivencia con sus colaboradores. (24)</p> <p>✓ Las reuniones de trabajo son;(60)</p> <p>✓ Se informa a los colaboradores, sobre los procedimientos administrativos que deben considerar en la gestión académica.(25)</p> <p>✓ Se apoya de manera informal a los colaboradores o subordinados en caso de problemas personales. (27)</p> <p>✓ ¿Qué valor promueve?</p>
Delegación	Proceso que determina las tareas, asigna responsabilidades y delega autoridad. Koontz. Harold. Etal. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3er. Edición. México 2000	<p>*Repartir trabajo, obligaciones y responsabilidades a los colaboradores o subordinados</p> <p>*Especialistas de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.2007</p>	<p>Verificación</p> <p>Criterios</p> <p>Autoridad</p>	<p>✓ Verifica que las acciones que realizan los colaboradores sean en acuerdo a procedimientos y políticas.(28)</p> <p>✓ Se establecen criterios con los cuales se miden los resultados de las actividades delegadas.(29)</p> <p>✓ El nivel de autoridad que se da a un colega o subordinado se establece con claridad.(30)</p>

Anexo e. Matriz de operacionalización de variables

Variables Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones indicadores	Items
Delegación	Habilidad de repartir responsabilidades, tareas con un nivel de autoridad.	*Repartir trabajo, obligaciones y responsabilidades a los colaboradores o subordinados	Distribución de tareas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir tareas a los colegas o subordinados tiene como resultado el logro de objetivos y metas académico-administrativas.(31) ✓ Usted considera al otorgar tareas. (64)
Administración de tiempo	Es la capacidad de administrarnos, él determinará la efectividad frente a las tareas encomendadas. Baños. Diego. Administración del tiempo. Universidad Autónoma Metropolitana Anáhuac.	*Organizar y planear actividades a partir de determinar un tiempo a cada una de ellas para su realización. *Especialistas de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.2007	Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se asesora de forma personal a los colegas en la realización de las tareas.(32)
			Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué riesgos corre al delegar? (63)
			Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documenta la planeación del trabajo. En caso de sí, escriba como. (7) ✓ En su plan de trabajo considera los tiempos para atender situaciones imprevistas. (9) ✓ Se define con anticipación las actividades de los subordinados correspondientes a los planes y programas (34) ✓ ¿En qué unidad de tiempo se programan los planes?
			Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué estrategia utiliza para presidir reuniones? (67) ✓ Utiliza estrategias para dirigir reuniones. En caso de sí, mencione cuales, (7)
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se define en común acuerdo con sus colaboradores las acciones correspondientes a planes y programas.(35) ✓ Asigna plazos a las tareas que se delegan a los colaboradores. (8) ✓ ¿Cómo agenda sus reuniones de trabajo? (66) ✓ ¿Cómo describiría usted el ritmo de trabajo?

Anexo e. Matriz de operacionalización de variables

Variables Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones indicadores	Items
Administración de tiempo	<p>*Es la capacidad de administrarnos, el determinará la efectividad frente a las tareas encomendadas.</p> <p>*Bañuelos. Diego. Administración del tiempo. Universidad Autónoma Metropolitana Anáhuac.</p>	<p>*Organizar y planear actividades a partir de determinar un tiempo a cada una de ellas para su realización.</p>	<p>Trabajo innecesario</p> <p>Recursos</p> <p>Seguridad</p>	<p>✓ Rectifica errores en trabajos anteriores. (10)</p> <p>✓ Se rectifica y revisa errores en trabajos anteriores, con la finalidad de estar seguro de la eficacia en la realización de la tarea.(33)</p> <p>✓ ¿Qué recurso emplea usted en la distribución del tiempo? (6 5)</p> <p>✓ ¿Cómo es la seguridad laboral?</p>
Evaluación	<p>Es la medición de lo que sucede en la organización y constituye la herramienta imprescindible de la dirección.</p> <p>Mesa Espinosa, Naranjo Pérez, La evaluación : herramienta vital de la dirección organizacional. Observatorio de la Economía Latinoamericana, No,73, enero 2007</p>	<p>*Capacidad de medir acciones, utilizando indicadores que muestren la eficiencia de los resultados obtenidos.</p> <p>*Especialistas de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán,2007</p>	<p>Recursos</p> <p>Funciones</p> <p>Instalaciones</p> <p>Encuestas a directivos</p> <p>Satisfacción</p>	<p>✓ En acuerdo a los objetivos de planes y programas, el personal cuenta con los recursos materiales para su trabajo.(11)</p> <p>✓ Evalúa las funciones, en caso de sí, señale como .(12)</p> <p>✓ En acuerdo a los objetivos de planes y programas el personal cuenta con las instalaciones adecuadas.(36)</p> <p>✓ Las instalaciones, laboratorios en acuerdo a las normas se encuentran.(74)</p> <p>✓ Se realizan encuestas de evaluación a directivos.(37)</p> <p>✓ Evalúa la satisfacción de los colaboradores durante la gestión de planes y programas.(38)</p>

Anexo e. Matriz de operacionalización de variables

Variables Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones indicadores	Items
Liderazgo	<p>Es influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado.</p> <p>Santos, J. A. <i>La Ruta. Un mapa para construir futuros.</i>: Editorial de la Universidad de El Salvador. San Salvador. 2004. p 25</p>	<p>Capacidad y/o habilidad de motivar, comunicarse y comunicar algo, influir en el pensamiento del otro, tomar decisiones, resolver problemas, organizar, planear, coordinar, así como, trabajar en grupo y controlar a otros para el logro de los objetivos y comprender las necesidades internas y externas del grupo, y la organización.</p> <p>Funcionarios y docentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.2007</p>	<p>Jerarquía</p> <p>Cumple con reglas y leyes</p> <p>Sin cambios</p> <p>Sin decisión los colaboradores</p> <p>Sin opinión los colaboradores</p> <p>Consensos</p> <p>Confianza</p> <p>Reconocimiento</p>	<p>✓ La información que da, es de acuerdo con la jerarquía que tienen los colaboradores.(46)</p> <p>✓ Considera el respeto a los niveles jerárquicos como fundamental para mantener la disciplina.(49)</p> <p>✓ Toma las decisiones de forma personal sobre lo que ha de realizarse en la gestión a partir de cumplir con leyes y reglamentos.(47)</p> <p>✓ Es lo relevante, el mantener las cosas como están en la actualidad.(48)</p> <p>✓ Se permite que los colaboradores tomen decisiones en asuntos de índole académico-administrativo. (50)</p> <p>✓ Se evita la opinión de los subordinados, porque generan un ambiente tensante. (51)</p> <p>✓ Define las acciones a seguir por los subordinados a través de consensos de grupo.(15)</p> <p>✓ Después de asignar las tareas a los colaboradores, son ellos quienes deciden la forma de realizarlas. (16)</p> <p>✓ Delega usted al reconocer estrategias de trabajo y autoridad en sus colaboradores.(17)</p> <p>✓ Se reconoce los resultados e impacto de las acciones y actividades realizadas por sus colaboradores.(55)</p>

Anexo e. Matriz de operacionalización de variables

Variables Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones indicadores	Items
Liderazgo	<p>Es influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado.</p> <p>Santos, J. A. <i>La Ruta. Un mapa para construir futuros.</i>: Editorial de la Universidad de El Salvador. San Salvador. 2004. p 25</p>	<p>Capacidad y/o habilidad de motivar, comunicarse y comunicar algo, influir en el pensamiento del otro, tomar decisiones, resolver problemas, organizar, planear, coordinar, así como, trabajar en grupo y controlar a otros para el logro de los objetivos y comprender las necesidades internas y externas del grupo, y la organización.</p> <p>Funcionarios y docentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.2007</p>	<p>Opinan colaboradores</p> <p>Acuerdos con colaboradores</p> <p>Consulta a colaboradores</p> <p>Coordinación</p> <p>Dejar hacer</p> <p>Exceso de libertad</p> <p>Sin involucrarse</p> <p>Sin coordinación</p> <p>Exceso de libertad</p>	<p>✓ Solicita a los colaboradores su opinión para definir acciones académico-administrativas.(52)</p> <p>✓ Se asigna en común acuerdo con los colaboradores las actividades a realizar.(53)</p> <p>✓ Consulta a los colaboradores cuando se trata de sus áreas de responsabilidad. (54)</p> <p>✓ La coordinación de tareas realizadas por los colaboradores permite un clima creativo y de cordialidad.</p> <p>✓ Sus colaboradores realizan las tareas por sí solos.(18)</p> <p>✓ Permite que los colaboradores decidan las fechas de entrega de sus trabajos. (19)</p> <p>✓ Sólo interviene para solucionar conflicto entre colaboradores. (56)</p> <p>✓ Los colaboradores son informados de antemano sobre las actividades que debe realizar.(57)</p> <p>✓ Supervisa las actividades de sus subordinados. (59)</p> <p>✓ Los subordinados tomas las decisiones sobre lo concerniente a sus tareas y responsabilidades.(5)</p>

Relación de tablas

Capítulo II	
2.1 Área construida asignada por función 2005	69
2.2 Capacidad instalada por zona geográfica	69
2.3 Posgrado en la UNAM 2005-2006	69
2.4 Planes de estudio 2006	70
2.5 Personal académico de la UNAM en el CNI 2006	70
2.6 Proyectos de investigación 2005	70
2.7 Personal administrativo 2006	70
2.8 Especialización de la FES-A	82
Capítulo III	
3.1 Roles de director y líder	110
3.2 Habilidades y capacidades de liderazgo en el nivel cognoscitivo y afectivo	121
Capítulo IV	
4.1 Relación entre las variables motivación e interacción	134
4.2 Relación entre las variables de motivación y administración de tiempo.	135
4.3 Relación entre las variables de motivación y liderazgo	136
4.4 Relación entre las variables de interacción y administración de tiempo	137
4.5 Relación entre las variables de interacción y liderazgo	138
4.6 Relación entre las variables de interacción y evaluación	139
4.7 Relación entre las variables de interacción y evaluación	140
4.8 Relación entre las variables de administración del tiempo y liderazgo	141
4.9 Relación entre las variables de evaluación y liderazgo	142
4.10 Prueba alfa de Cronbach	143
4.11 Dirección, relación entre variables	159
4.12 Dirección, variables e indicadores	160
4.13 Impacto de habilidades de dirección en el estilo de liderazgo	161
Capítulo V	
5.1 Programa	167
5.2 Cronograma	168
5.3 Actividades por objetivos	169
5.4 Talleres	170

Relación de gráficas

Capítulo IV	
4.1 Reconocimiento	144
4.2 Comunicación oral	144
4.3 Reconocimiento	145
4.4 Comunicación escrita	145
4.5 Valores	146
4.6 Riesgo	146
4.7 Distribución de tareas	147
4.8 Recursos	147
4.9 Formas de organizar	148
4.10 Estrategias	148
4.11 Seguridad	149
4.12 Planeación	149
4.13 Organización	150
4.14 Formas de reconocimiento	150
4.15 Desempeño	151
4.16 Planeación	151
4.17 Instalaciones	152
4.18 Seguridad	152

Relación de figuras

Capítulo II	
2.1 Organigrama de la UNAM	66
2.2 Organigrama de la FES-A	78
Capítulo III	
3.1 Dirección - liderazgo	110
3.2 Estilo de liderazgo	119
Conclusiones	
1 Relación dirección y liderazgo burocrático	177
2 Interdependencia de variables	179

