



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

“En el marco del 40 aniversario”
Licenciatura en Administración Educativa

Tesina:

Recuperación de la experiencia profesional:

Trabajo en Equipo y Comunicación.

Que para obtener el título de
Licenciado(a) en Administración Educativa

PRESENTA

JUAN JOSÉ OLIVO GONZÁLEZ

ASESOR

MTRO. HÉCTOR REYES LARA

Ciudad de México, Abril, 2018



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina:

Recuperación de la experiencia profesional:

Trabajo en Equipo y Comunicación.

Que para obtener el título de

Licenciado(a) en Administración Educativa

PRESENTA

JUAN JOSÉ OLIVO GONZÁLEZ

ASESOR

MTRO. HÉCTOR REYES LARA

Ciudad de México, Abril, 2018

Agradecimientos:

Con especial interés y gusto quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que me apoyaron en el desarrollo de mi trabajo recepcional de tesina, el cual tuvo un apoyo especial por parte de mi asesor el Maestro Héctor Reyes Lara, el cual por medio de su orientación, seguimiento y supervisión diaria del mismo, aunó a que este proyecto llegara a buen término, quisiera agradecerle por la motivación y apoyo recibido a lo largo de los muchos años en que tengo de conocerlo, uno de ellos siendo mi maestro de clases.

Así mismo a dos personas en específico, mi madre, Doña Ignacia González Rojas que me dio valores muy sólidos y sobre todo siempre un gran apoyo, y aun con pocos estudios me enseñó que cuando se quiere se puede, a mi padre Don Enrique Olivo Bonilla, hombre recio y trabajador, que nunca dejó de lado a sus hijos y sembró en ellos una gran constancia para seguir adelante, gracias a los dos y mi pensamiento, a ella en donde quiera que este y a él siempre tenga un buen camino.

A mis hermanos, los cuales siempre han sido parte importante en mi vida, a mis hijos Juan Eduardo e Isa Fernanda, que con su paciencia, nunca me dejaron de apoyar y siempre estuvieron atentos a los logros obtenidos, aunque por mucho tiempo de estudio los deje solos, gracias a los dos mi eterno cariño por siempre, a mis queridos compadres Adriana y Rubén, que aun en la distancia estuvieron atentos y muy animosos desde el inicio y hasta el término de este proyecto.

A mis compañeros de la UPN, los que son en el plano laboral y los que amase en mi transito escolar, a todos ustedes muchas gracias por los ánimos que siempre me dieron para terminar mi proyecto, a mis cuñados y sobrinos los que se alegraron y sintieron orgullo por verme seguir adelante.

A mis profesores de la universidad los cuales nunca dejaron de darme su apoyo y ayuda, indicándome como seguir en la diaria investigación que estaba realizando. A mis amigos de toda la vida (primaria, secundaria), a ustedes que siempre me dieron ánimos y se alegraron por los avances obtenidos.

A mi segunda casa la Universidad Pedagógica Nacional, en la que en el aspecto laboral me dio las bases y conocimientos necesarios para subir como persona y que también me dio la oportunidad de ser uno más de sus egresados, magnífica institución a la cual le debo lo que como persona soy.

Reflexión Personal:

Termine mi trabajo de tesina hace dos meses y a lo largo de ese tiempo y hasta entregarla en abril de 2018, solo me dedique a corregir los últimos detalles y junto a mi asesor de tesis el maestro Héctor Reyes Lara, incluir las partes faltantes, y claro realizar las preguntas de investigación.

Ahí fue cuando mi asesor me pidió un último esfuerzo y era escribir otra vez, pero ahora no era para agregar un capítulo más o unas gráficas, alguna que otra corrección (esas ya vendrían si es que se autorizaba a ya pasarlo a mis tres lectores), no ahora lo que me solicitaba era que yo dijera que es lo que había dejado la realización de este trabajo en mí y cuales habían sido los cambios que se habían visto más claros en mi persona, en mi forma de comportarme, de dirigirme a los demás, de caminar, de pensar, en fin de que pensaba ahora ya pasado el tiempo y haber terminado mis estudios y claro mi tesina.

Es claro que sí, hubo muchos cambios en mi persona, no solo cuando estuve en un salón de clases aquí en la Universidad Pedagógica Nacional, sino también en el diario desarrollo de labores de oficina y claro al término de este trabajo recepcional, poco a poco después de ese día me fui dando cuenta e hice una remembranza de mi forma de ser antes y después, y llegue a la conclusión de que los cambios fueron en cuatro vertientes diferentes:

- El no solo realizar mi trabajo de manera mecánica y sin razonar hacia donde se iba el trabajo final que presentaba cada mes, su importancia y trascendencia o las consecuencias positivas o negativas de no entregarlo en tiempo y forma.

- La forma de comportarme y tratar a las diferentes personas (amigos, compañeros de oficina y familia), y de ser un poco más educado en mi trato hacia cada uno de ellos.
- El trato que tenía a diario con mis hijos y el cual fue más indulgente y siempre con miras a mejorar, enseñarles que si se quiere se puede, a platicar, más de las cosas que ellos a diario veían y si porque no decirlo sufrían, acercarme a su mundo y tratar en la medida de lo posible de entenderlos, volverme en muchas ocasiones su compañero y no solo tener el rol de padre.
- Y en el aspecto personal, a superarme cada día, a entender que si podía, que si me lo proponía tendría los ánimos y las ganas suficientes para emprender nuevos retos y dejar de lado el decirme “ya para que“, me quite de desánimos, de miedos y expresar mi pensamiento ante muchas personas, hable y me exprese tal y como lo pensaba y sobre todo a ser congruente con mi forma de ser y tratar a todas las personas.

A partir de aquí traté en la medida de lo posible de expresar mi sentir en cada una de estas cuatro vertientes:

En mi trabajo, aquí me gustaría mencionar que los estudios recibidos y el realizar un trabajo de tesina el cual se refiere a **La Recuperación de la Experiencia Profesional** me fue cambiando en el aspecto de no solo realizar mi labor de manera mecánica y entregarlo al final de cada mes, sino también a analizar y ser más cuidadoso en esa entrega, a investigar y buscar nuevas formas de realizar el mismo todo con miras a que este se realizara en un tiempo más corto y de la misma manera a que reflejara en el mismo la realidad administrativa de la institución.

También me dio el razonamiento suficiente, para sugerir mejoras al mismo y buscar la mejor manera de explicarlas a mis jefes inmediatos, todo esto con miras a implementarlas a corto plazo. Esto también me llevo a querer mi labor y darle la

importancia que tiene, a concluirlo y no dejar para el después, lo que ya se había iniciado.

Mi comportamiento, el relacionarme con otras personas (académicos, secretarias, encargados de áreas académicas), me llevo a entender que el trato no siempre es el mismo, que cada una de las personas tiene su importancia y la forma de dirigirse a cada uno debe de cambiar, y que no por ser cortés y educado, se tiene que manejar una actitud seca o fría, se puede ser alegre, pero con educación, ha no hablar de manera altanera o con groserías y si siempre con voz tranquila y plasmando un pensamiento claro y directo hacia lo que uno quiere expresar a los demás.

En si mi trato con las personas con las cuales me relaciono a diario cambio, le di la importancia a cada uno de ellos, comente los asuntos de oficina y di una explicación clara de lo que se hacía y cuáles eran los beneficios de llegar a un buen entendimiento de nuestra labor de oficina y no solo de imponer la voluntad de uno o de dejar que se hicieran las cosas como los demás dicen que se deben de hacer, sino dando alternativas de cómo es que sería mejor implementar tal o cual labor, siempre con miras a un bien común. Con amigos y familia, me volví más cordial en mi trato y ahora no solo pregunte “como estas”, sino que me interiorice más en sus vidas y aprehendí a escucharlos, no solo a que me oyeran.

Con mis hijos, el haber estudiado y aun seguir relacionándome con jóvenes de 20 a 25 años, me hizo ver que la brecha generacional si queremos la podemos salvar, ahí me di cuenta y viendo a mis hijos comprendí, que yo sin darme cuenta había puesto un muro en el trato de padre a hijo. Cambie y me volví más su compañero, empecé platicando, interiorizándolos en lo que hacía, desde mi trabajo hasta estos mis estudios, les platicaba de todo, no dejaba nada de lado y cuando tenía algún tipo de problema, se los platicaba para ver cuál era su punto de vista y me dieran su opinión, o sea los volví importantes en mis estudios universitarios.

Esto me llevo a darles el gusto por seguir estudiando, a investigar, a preguntar, a cuestionarse, el porqué de las cosas y en muchas ocasiones nos pasábamos las tardes discutiendo los temas que les interesaban (películas, deportes, series, libros), el tema era lo de menos el caso era hablar, de la misma manera al yo mostrarles mis avances creo en ellos la pugna por ver quien llegaría más alto, una carrera universitaria, un posgrado, un diplomado.

Muchos eran los planes, desgraciadamente mi hijo no quiso ir más allá de él y dejo los estudios (aun así sigo insistiendo que continúe), de mi hija, sigue adelante le gusta y quiere llegar un poco más y como ella dice, “si tú puedes, yo también”, a ella le gustaría estudiar en el extranjero y eso como un reto, pues se enojó, cuando a mí me negaron la beca de movilidad.

En lo personal, deje de lado muchos atavismos y miedos, pensamientos negativos, como el que, “no son cosas ya para mí”, “que hago en este lado”, “ya se me paso el tiempo”, “yo junto a tanto jovencito”, y miedos como el dejar las comodidades, el ya no tener tiempo completo para divertirme, el de “no voy a poder”, el de “y si fracaso”, “el qué dirán”, estos como muchas otras cosas me cambio el estudiar una licenciatura, terminar y ya posteriormente (aunque unos años después), empezar el trabajo final (una tesina), los cambios se operaron y ya los he mencionado en lo familiar, en mi relación con mis hijos, en mi trabajo diario.

Si uno acepta que ya no es el tiempo y sigue en el miedo del no poder, ahí se quedara, seguirá en la mediocridad y pretendiendo ser algún día lo que los demás son, ahora ya deje de lado todo eso, no me comparo y menos quiero ser como nadie, me gusta ser como soy y aun a mis 56 años, me gusta seguir experimentando, poniéndome a prueba, buscando nuevos retos, estudiando y leyendo lo que cae en mis manos, analizando qué es lo bueno y malo que existe en mi labor diaria y ser propositivo sugerir cambios y si estos son escuchados y puestos en práctica que bien

y si no, eso no me limita, siempre seguiré adelante, alguien algún día en algún momento los aplicara.

Cambie volviéndome ambicioso, antes era solo el terminar la licenciatura y obtener un título, ahora es seguir adelante y tal vez un posgrado, o solo diplomados, no se eso ya el tiempo lo dirá. También me volví más inquisitivo en lo que está pasando a mi alrededor, en cuestiones de política (siempre me aburrí), expreso mi opinión y cuando puedo la comparto por las redes sociales, creo que el ser universitario, te da otro panorama de lo que eres y de tu forma de comportarte, me cambio sí, en mucho y pienso seguir con estos cambios, ahora sé que el limite esta en uno mismo y no en que dicen los demás.

Estos muchos cambios, también debo de reconocer se los debo a una gran persona, a un buen amigo el cual ya tenía años de conocer y que conocí más cuando fue mi maestro por un año y ahora mi asesor de tesis, Héctor Reyes Lara, un docente irreverente, mal hablado, alegre en su trato, hablador, molesto en algunos momentos, duro cuando no se trabaja, pero siempre un gran amigo, que siempre me insistió en terminar lo que había iniciado, de él aprendí a estudiar, y no solo leer, por el simple hecho de hacerlo, a razonar los textos, discutirlos y dar mi punto de vista, como fuera, pero hablar, no tener miedo de lo que opinaran los demás.

Le aprendí a ser inquisitivo y a preguntarme a mí mismo, si lo que hacía estaba bien o había otra manera de hacer las cosas, si uno quiere, a este buen maestro, se le aprende y mucho, le aprendí la disposición y las ganas de apoyar, no había límites para el buen profesor Héctor, nunca expreso “no, por este momento no te puedo atender”, siempre estaba dispuesto a la ayuda, al consejo, eso sí lo aprendí muy bien, me enseñó con su forma de ser a que los limites los tenemos nosotros mismos, pero con constancia y no claudicando, podemos seguir adelante, por eso, solo te puedo decir gracias Héctor, gracias amigo, por darme tanto de ti y enseñarme a aprender y seguir siempre adelante.

Mi vida cambio, y cambio para bien, hablo, digo lo que siento, me expreso con amabilidad, doy mi punto de vista (mas no siempre este es la verdad total), conozco más a las gentes y sus comportamientos, analizo y juzgo pero no impongo, gracias bendita universidad, gracias amada licenciatura, gracias a todos y cada uno de mis docentes, por todo lo que a bien hicieron por mejorar en mi persona.

JUAN JOSÉ OLIVO GONZÁLEZ

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	7
1.1 Tema.....	7
1.2. Problemática	9
1.3 Justificación.....	11
1.4 Metodología	12
1.4.1 Sistema FODA.....	12
1.4.2 Investigación cualitativa	15
CAPÍTULO 2. ESCENARIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN	18
2.1. Escenario profesional.....	18
2.2. La UPN a través del tiempo	19
2.3. Misión y visión de la UPN	25
2.4. Estructura original de la UPN.....	25
2.5. Licenciaturas, maestrías, doctorados y especializaciones en la UPN	26
2.6. Suceso de hechos.....	29
2.7. Etapas en las formas de trabajo.....	29
2.8. Diagrama organizacional	33
CAPÍTULO 3. SUCESOS Y REFLEXIÓN EN EL CAMPO PROFESIONAL	34
3.1. Temas a abordar y problemática general.....	34
3.2. Cronología de funciones desarrolladas en la UPN	35
3.3. Inicio de funciones en la Subdirección de Recursos Financieros.....	39
3.4. Inicio de nuevos cambios de registro contable.....	48
3.5. Cambios y retrasos a las formas de trabajo (junio de 2011 a septiembre de 2016).....	53
CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA.....	71
4.1. Qué es un equipo y qué es un grupo	71
4.2. Sugerencias de mejora	76
4.2.1. Calendario de entrega de información	76
4.2.2. Reunión personal con cada miembro de la subdirección.....	79

4.2.3. Plan de superación para el personal mediante cursos administrativos	80
4.2.4. Curso de clima laboral	82
4.2.5. Cambios y modificaciones en las leyes administrativas.....	83
4.2.6. Elaboración de un plan de trabajo anual al inicio de cada año	83
RESULTADOS	85
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXO	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo **Tesina** tiene como principal objetivo **la recuperación de la experiencia profesional**. Es el resultado de un **Programa Emergente de Titulación Sabatino** que inicia en agosto de 2016 y que es desarrollado con el apoyo del maestro Héctor Reyes Lara y el Dr. Tomas Román Brito, responsable del mismo. Este programa se puso en marcha con el fin de que los egresados cuenten con el apoyo y la orientación para entregar su trabajo recepcional y estar en posibilidad, en un tiempo muy corto, de obtener el grado de licenciatura. Al ser una tesina solo se habla de la recuperación de la experiencia profesional del sustentante, el cual desarrolla su tema mediante la recuperación de su diario andar en la labor administrativa, por lo cual por medio de conceptos y teorías de expertos, se interioriza en su diario manejo de la labor administrativa, por lo cual solo mediante la explicación de sus funciones desarrolla un trabajo recepcional, con el fin de dar un aporte a diversas problemáticas de índole administrativo, tales como la falta de trabajo en equipo y la comunicación asertiva de los cuales a los largo de este escrito hace mención.

Esta investigación se realizó bajo la metodología cualitativa que es un tipo de información la cual está basada en la recopilación de información por medio de observación, discursos y respuestas abiertas, para después interpretar los mismos, esta tuvo como sustento las interrogantes: "qué, por qué, para qué, para quién, dónde, cuándo, con quién, con qué, cómo", las cuales, a su vez, nos llevaron a la construcción de las preguntas de reflexión:

1. ¿Cuál es la razón para que se cambie a los diferentes jefes de departamento cuando tienen muy poco tiempo de trabajo?
2. ¿Cuál es la razón para no implementar un plan estructurado de trabajo?
3. ¿Por qué nunca se ha tratado de conocer cuántas y cuáles son las funciones de cada uno de los miembros de la subdirección?

4. Es claro que la organización no ha sido la correcta, como dirigentes ¿se han dado cuenta de esta problemática?
5. ¿Qué han tratado de hacer para que el clima organizacional de la subdirección mejore?
6. ¿Por qué no se han impartido cursos específicos de capacitación que se aboquen a una mejora sustancial en el desarrollo de las funciones de los diferentes miembros de la subdirección?
7. Es claro que se debe implementar un proceso de coordinación de funciones entre la subdirección y su personal de apoyo, ¿cuándo llevarán a cabo esto?
8. Nuevos miembros se han incorporado a las funciones administrativas de la subdirección, ¿por qué razón sólo a ellos se les dan a conocer los requerimientos de las autoridades superiores?, mientras que al resto del personal se les deja de lado.
9. En diferentes ocasiones, en reuniones con jefes de departamento o subdirectores, se les da a conocer a estos que determinado personal no está de acuerdo con los procedimientos implantados, ¿cuándo tratarán de implementar una mejora sustancial en funciones?
10. ¿Consideran que sólo los cursos abocados al trato de personal son los adecuados para un buen manejo administrativo?
11. Contar con diversos cursos administrativos, una buena organización y un eficiente clima organizacional, así como elaborar un plan estructurado de trabajo, contribuye a un buen manejo administrativo de los recursos de la UPN, ¿tienen un plan estructurado para resolver los problemas administrativos que existen en la subdirección?

Estas interrogantes nos permitieron construir la siguiente PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuál sería la mejor metodología para implementar un buen sistema de dirección administrativa y cambiar de manera sustancial la relación jefe-subalterno?

Para llevar a cabo esta investigación, se consultaron distintas fuentes sobre la historia de la institución, el Diario Oficial de la Federación, documentos oficiales, libros, páginas de internet..., así mismo se retomaron a autores como Acosta, Ander-Egg, Chiavenato, Cornejo, Dewey, Katzanbach, entre otros, para abordar los dos conceptos que se trataron de esclarecer en este documento (trabajo en equipo y comunicación) y que fueron muy importantes para determinar el problema a investigar.

Estos dos conceptos están definidos como:

El trabajo en equipo nos lo define la página WEB (randstad.es), como “la unión de dos o más personas organizadas en una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Es así que este trabajo en equipo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia a un grupo, por lo cual cuanto más unión exista, mejor trabajaran sus miembros.”

Refiriéndose a la comunicación la página WEB (definicionabc.com), nos lleva a entenderla como “una actitud que tiene una persona al expresar su punto de vista de un modo claro y de una forma totalmente respetuosa ante sus interlocutores”. Por lo cual entendiendo estos dos conceptos y reforzándolos con lo que expresan de ellos los especialistas, en los capítulos 3 y 4 se trata de esclarecer más estos mismos y reforzarlos con lo que se entiende por clima laboral y organización, que aunque no son conceptos que se traten directamente en el título de este trabajo, si sirven como complemento a lo que se puede llamar como un buen ambiente de trabajo en una oficina.

La importancia de realizar este trabajo de recuperación de la experiencia profesional, radica en que el egresado analice su experiencia a través de un tiempo determinado dentro de una oficina, escuela, universidad, biblioteca, entre otros, e identifique un problema y, de esta manera, sugiera una solución para el mismo.

Este trabajo se desarrolla a lo largo de cuatro capítulos, que es el resultado de un **Programa Emergente de Titulación Sabatino** que inicia en agosto de 2016 y que es desarrollado con el apoyo del maestro Héctor Reyes Lara y el Dr. Tomas Román Brito, responsable del mismo:

Capítulo 1. Planteamiento del problema, marco teórico y metodológico

Capítulo 2. Escenario de la profesionalización

Capítulo 3. Sucesos y reflexión en el campo profesional

Capítulo 4. Sugerencia de mejora administrativa

Y así mismo cuenta también con los siguientes apartados:

Resultados

Recomendaciones

Referencias y

Anexo

En el capítulo 2, el sustentante habla de la historia de la UPN, acerca de cómo fue conformada en sus inicios, quiénes son las personas que empezaron las distintas labores y a que intelectuales se les encargó que realizaran los diferentes planes de trabajo, así como cuántas y cuáles serían las licenciaturas que en un inicio se impartirían. De la misma manera, se menciona en dónde se ubicaron las instalaciones de la institución en sus inicios y los cambios que se dieron hasta llegar al lugar en que se ubica actualmente. También se habla de su infraestructura, de cuántos edificios la conforman y de las diferentes universidades que la circundan,

hospitales, escuelas y otras instituciones que la rodean, al igual que de los medios de transporte y vías de comunicación que existen para acceder a ella.

El capítulo 3, se centra en la vida laboral de casi 35 años, aunque sólo haciendo referencia a 33 de ellos, en los cuales se ha desarrollado en la Subdirección de Recursos Financieros, donde se han desempeñado diferentes funciones en los tres departamentos que la conforman. En este mismo capítulo, se aborda la problemática que es la base del desarrollo del presente documento: el escaso o en algunos casos el nulo trabajo en equipo y de comunicación lo cual lleva a que existan diferentes problemas administrativos, tales como no tener los documentos requeridos en tiempo y forma para los registros financieros (pólizas, estados de cuenta bancarios, contratos, etc.).

Se menciona que existen a lo largo de estos 33 años de labor administrativa, tres etapas, una en la que existía un buen ambiente laboral, aunque la idea de trabajo en equipo, comunicación en concordancia con una buena organización, adecuados no se aplicara cotidianamente; en una segunda etapa, la llegada de nuevas autoridades no sólo cambia el ambiente de trabajo, sino que se realizan juntas en las cuales se trata de manejar las labores administrativas, se comunican los problemas y, en general, se trata de llegar a un buen desarrollo laboral, tomando en cuenta los aportes del personal de apoyo; y, finalmente, una tercera etapa, en la que el trabajo no se realiza por medio de un consenso, las órdenes se dan sin consultar y no se comunica cuál es el rumbo administrativo de la subdirección, en sí no hay comunicación y, en consecuencia, el trabajo en equipo deja de existir.

En este capítulo, se considera que es de vital importancia que mediante diferentes gráficas se den a conocer las respuestas que dieron diferentes compañeros a preguntas expresas sobre la relación encargado-subalterno, la comunicación que se tiene, qué se piensa de las nuevas directrices administrativas, qué les gustaría

cambiar y demás preguntas que se hicieron no sólo al personal de la Subdirección de Recursos Financieros, sino también al de otras áreas que fue invitado a participar.

En el capítulo 4, se hacen diferentes sugerencias de mejora, por ejemplo, mediante la aplicación del sistema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en las que se trabaja en conjunto aplicando en muchas ocasiones las sugerencias y opiniones del personal, que se realicen diferentes juntas y, sí es posible, se capacite con diversos cursos que se dan a conocer en el transcurso del mismo al personal con el fin de aprovechar su experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de un determinado tiempo.

También se incluyen apartados de recomendaciones, un anexo y los resultados obtenidos, como complemento a la elaboración del presente trabajo, así como las referencias documentales a partir de las cuales se desarrolló este trabajo recepcional.

Es importante mencionar, que en el presente trabajo el cual se refiere a la experiencia laboral del sustentante, se plantea una sugerencia de mejora sobre un problema que se encontró, mas el seguimiento a estas propuestas se pueden dar por medio de una maestría, en la cual si ya se trabajaría en implementar los diversos cursos, talleres y dar un seguimiento de cuáles son los beneficios y aplicar cambios a lo que se plantea como una mejora en la labor administrativa.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

1.1 Tema

A lo largo de casi 39 años de vida de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), han tenido lugar numerosos cambios administrativos en esta institución, los cuales, en algunos casos, han traído beneficios a la comunidad universitaria. El presente trabajo parte de la experiencia laboral de casi 33 años en la Subdirección de Recursos Financieros de la UPN. En este tiempo, se reconoce que el trabajo en equipo y la comunicación de esta área han sido correctos, tomando en cuenta las carencias que hemos padecido.

Sin embargo, a partir de la llegada de la actual administración (2013), muchos de estos cambios han propiciado que ahora la Universidad tenga un déficit presupuestal de más de 200 millones de pesos, los cuales son reflejados en la información financiera que se presenta cada mes (Estados Financieros). Dichos cambios están relacionados con la ausencia de un esquema de trabajo administrativo que contemple una buena comunicación, respeto por las funciones que cada persona realiza y, sobre todo, la consideración de las ideas que se proponen para mejorar el desempeño de la actual administración.

Es evidente que no existe una eficiente comunicación al interior de la subdirección y que si no se aceptan las sugerencias de mejora y se atienden las quejas, los problemas administrativos seguirán imperando, a pesar de que se hayan impartido diversos cursos sobre temas como trabajo en equipo y liderazgo, entre otros. Los conocimientos derivados de dichos cursos no se han llevado a la práctica y menos se han tratado de implementar nuevos métodos de trabajo administrativo que contribuyan a mejorar de manera paulatina las diversas actividades que se llevan a

cabo en esta subdirección. La llegada de nuevo personal ha traído como consecuencia que personas que han trabajado ahí por más de 25 años hayan sido relegadas de sus funciones, sin que se les dé una justificación clara del porqué de tal remoción.

Es importante mencionar que si no se implementa un plan de trabajo que involucre a todos los que laboran en la subdirección los problemas persistirán (no entrega de información contable en tiempo, conciliaciones bancarias a destiempo, falta en el registro de pólizas bancarias, etc.). En determinados casos, estos problemas sólo podrán ser resueltos si se conforman diversos equipos de trabajo por cada uno de los tres departamentos que integran la subdirección, y se reorganiza la parte administrativa de ésta, de modo que se puedan aprovechar al máximo las capacidades del personal en funciones.

Autores como Chiavenato y Ander-Egg, entre otros, han realizado diversas investigaciones sobre aspectos organizacionales como trabajo en equipo y comunicación eficiente, los cuales precisamente representan puntos de conflicto al interior de nuestra subdirección. Es importante que la presente administración se aboque a identificar las problemáticas que nos aquejan, que reconozca que los cambios implementados, en mucho, no han sido los correctos y que impulse de manera comprometida una mejora de la labor administrativa de la mano del personal de apoyo, a través de una lluvia de ideas y de diversos reportes que muestren claramente los problemas administrativos encontrados por departamento y que a estos se les dé seguimiento hasta llegar a su resolución.

Por lo antes expuesto, es primordial que se impartan cursos acerca de cómo se pueden realizar y mejorar las funciones administrativas de la subdirección, al igual que un taller en el cual se enseñen diferentes técnicas de administración y determinar cuál de ellas puede funcionar mejor para involucrar a todo el personal en la mejora de las actividades laborales.

1.2. Problemática

Una problemática recurrente al interior de la subdirección está relacionada con la ausencia del trabajo en equipo, puesto que los jefes en funciones se dirigen a una o dos personas en específico, mientras que los demás desempeñaban sus funciones habituales sin que los nuevos encargados de la subdirección o de los departamentos sugirieran cambios o mejoras a dichas funciones. Esto ha traído como consecuencia que, en muchos casos, la calidad de los servicios que ofrece la subdirección sea muy cuestionada, no sólo por el propio personal que ahí trabaja, sino también por los usuarios de los servicios (académicos, alumnos, proveedores, trabajadores, entre otros).

Un claro ejemplo de esta situación es el Departamento de Contabilidad, que en el transcurso de un año y medio ha tenido a tres jefes diferentes, cada uno de los cuales con una idea distinta de la forma como quería trabajar, que, además, nunca compartía con los otros miembros del departamento. Al inicio de 2016, y durante cerca de cinco meses, tuvo lugar un atraso en la entrega de información financiera (balance general, estado de resultados, balanza de comprobación, etc.), la cual, de acuerdo con ciertos lineamientos de la SEP, se tiene que presentar los 10 primeros días de cada mes. El jefe en funciones nunca daba un motivo justificado del porqué de esta irregularidad; así mismo, como se menciona posteriormente, se está trabajando en un catálogo de cuentas y un sistema informático de apoyo contable nuevos, que dicho jefe inició, pero él lo hacía solo sin preguntar al personal de contabilidad acerca de los requerimientos que hicieran más funcional este sistema.

Al llegar el nuevo jefe de departamento comenzó un arduo trabajo que requería que se entregara a la mayor brevedad posible la información financiera atrasada (anexos, conciliaciones bancarias, estados de resultados, balanzas de comprobación y general, etc.), lo cual se llevó a cabo en muchos casos, pero con errores, mismos

que aún no han sido solucionados. A final de cuentas, como se dijo antes, sólo personas específicas saben qué es lo que hay que hacer.

Este nuevo jefe en funciones se ha abocado a entregar trabajos pendientes que son relevantes para la institución, pero no por medio de un plan de trabajo previamente establecido y dado a conocer al personal del departamento, lo que conduce al mismo problema: no se trabaja en equipo, no existen definiciones claras acerca de cuáles y cuántas son las funciones que debe realizar cada miembro del departamento, esto conlleva que algunas personas no desempeñen una función clara que justifique su permanencia en la institución.

Así podemos identificar seis problemáticas muy importantes:

1. No hay trabajo en equipo.
2. Falta un plan de trabajo previamente estructurado.
3. Sólo dos personas: el jefe de departamento y la persona que la apoya, saben si hay cambios (referente a cuestiones contables).
4. La comunicación no existe o sólo se dirige a determinadas personas.
5. En ningún momento se ha realizado un glosario de los diferentes problemas a los cuales se enfrenta el departamento.
6. La dirección no existe.

Estos problemas se detectan gracias a los diversos comentarios de los compañeros que en años anteriores han trabajado de otra manera y a los que ahora, al no haber comunicación y sólo hablar de los conflictos cuando estos aparecen, se les pide una opinión al respecto o se les solicita que lleven a cabo las mejoras que crean convenientes con tal de resolver las irregularidades que se presentan en las funciones administrativas. Esto también provoca descontento entre ellos, pues en muchas ocasiones sus sugerencias no son aplicadas, lo que da como resultado que se cometan nuevos errores.

1.3 Justificación

Se elaboró el presente trabajo con el propósito de invitar a la reflexión y generar interés acerca del diario desarrollo de las funciones que se llevan a cabo en el Departamento de Contabilidad, así como de valorar la formación profesional que brinda la Universidad Pedagógica Nacional, con los estudios recibidos se llegó a observar, que no existe un trabajo en equipo y por consecuencia la comunicación es escasa. Por otra parte, se considera ampliar los conocimientos sobre el tema, al cursar un diplomado o una especialización en la UPN, para aplicarlos en esta misma institución, o bien, en cualquier otro ámbito organizacional dedicado a la gestión o la administración educativa.

Otra de las finalidades de este trabajo, en el que se muestra una etapa de la experiencia laboral y profesional (realizando labores contables como: conciliaciones bancarias, registro de pólizas, depuración de auxiliares, elaboraciones de catálogos de cuentas, etc., en la Subdirección de Recursos financieros), es aportar a la Licenciatura en Administración Educativa un nuevo campo de acción al egresado y que no sólo realice actividades de gestión o de funciones abocadas a la educación. Se trata de demostrar por medio de una evaluación diagnóstica de tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), directamente enfocada a los procesos administrativos, los conocimientos, habilidades y el tipo de aptitudes que se adquirieron durante el proceso de formación laboral y en el transcurso de los estudios profesionales, mismos que se trata de aplicar al diario desarrollo de las funciones dentro de una oficina.

Cabe mencionar que no sólo fue estudiada la metodología FODA para el desarrollo del presente trabajo, también se analizaron otros métodos con el mismo propósito, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: Análisis de Estructura Organizacional, Análisis de Cultura Organizacional y Análisis de Clima Laboral (VER CAPÍTULO 3.2).

Se considera que es de especial relevancia el aporte que este documento recepcional pueda significar para mejorar el trato directo entre compañeros de funciones, así como para realizar un trabajo en equipo eficaz por medio de una buena comunicación y un clima laboral óptimos.

A través de los estudios profesionales realizados (Administración Educativa), se percibió que pueden ocurrir mejoras significativas en las funciones de cualquier ámbito laboral por medio del trabajo en conjunto, de modo que cada uno de los miembros que interactúan en una oficina pueden aportar diferentes ideas con miras a mejorar el desempeño laboral y los resultados a nivel administrativo.

Como se mencionó anteriormente, el aporte de este trabajo consiste en contribuir a la reflexión sobre las actividades diarias que se desarrollan en el trabajo de oficina, para que éstas no se vuelvan tareas que se realicen de manera irreflexiva sin considerar el impacto que tendrá no realizarlas en tiempo y forma. Se piensa que los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Administración Educativa de la UPN, no sólo se relacionan con problemáticas de índole educativo, sino que pueden aplicarse a diferentes ámbitos, ya sea de administración de personal o de gestión de funciones en un área administrativa.

1.4 Metodología

1.4.1 Sistema FODA

Para desarrollar el trabajo anterior, se consideró utilizar la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), puesto que los cuatro puntos que la conforman son esenciales para determinar el panorama de cualquier ámbito o situación dentro de una organización de tipo administrativo.

Para (Striklan, 1998) y (Díaz, 2005), el sistema FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar en una institución u organización, identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas dentro de una entidad administrativa, las cuales son fundamentales para visualizar panoramas de cualquier ámbito, cobertura y situación aplicable a distintos procesos o situaciones de cualquier tipo de organización.

El análisis se enfoca solamente en factores clave para el éxito de la institución o empresa y permite ver los elementos internos y externos que afectan favorable o desfavorablemente el desempeño de la empresa o institución (Barrios, 2006). La palabra FODA está formada por las letras iniciales de los conceptos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas: son las características de la empresa o institución que le han permitido llegar al nivel actual de éxito. Un ejemplo claro podría ser que la UNES considerada por muchos egresados de nivel bachillerato para continuar sus estudios universitarios, debido a la pertinencia de sus planes y programas de estudio.

Oportunidades: se refiere a aquellos aspectos de la institución o empresa que pueden dar alguna ventaja en una situación determinada ante sus competidores.

Debilidades: características y capacidades que no contribuyen al éxito de las instituciones o empresas y provocan situaciones desfavorables en el buen desempeño de sus funciones.

Amenazas: son situaciones que no se pueden controlar y afectan a las instituciones o empresas en forma desfavorable. Un ejemplo de esta situación podría ser que en muchas ocasiones, en la UPN, por no recibir en tiempo y forma los recursos para el pago a proveedores y servicios, estos se han tenido que cancelar o reprogramar.

Al considerarse el uso de FODA, se observó que tiene las cualidades de acoplarse a diferentes situaciones y, por lo mismo, es un método práctico para diagnosticar el proceso de este proyecto. Este método contempla tres diferentes objetivos que llevan a un buen desarrollo de cualquier sistema administrativo:

1. Conocer la realidad de la empresa o de algún campo específico.
2. Tener un panorama actual de los ángulos en que se está haciendo el diagnóstico (para el presente trabajo cuántos y cuáles son los procesos operativos).
3. Visualizar estrategias para mantener las fortalezas, para convertir las debilidades en oportunidades, las oportunidades en fortalezas y combatir las amenazas antes de que lleguen a afectar procesos y situaciones administrativas (Quigley, 2006).

Es importante mencionar que aunque se eligió trabajar con el método FODA, se contemplaron otros tres métodos diferentes que podrían ser de mucho apoyo para el desarrollo del presente trabajo, puesto que cada uno de ellos brinda un conocimiento claro para lograr un buen desarrollo de las funciones administrativas de una institución o empresa. Estos métodos son:

- Análisis de Estructura Organizacional. De acuerdo con (Robbins y Coulter, 2005), este sólo nos lleva a determinar si los puestos asignados a las personas son los idóneos y si la tarea que a estos se les encomiende será la adecuada para cumplir con las metas y objetivos de la institución o empresa. Si bien permite saber si la intercomunicación de las actividades es idónea, también nos ayuda a realizar cambios de manera aleatoria.
- Análisis de Cultura Organizacional. Para (Romo, López Portillo y Gámez, 2014), este tipo de análisis se enfoca en los valores que maneja la institución, el comportamiento que cada empleado tenga dentro de ésta y cuál sería la actuación que tendría dicho trabajador en un entorno de acierto y error respecto de su desarrollo dentro del trabajo.

- Análisis de Clima Laboral. Como mencionan (Vega y Núñez, 2010), se enfoca en el ambiente de trabajo para considerar si éste es el correcto para el buen desarrollo de las actividades, así como para determinar si los empleados están agusto y sean más eficientes y eficaces.

De estos tres métodos, los cuales fueron estudiados y contemplados, sólo se tomaron los elementos que están relacionados con las funciones administrativas, pero sirvieron sólo como soporte para determinar que el sistema FODA contemplaba las características adecuadas para la presentación de este trabajo.

1.4.2 Investigación cualitativa

Se decidió utilizar esta metodología que directamente nos lleva al análisis por medio de la observación y de la misma manera utilizando la recogida de datos por medio de cuestionarios u observaciones, por lo tanto esta metodología nos dice que es de la siguiente manera:

En la investigación cualitativa, se hace la distinción entre los significados impuestos por el investigador y los generados por los investigados, teniendo especial importancia las percepciones, motivaciones y demás, de los propios sujetos de análisis, que se convierten en las bases de las conclusiones analíticas.
(monografías.com)

En la investigación Cualitativa, se llega a interiorizar en la diferencia que se encuentra entre los pensamientos del investigador y de la persona o personas investigadas, se énfasis especial en lo que son las percepciones o motivaciones de los sujetos de análisis. Por lo antes expuesto se dice a continuación que concepto tienen diversos autores de este tipo de investigación:

(Pérez Serrano, 1994, 465), define "la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y rigurosos de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio.

(Strauss y Corbin, 1990, 17) dicen que es "cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que nos ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación".

(Denzin y Lincoln, 1994, 9) definen la investigación cualitativa como un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas.

(Sandín Esteban, 2003), refiere que la investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

La investigación cualitativa tiene diversas características y son:

- Se usa para recolectar datos sobre estimaciones, opiniones, actitudes, aspectos culturales, percepciones y relaciones.
- Es inductiva, comienza con la recogida de datos mediante observación empírica a partir de relaciones descubiertas, en sus categorías y proporciones teóricas.
- Es generativa, se centra en el descubrimiento de constructos y proporciones a partir de una o más bases de datos o fuentes de evidencia.
- Es subjetiva, se orienta al descubrimiento de pautas culturales y comportamiento tal y como son percibidas en el grupo investigado.

Por lo tanto la investigación cualitativa usa distintas técnicas de investigación las cuales son:

- La observación participante.
- La entrevista
- Las informaciones clave
- Las bibliografías
- La revisión de documentos oficiales
- Los Cuestionarios

CAPÍTULO 2. ESCENARIO DE LA PROFESIONALIZACIÓN

2.1. Escenario profesional

Dos años antes de la creación de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), al término del periodo presidencial del Lic. Luis Echeverría Álvarez, en el cual la nación atraviesa por una difícil situación económica, el Fondo Monetario Internacional (FMI) anuncia al gobierno mexicano que tendrá que aplicar una política económica restrictiva y de recorte presupuestal a partir del 1 de enero de 1977 (Moreno, 2001, p.13).



En este complicado contexto económico y político, parece sumamente difícil la creación de una gran institución pública destinada a la profesionalización del magisterio; sin embargo, durante el XI Congreso Nacional Ordinario del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), se anuncia al magisterio nacional (el 31 de enero de 1977) la creación de la UPN. El decreto correspondiente es publicado en el Diario Oficial de la Federación el martes 29 de agosto de 1978 y se inician labores docentes en nuestra Universidad en marzo de 1979 (Moreno, 2001, p.21).

De acuerdo con el decreto de creación:

La Universidad Pedagógica Nacional, tiene por finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país.

Las funciones que realizará la UPN, deberán guardar entre sí relación permanente de armonía y equilibrio de conformidad con los objetivos y metas de la planeación educativa nacional, y serán las siguientes (Decreto de Creación, 1978):

I.- Docencia de tipo superior;

II.- Investigación científica en materia educativa y disciplinas afines, y

III.- Difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general.

En sus inicios y con la integración del Sistema de Educación a Distancia (SEAD), que se dividió en dos subsistemas (el SEAD75 y el SEAD79), los cuales iniciaron con 64 Unidades en toda la república, así como una inscripción de 30 mil profesores en servicio, el primero se encarga de licenciaturas atendidas anteriormente por otros organismos como la Dirección General de Educación Normal y Actualización Magisterial (DEGNAM), mientras que el segundo se aboca a la atención del sistema abierto de la UPN (Moreno, 2001, p.29).

Actualmente la Universidad cuenta con 76 Unidades y 208 subseces en todo el país, que conforman el sistema nacional de Unidades UPN. En cada una de estas unidades académicas los programas educativos buscan responder a las necesidades regionales del magisterio y del sistema educativo nacional.

2.2. La UPN a través del tiempo

En sus inicios, la UPN estaba conformada por cuatro áreas académicas: Docencia, Investigación, Difusión Cultural, Servicios Bibliotecarios y de Apoyo Académico. Los aspirantes a ingresar eran normalistas o bachilleres y, por lo mismo, las decisiones

fundamentales recaen en el rector y a través de éste en la Secretaría de Educación Pública (SEP) como última instancia (Moreno, 2001, p.22).

En septiembre de 1978, José Ángel Pescador Osuna, en ese entonces director del Instituto Nacional de Investigación Educativa (INIE), convoca a una reunión a diversos profesores que ahí laboraban con el fin de invitarlos a trabajar en el nuevo proyecto de la UPN, la cual tuvo como primer rector al profesor Moisés Jiménez Alarcón, como secretario académico a Miguel Limón Rojas y como secretario administrativo a Eduardo Magaña (Moreno, 2001, p.24).

A lo largo de su historia, la UPN ha tenido 15 rectores (12 hombres y tres mujeres, siendo una de ellas la que repite en el cargo):

- Prof. Miguel Huerta Maldonado, de julio de 1980 a julio de 1982.
- Lic. José Ángel Vizcaíno, de agosto de 1982 a febrero de 1983.
- Lic. Manuel Bravo Jiménez, de febrero de 1983 a junio de 1986.
- Prof. Eduardo Maliachi y Velazco, de junio de 1986 a mayo de 1989.
- Lic. José Ángel Pescador Osuna, de junio a diciembre de 1989.
- Prof. Mariano Díaz Gutiérrez, de febrero de 1990 a junio de 1992.
- Mtro. Olac Fuentes Molinar, de julio de 1992 a enero de 1993.
- Mtra. Magdalena Gómez Rivera, de febrero a septiembre de 1993.
- Prof. Eduardo Maliachi y Velazco, de diciembre de 1993 a junio de 1996.
- Prof. Jesús Liceaga Ángeles, de junio de 1996 a mayo de 1999.
- Dra. Silvia Ortega Salazar, de junio de 1999 a enero de 2001.
- Mtra. Marcela Santillán Nieto, de enero de 2001 a enero de 2007.
- Dra. Silvia Ortega Salazar, de enero de 2007 a enero de 2013.
- Mtro. Eliseo Guajardo Ramos, de enero a octubre de 2013.
- Dr. Tenoch E. Cedillo Ávalos, de octubre de 2013 a la fecha.

En sus inicios, la oferta educativa de la UPN constaba de dos licenciaturas: Pedagogía y Psicología, y se proyectaban dos más: Administración Educativa y Sociología de la Educación, esta última planteada como una de las más importantes, de acuerdo al contexto político y social del país en aquella época había profundizado el atraso en materia de educación, por lo tanto, esta licenciatura pretendía implementar planes, programas y políticas que dieran solución a los problemas socioeducativos del país (Moreno, 2001, p.26).

El 12 de marzo de 1979, inicia labores académicas la UPN, con sus primeras cuatro licenciaturas mediante las cuales atiende a una población inicial de 2,200 alumnos. Posteriormente, en 1981 se integra el SEAD, con el fin de brindar atención a todos aquellos alumnos que no pueden asistir al sistema escolarizado (Moreno, 2001, p.28).

La UPN se instala como unidad rectora y central en la calle de Manuel Salazar 201, colonia Ex-hacienda del Rosario, Azcapotzalco, México, D.F., en edificios que originalmente iban a ser ocupados por una unidad de la Universidad Autónoma Metropolitana. Posteriormente, se crearían 74 Unidades del Sistema de Educación a Distancia (USEAD), diseminadas a lo largo del territorio nacional, aunque todas ellas más pequeñas que la unidad central no sólo en cuanto a infraestructura, sino también en personal, activos fijos y presupuesto. Esto debido a que el SEAD se apoya bastante en la estructura administrativa de la UPN, como en el caso de la área de Informática, la cual se encarga de los registros, estadísticas, instrumentos de evaluación de todos los estudiantes, y la de Recursos Materiales, que atiende la impresión y distribución de materiales de estudio, así como la compra y envío de mobiliario, además del abasto de papelería para todas las Unidades (Moreno, 2001, p.59).

Posteriormente, con la construcción de las nuevas instalaciones en el Ajusco, en el año de 1981, este edificio se convierte en la Unidad Central de la UPN –Azcapotzalco queda como USEAD– y la mayor parte del personal se cambia a las nuevas instalaciones. Actualmente, la UPN se encuentra ubicada en Carretera al Ajusco 24,

colonia Héroes de Padierna, en la delegación Tlalpan de la Ciudad de México. A la fecha las instalaciones de la UPN están formadas por 4 edificios que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Edificio A

- Rectoría
- Secretaría Académica
- Dirección de Planeación
- Dirección de Servicios Jurídicos
- Secretaría Administrativa
- Subdirección de Servicios Escolares
- Órgano de Control Interno (Contraloría Interna)
- Subdirección de Recursos Financieros
- Subdirección de Recursos Materiales y Servicios
- Dirección de Unidades
- Subdirección de Personal
- Subdirección de informática

Edificio B

- Almacén de materiales de oficinas y servicios
- Servicio médico
- Biblioteca Gregorio Torres Quintero
- Dos secciones de aulas en los niveles amarillo y azul
- Sala de profesores en el nivel azul
- Oficinas del área de Posgrado en el nivel azul
- Laboratorio de Ciencias
- Área de Intercambio Académico
- Cubículos de docentes y de personal administrativo



Edificio C

- Auditorio Lauro Aguirre
- Gimnasio
- Aulas en el nivel rojo 201 a 204
- Aulas en el nivel amarillo 301 a 318
- Aulas en el nivel azul 401 a 419
- Subdirección de Intercambio Académico

Edificio D

- Auditorios A, B, C y D
- Comedor
- Cafetería
- Aulas de talleres
- Departamento de Cultura Física y Deportes
- Reprografía
- Librería Paulo Freire
- Centro de Atención a Estudiantes (CAE)

- Aulas en el nivel rojo 205 a 225
- Aulas en el nivel amarillo 319 a 345
- Aula Magna
- Comité Estudiantil
- Departamento de Difusión Cultural
- Delegaciones sindicales: académicos D-II-UP3 y administrativos D-III-47

En la parte superior de estos edificios se encuentran ubicadas las cinco Áreas Académicas de la UPN:

- 1 Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión
- 2 Diversidad e Interculturalidad
- 3 Aprendizaje y Enseñanza en Ciencias, Humanidades y Artes
- 4 Tecnologías de la Información y Modelos Alternativos
- 5 Teoría Pedagógica y Formación Docente



2.3. Misión y visión de la UPN

Misión. Es una institución pública de educación superior con vocación nacional y plena autonomía académica; se orienta a la formación y desarrollo de profesionales de la educación y a la generación de conocimiento de acuerdo con las necesidades del país considerando la diversidad sociocultural. A partir de sus funciones sustantivas se vincula con el sector educativo, con organizaciones sociales e instituciones nacionales e internacionales, con el fin de atender la problemática educativa y el fomento a la cultura.

Visión. Es una institución pública de educación superior, autónoma y líder en el ámbito educativo, que ha ganado prestigio nacional y reconocimiento internacional debido a la calidad y pertinencia de su oferta educativa, la relevancia de su producción científica y su capacidad de intervención en esta área. Tiene un lugar estratégico en la discusión e instrumentación crítica de las políticas públicas educativas y la atención a temas y problemas emergentes. Se distingue por su vocación social y su compromiso ético con la justicia, la equidad y su especial consideración a los grupos en situación de discriminación o exclusión social (<http://upn.mx/index.php/conoce-la-upn/mision-y-vision>).

2.4. Estructura original de la UPN

La estructura original de la UPN estaba conformada por 66 órganos de carácter permanente, cuatro órganos colegiados distribuidos en cinco niveles jerárquicos, una rectoría, dos secretarías (una académica y otra administrativa), seis direcciones de área, nueve subdirecciones, 24 departamentos, 15 coordinaciones de especialidad, y como órganos desconcentrados funcionaban 74 Unidades de SEAD.

Actualmente, la Universidad está integrada por: una rectoría, dos secretarías (una académica y otra administrativa), ocho direcciones de área y un contralor, ocho

subdirecciones de área, 50 jefes de departamento, un coordinador de especialidad/Unidades UPN.

2.5. Licenciaturas, maestrías, doctorados y especializaciones en la UPN

Como ya se ha mencionado, la UPN está organizada en cinco Áreas Académicas y una Unidad de Posgrado en las cuales se gestionan y desarrollan los diferentes planes y programas de estudio:

Área Académica 1 Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión

- Licenciatura en Educación Administrativa
- Licenciatura en Sociología de la Educación

Área Académica 2 Diversidad e Interculturalidad

- Licenciatura en Educación Indígena

Área Académica 3 Ciencias, Humanidades y Artes

- Licenciatura en Psicología Educativa

Área Académica 4 Tecnologías de la Información y Modelos Alternativos

- Licenciatura en Enseñanza del Francés (modalidad en línea)

Área Académica 5 Teoría Pedagógica y Formación Docente (modalidad en línea)

- Licenciatura en Pedagogía
- Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica

Unidad de Posgrado

- Especialización en Computación y Educación
- Especialización de Género en Educación

- Especialización en Educación Integral de la Sexualidad
- Especialización en Enseñanza del Español en Educación Básica
- Especialización en Enseñanza y Aprendizaje del Inglés como Lengua Extranjera (modalidad en línea)
- Maestría en Desarrollo Educativo
- Maestría en Gestión de Convivencia en la Escuela. Violencia, Derechos Humanos y Cultura de Paz
- Doctorado en Educación
- Doctorado en Política de los Procesos Socioeducativos

Así mismo, en las Unidades UPN del interior de la República se imparten las siguientes licenciaturas:

- Licenciatura en Educación Preescolar y Educación Primaria para el Medio Indígena
- Licenciatura en Intervención Educativa

Con el fin de complementar la formación académica de los estudiantes, la UPN ofrece también las siguientes actividades:

Cartonería

Ajedrez

Fotografía

Guitarra acústica

Teatro

Baile

Zumba

Baloncesto

Fútbol

Taekwondo

Voleibol

Fisicoculturismo



Se puede llegar a la UPN por medio de dos estaciones del metro (Universidad y Barranca del Muerto), así como a través de diversas líneas de transporte, por encontrarse cerca de vialidades muy importantes de la ciudad como Av. de los Insurgentes, Revolución y Periférico. Gracias a que la Universidad mantiene acuerdos con el gobierno de la Ciudad de México, existe una ruta de transporte directo desde el interior de sus instalaciones hasta la estación del metro Barranca del Muerto.

Alrededor de la UPN se ubican diversas instituciones educativas y culturales como, por ejemplo: El Colegio de México, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), el Fondo de Cultura Económica (donde se encuentra la librería Daniel Cosío Villegas), la Universidad Nacional Autónoma de México, el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco), la Escuela Nacional de Antropología e Historia, el Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Colegio de Ciencias y Humanidades, así como la Facultad de Medicina de la Universidad La Salle.

2.6. Suceso de hechos

Después de haber estudiado otras dos carreras técnicas (programador analista y técnico en mantenimiento y reparación de PC), mismas que permitieron desarrollar mejor las funciones administrativas y contables, la UPN por medio de una de las prestaciones otorgadas al personal de base, da la oportunidad de terminar la preparatoria por medio del Ceneval. Posteriormente, se presenta el examen de ingreso a la UPN para estudiar la Licenciatura en Administración Educativa, que inicia en agosto de 2009 y finaliza en junio de 2013.

Al término de dichos estudios no se visualiza en desempeñar un trabajo que estuviera relacionado con la formación universitaria, como ocurrió con muchos de los compañeros de licenciatura, sino que se considera aprovechar lo aprendido en la licenciatura para sugerir mejoras respecto de las funciones laborales que se realizan en la UPN y más claramente en la subdirección de Recursos financieros, lo que a su vez permite la elaboración de este documento.

Esto se llevó a cabo debido al cambio de diferentes autoridades a partir del inicio de este sexenio. En muchas ocasiones no se sabía que llegaban nuevas autoridades para ocupar las diferentes direcciones, pues nunca eran presentadas como jefes, y tampoco se conocía cuáles eran sus planes de trabajo para los tres departamentos que conforman la Subdirección de Recursos Financieros (Tesorería, Presupuestos y Contabilidad).

2.7. Etapas en las formas de trabajo

En el transcurso de casi 33 años de laborar en la Subdirección de Recursos Financieros, en los tres diferentes departamentos que la conforman, se pueden mencionar tres etapas y formas de trabajo:

1. En un primer momento se cuenta con la colaboración de los diferentes miembros de los tres departamentos, pero nunca se llevan a cabo reuniones de trabajo y menos se dan apoyos. Las actividades laborales se realizan de manera mecánica y no se toma conciencia de las consecuencias que acarrearía el que no se realice una determinada labor, por ejemplo, la falta de registro contable podría ocasionar que la institución sea observada por parte de los auditores externos y el Órgano Interno de Control.
2. Aquí se da una clara muestra de lo que es trabajo en equipo, se hacen reuniones de manera mensual y se le da seguimiento a los errores encontrados en los tres diferentes departamentos de la subdirección; se cuenta con un plan estructurado de trabajo en el cual se establecen tiempos y movimientos para la entrega de la información financiera de la Universidad; se consideran las sugerencias y las aportaciones de los miembros de esta área; el ambiente de trabajo es el de un equipo que sabe de la importancia de su labor y de la colaboración que se debe mantener con los diferentes miembros de la subdirección.
3. En esta etapa, que lleva un tiempo de cuatro años, los retrasos a las formas de trabajo ya implantadas con anterioridad se dan de manera paulatina, los diferentes cambios de jefes de departamento y de subdirectores, y que estos no presenten sus planes de trabajo, ocasiona que existan diferentes problemas administrativos, que no haya trabajo en equipo, una buena organización y, menos, comunicación, con los miembros de cada uno de los departamentos.

En un primer momento se cuenta con apoyos, se presentan trabajos y se aportan ideas, las cuales, sin embargo, se dejan “para mejores ocasiones”, no se descartan pero tampoco se les da seguimiento. Un segundo momento en el que sí se considera trabajar en equipo, se organizan las funciones, la comunicación es primordial, los planes de trabajo al inicio de cada año se respetan y se dan a conocer al personal adscrito a la subdirección. Y un tercer momento en el que las formas de trabajo implantadas anteriormente no se respetan y no se aceptan sugerencias por parte del personal de la subdirección.

Derivado de lo anterior se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la razón de que se cambie a los diferentes jefes de departamento cuando tienen muy poco tiempo de trabajo?
2. ¿Cuál es la razón de no implementar un plan estructurado de trabajo?
3. ¿Por qué nunca se ha tratado de conocer cuántas y cuáles son las funciones de cada uno de los miembros de la subdirección?
4. Es claro que la organización no ha sido la correcta, como dirigentes ¿se han dado cuenta de esta problemática?
5. ¿Qué han tratado de hacer para que el clima organizacional de la subdirección mejore?
6. ¿Por qué no se han impartido cursos específicos que se aboquen a una mejora sustancial en el desarrollo de las funciones de los diferentes miembros de la subdirección?
7. Es claro que se debe implementar un proceso de coordinación de funciones entre la subdirección y su personal de apoyo, ¿cuándo llevarán a cabo esto?
8. Nuevos miembros se han incorporado a las funciones administrativas de la subdirección, ¿por qué razón sólo a ellos se les dan a conocer los requerimientos por parte de las autoridades superiores, mientras que al resto del personal se les deja de lado?
9. En diferentes ocasiones, en reuniones con jefes de departamento o subdirectores, se les da a conocer a estos que determinado personal no está de acuerdo con los procedimientos implantados, ¿cuándo tratarán de implementar una mejora sustancial en funciones?
10. ¿Consideran que sólo los cursos abocados al trato de personal son los adecuados para un buen manejo administrativo?
11. Contar con diversos cursos administrativos, una buena organización y un eficiente clima organizacional, así como elaborar un plan estructurado de trabajo, contribuye a un buen manejo administrativo de los recursos de la UPN, ¿tienen un

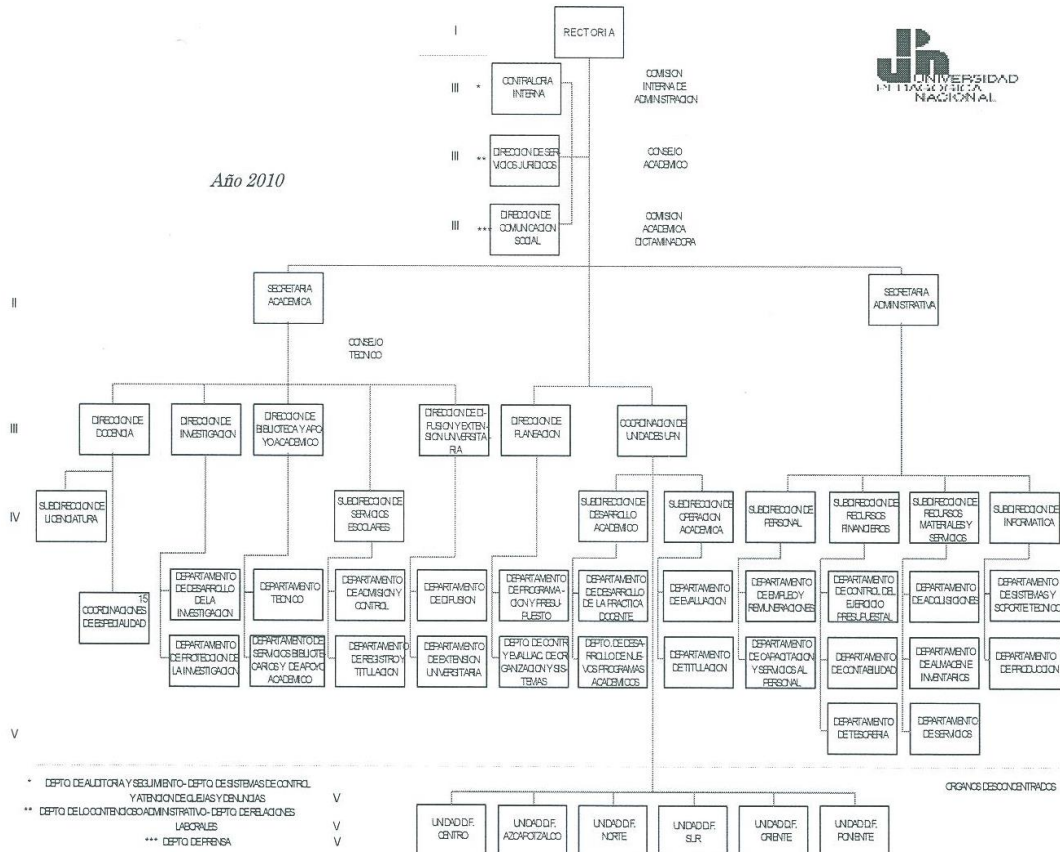
plan estructurado para los problemas administrativos que existen en la subdirección?

Estas y otras preguntas más se podrían plantear a la actual administración, sin embargo, considero que los cambios deberían realizarse de manera paulatina, y que son las autoridades quienes deben detectar las fortalezas con las que cuenta la subdirección, que tiene mucha oportunidad de salir adelante si se considera de manera oportuna trabajar con su personal, al involucrarlos en el rumbo administrativo de la misma, al no promover la formación de un buen equipo de trabajo se seguirán presentando resultados adversos en los informes financieros.

2.8. Diagrama organizacional

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	REFRENDO ENERO 2010
		Página 1 de 1



Registrado en el Secretariado Técnico de la Comisión Interna de Administración y Programación de la Oficialía Mayor de SEP bajo el día 2005, el 18 de noviembre de 1991.

CAPÍTULO 3. SUCESOS Y REFLEXIÓN EN EL CAMPO PROFESIONAL

3.1. Temas a abordar y problemática general

Los aspectos que se señalan a continuación contribuyen a desarrollar un trabajo administrativo más eficiente dentro de cualquier institución. Es muy importante que al implementarlos se tome en cuenta la experiencia laboral de los miembros del grupo, de manera que con base en ella se elabore un plan de trabajo estructurado.

Dichos aspectos son:

- Trabajo en equipo (Ander-Egg, Maddux)
- Comunicación

Es importante mencionar que también se toman en cuenta dos aspectos más que aunque no se manejan dentro del título de este escrito son importantes para para un buen desarrollo laboral en cualquier ámbito de administrativo y son:

- Organización (Pérez, Chiavenato)
- Ambiente laboral (Davis y Newstrom, Jaques)

Estos conceptos son muy importantes para el buen desempeño de las funciones que se realizan en un centro de trabajo. Estos conceptos se tratarán de incluir y mencionar en algunas de las partes de lo que se ha realizado en las distintas funciones desde el año de 1984. Como se podrá apreciar, el trabajo en equipo y la comunicación, si bien fueron aspectos que en algunos años dejaban mucho que desear, en otros mejoraron de manera notable.

En algunas ocasiones, las personas encargadas, tanto de la subdirección como de los departamentos, trataron de implementar estos conceptos; sin embargo, desde hace cuatro años, con la llegada de las nuevas autoridades, se dio un marcado retroceso en la forma de trabajar que tuvo un impacto sustancial al interior de las áreas que conforman la subdirección. Actualmente, estos nuevos jefes sólo se limitan a dar órdenes y a solicitar el apoyo de unas cuantas personas para realizar el trabajo, pero dejan de lado al grueso del personal que labora en la Subdirección de Recursos Financieros. Entre las problemáticas más evidentes derivadas de esta situación, se encuentran la falta de un plan de trabajo y una buena organización, de igual modo, la comunicación solo se lleva a cabo de un subalterno a otro, nunca por instrucciones directas de las personas que están a cargo.

Por lo mismo, en muchas ocasiones la forma de trabajar durante este periodo tiene lugar de manera unilateral, es decir, sólo el jefe (a) de departamento sabe qué es lo que se está realizando y cuáles son los requerimientos por parte de las autoridades superiores, los auditores externos o el Órgano de Control Interno de la UPN, mientras que el personal a su cargo, en muchas ocasiones, desconoce las tareas a realizar y cuál es el seguimiento que se les da a las nuevas labores.

3.2. Cronología de funciones desarrolladas en la UPN

En julio de 1982, se ingresa a laborar en la Universidad, directamente en el área de Recursos Materiales y Servicios, en el Departamento de Intendencia, realizando labores de limpieza y aseo en las diferentes secciones del edificio de administración, en un horario de 14 a 21 horas de lunes a viernes y los sábados de 8 a 12 horas. En ese entonces se contaba con un nivel de estudios de secundaria, posteriormente, mediante el plan de desarrollo laboral es posible estudiar la carrera técnica de contador privado, de lunes a viernes de 8 a 12 horas, en el Instituto Superior y de Estudios Subprofesionales (ISES), ubicado en la calle de Balderas esquina con

Chapultepec (plantel que desapareció a raíz del terremoto de 1985). Dicha carrera contaba con reconocimiento por parte de la SEP y es concluida en dos años.

Al terminar esta carrera y con la posibilidad de ascender laboralmente dentro de la UPN, se presenta un examen general de conocimientos administrativos, de este modo es la única persona que por este medio pasó a formar parte de la plantilla del área de Recursos Financieros. La primera función desempeñada es como gestor del Departamento de Tesorería, cargo que se ocupa por espacio de un año. Posteriormente, y a solicitud personal, se tiene la oportunidad de aplicar los conocimientos contables en los departamentos de Presupuestos y de Fiscalización, en los que se trabaja durante un año y medio aproximadamente.

Al tener conocimientos en la materia, se solicita la oportunidad de trabajar en el Departamento de Contabilidad, se presenta un examen que es aplicado por dos compañeros del área correspondiente. Desde ese momento y hasta la fecha, se ha laborado en dicha área por un espacio de 28 años. Con el tiempo, al desarrollar los conocimientos que se adquirieron, así como una buena capacidad de adaptación para desempeñar funciones administrativas, las responsabilidades han sido de diferentes actividades dentro de la subdirección, al igual que en el departamento, entre las cuales las más importantes son las siguientes:

- Encargado de realizar las conciliaciones bancarias (12 cuentas).
- Encargado de un proyecto administrativo llamado Proyectos Especiales, formado por siete diferentes especialidades.
- Encargado de la captura de toda la información contable del departamento en un sistema informático llamado SIVER, que se utiliza en la Subdirección de Informática.
- Encargado de adecuar un nuevo sistema a prueba llamado ASPEL COI, desarrollado a la par con el sistema anterior, esto llevaba a tener el registro

contable en dos sistemas informáticos diferentes, lo anterior con el fin de realizar la contabilidad directamente en el área de Recursos Financieros.

A raíz de haber realizado la adecuación de este último sistema contable, se tiene la responsabilidad del mismo por espacio de casi 24 años. Antes de implementar este sistema, la presentación final de los resultados contables (estados financieros) se hacía en máquinas de escribir; posteriormente, a petición del jefe de departamento, los formatos se elaboran en EXCEL, lo cual redujo el tiempo de presentación de dos semanas a tres días. Lo anterior se logró gracias a la participación activa de los miembros del departamento, quienes aportaron ideas que se revisaban en conjunto, todo esto con el objetivo de entregar un trabajo que fuera claro y entendible tanto para las autoridades superiores de la institución como para los auditores externos.

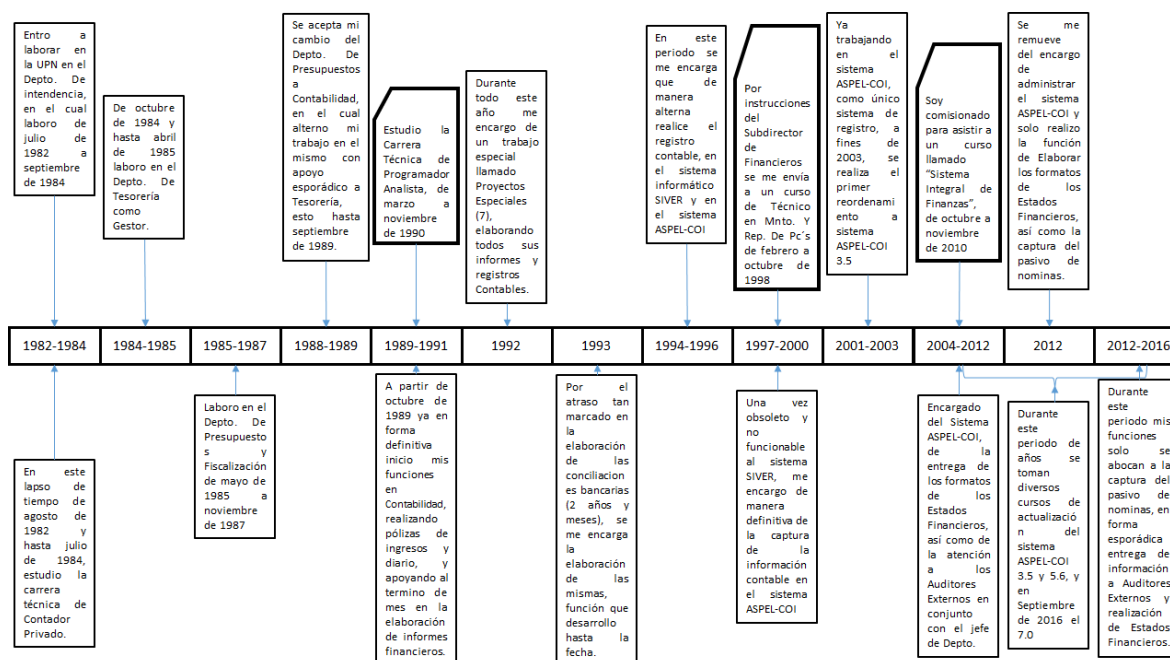
Los diversos cambios que se solicitaban por parte de las autoridades superiores respecto de la forma de registro contable, propiciaron que en el año 2003 se creara un nuevo catálogo de cuentas (encargo asumido), que reflejara claramente los requerimientos necesarios y contribuyera a un mejor manejo y entendimiento de la contabilidad de la UPN. De este modo, se elaboró un manual de captura en el que se manejaban los registros contables mensualmente, y que eran repetitivos, esto con el fin de copiar los mismos y modificar sólo conceptos y cantidades.

Este catálogo estuvo en funciones desde 2003 hasta junio de 2016. Actualmente se está generando otro que sea compatible con un nuevo sistema contable que se utiliza en todas las dependencias gubernamentales. Este nuevo sistema contable establece que los catálogos de cuentas usados en las dependencias de gobierno, deben tener un cierto orden para el mejor entendimiento de los registros, de manera que una vez recibida la información financiera de todas las dependencias gubernamentales ésta pueda ser descargada en un sistema homogéneo.

Las funciones que se han desarrollado en el departamento han sido diversas y, en muchos casos, de especial relevancia para el manejo financiero de la UPN, como por ejemplo, la elaboración de los llamados estados financieros auditados, junto con el jefe de departamento durante ocho años. Al respecto, cabe mencionar que en siete años de trabajar con dichos estados no se tuvo ninguna observación relevante a los mismos por parte de los auditores externos.

De igual manera, otra actividad importante que se ha desempeñado fue la de crear un catálogo de cuentas, formas de registro, presentaciones financieras y conciliaciones de la contabilidad a los registros administrativos del Fideicomiso, a solicitud de las autoridades superiores –específicamente del entonces secretario administrativo de la UPN, licenciado Manuel Montoya– y de los auditores externos, esto debido a que no había registros contables y sí presupuestales de los mismos.

Mapa de actividades relevantes



Fuente: elaboración propia.

3.3. Inicio de funciones en la Subdirección de Recursos Financieros

Al entrar a la Subdirección de Recursos Financieros, en octubre de 1984, se inician labores directamente en el Departamento de Tesorería, debido a que los equipos de trabajo ya estaban conformados y no había cabida para un nuevo integrante sin experiencia, pues apenas había concluido la carrera de contador privado, así que se acepta la incorporación en esta área con la meta a futuro de realizar un cambio al Departamento de Contabilidad.

Al ingresar a tesorería la función primordial es como gestor de los requerimientos tanto financieros como de solicitud de recursos asignados a la Universidad, es muy importante y necesario conocer a diversas personas en bancos y oficinas gubernamentales, entre otras instituciones. A pesar de ciertas reticencias, sí se trabaja en equipo: la información que se recababa en este diario transitar por diversas oficinas y bancos, se tenía que entregar directamente al jefe de departamento, así como a los encargados de la caja general de la UPN, con el fin de que las personas que esperaban determinados documentos realizaran sus informes y estos, a su vez, fueran entregados en tiempo y forma a los departamentos de Presupuesto y Fiscalización, al igual que al de Contabilidad.

Es importante mencionar que en esos años no se contaba con sistemas informáticos, así que se trabajaba la mayoría de la información manualmente, aunque en algunos casos se utilizaba una máquina de escribir para darle una mejor presentación. Esto ocasionaba que los informes se retrasaran o no se pudieran entregar en los tiempos establecidos para su registro contable, la información de determinado mes se reflejaba en el inmediato posterior; tampoco existía un calendario de entrega de información, por lo tanto, en muchas ocasiones, determinados documentos se registraban contablemente hasta con dos meses de atraso.

El área de tesorería significó un espacio laboral productivo en el que se labora durante año y medio. Posteriormente, gracias a la confianza de los jefes inmediatos y del subdirector, se tiene la oportunidad de laborar en los departamentos de Presupuestos y Fiscalización (estos dos departamentos se fusionaron en uno solo llamado Departamento de Control del Ejercicio Presupuestal, que a la fecha está activo).

Ahí se adquieren los conocimientos sobre el control del presupuesto que se enviaba a las diversas unidades del interior de la República, sin embargo, al ser considerado aún como personal de apoyo, nunca se lleva el control financiero de una unidad específica, por consiguiente se da el conocimiento de los diversos problemas administrativos y financieros que presentaba la gran mayoría de las unidades. Estos problemas se originaban por la falta de trabajo en equipo, pues cada uno de los miembros de esos departamentos tenía a su cargo los registros financieros de determinadas unidades, así que cada quien resolvía los conflictos de diferente manera, sin que existiera un plan de trabajo preestablecido.

En el Departamento de Presupuestos y Fiscalización se labora por espacio de casi dos años, pero como ya había rumores que en fechas próximas se llevaría a cabo la descentralización educativa, el trabajo disminuyó y el apoyo administrativo que se brindaba dejó de ser útil, se solicita, en diciembre de 1987, un cambio al Departamento de Contabilidad, mismo que fue aceptado, con la condición de que además de realizar funciones contables se colaboraría también como gestor en el Departamento de Tesorería.

Gracias a las anteriores actividades, que se llevaron a cabo hasta septiembre de 1989, se puede ir conociendo de manera paulatina la forma de trabajar del Departamento de Contabilidad, aunque sin involucrarse totalmente en las funciones reales, pues la colaboración consistía en apoyar al departamento cuando algún miembro del mismo faltaba o las cargas de trabajo eran excesivas. En esta área se

puede apreciar que de cierta manera sí existía una distribución de las funciones entre el personal y que éste se apegaba a una determinada forma de trabajo en equipo.

Según (Ander-Egg, 2005, p. 19), el trabajo en equipo tiene lugar en un grupo de personas que se complementan entre sí, que cuentan con capacidades similares que les sirven para realizar un trabajo coordinado que los lleve al logro de un mismo objetivo. Así, las ideas y los aportes para mejorar se dan dentro de un clima de buen entendimiento, respeto y confianza, y el equipo trabaja de manera eficiente en la labor que se les encarga.

La característica principal de cualquier equipo de trabajo es laborar de manera complementaria, con el apoyo de unos y otros. El trabajo se realiza de manera que todos y cada uno son responsables de lograr el objetivo común del equipo. Por lo mismo, la distribución de las funciones se lleva a cabo de forma coordinada y mediante una correcta administración.

(Winter, 2000, p. 8) señala que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que laboran para:

- Mejorar los procesos administrativos.
- Satisfacer las necesidades de quien solicita un servicio.
- Analizar y mejorar el desempeño de los miembros del mismo.

Todo esto a través del conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del grupo.

Durante el inicio de estas nuevas actividades y por ser considerado como personal de nuevo ingreso, sin los conocimientos suficientes, las labores encargadas consistían solamente en apoyar a los compañeros de contabilidad, no se desempeñaba en una función específica, así que ayudaba en la captura de

información, fotocopiado y ayudaba en la elaboración manual de los estados financieros al término de cada mes.

Durante este periodo (marzo de 1989 a noviembre de 1990), se estudia la carrera técnica de programador analista, con el fin de aprender a utilizar una computadora, porque en ese tiempo pocas personas contaban con una y, si requerían de capacitación ésta se brindaba de manera informal entre los mismos compañeros, puesto que la Universidad no contaba con cursos acerca del manejo o actualización de los programas informáticos.

Al conocer el manejo de la computadora y sus sistemas, se tiene la oportunidad, por un lapso de tiempo muy corto, de apoyar más a los compañeros que lo requerían en la captura de la información contable. Por espacio de un año, se realizan funciones contables (elaboración de pólizas de ingreso y diario de manera manual), registro en auxiliares, y la captura en el sistema SIVER, de las mismas pólizas, más nunca como encargado.

Dado que se sabía cómo realizar la captura de las pólizas y que los dos capturistas renunciaron, se asume esta función, no sin ciertos problemas, debido a que no se aceptaban los cambios sugeridos para mejorar la forma de realizar el trabajo de captura, aunado al recelo de algunos compañeros del área, lo que provoca que se mal entienda la función que lleva a cabo y así se presentan muchos retrasos.

Aunque existía un ambiente de compañerismo y se contaba con apoyo para llevar a cabo las diferentes funciones del departamento, esto se hacía de manera mecánica: cada persona tenía ya su función establecida, aunque es justo mencionar que no se hacían juntas ni se informaba acerca del proceso que a continuación seguía, en muchos casos, sólo el jefe de departamento y el subdirector eran los que daban seguimiento a los diferentes problemas administrativos que se presentaban; las observaciones emitidas por el Órgano de Control Interno o por los auditores

externos, eran atendidas sólo por instancias superiores, y el personal de apoyo no sabía hacia qué rumbo iba el trabajo que se realizaba.

El Departamento de Contabilidad se organizaba en dos subdepartamentos (ingresos y egresos), que realizaban sus funciones sin involucrarse en el trabajo de los demás. Al fin de cada mes, sólo el encargado de cada subdepartamento entregaba su informe, el cual era conjuntado por dos personas y ellos, a su vez, trabajaban en los resultados finales con el apoyo de dos o más secretarias que transcribían los informes para entregarlos al jefe de departamento.

Esta forma de trabajo ya estaba determinada y nadie se interesaba en cambiarla, pues cuando se mencionaba que uno u otro subdepartamento podría mejorar sus funciones de cierta manera, se presentaban discrepancias entre los encargados de cada sección, por lo cual era mejor no decir nada y dejar que las cosas siguieran su curso, lo que tenía como consecuencia que los informes administrativos se retrasaran.

Muchas veces se comentaba en reuniones con el jefe de departamento que hacía falta contar con un plan estructurado de trabajo, así como dar seguimiento y coordinar el trabajo en equipo y hacer saber al personal cuando fuera necesario cambiar la forma de presentar los reportes financieros; sin embargo, estas sugerencias no son aceptadas y se deja que las cosas fluyan conforme se solicitan. Como ejemplo de esta situación, se puede mencionar el caso de las conciliaciones bancarias, que ya tenían un atraso de más de dos años en su presentación. Hasta que el problema se hizo grande se intentó resolver, pero la manera de hacerlo, como sucedía en otras ocasiones, no hacía sino retrasar aún más el trabajo, lo que derivó en que se generaran observaciones por parte del Órgano Interno de Control y de los mismos auditores externos.

Un plan de trabajo es:

Un conjunto sistemático de actividades que se llevan a cabo para concretar una acción, de esta manera, el plan tiende a satisfacer las necesidades o resolver ciertos planes. Es pues una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles (Definición de Plan de Trabajo, 2009).

Así mismo, un plan de trabajo está conformado por un cronograma en el que se ordenan y clasifican las siguientes actividades:

- Asignar responsables.
- Establecer metas y objetivos.
- Crear una visión del plan.
- Determinar la estrategia a seguir.
- Seleccionar las áreas a participar.
- Definir la estrategia de comunicación.

Siempre se consideró que establecer un plan de trabajo era de primordial importancia, pues así se podrían coordinar las actividades diarias que se realizaban en la subdirección para que no se hicieran de manera aleatoria, desafortunadamente, esta sugerencia se dejó “para mejores tiempos.”

Durante cerca de 10 años, en los que se presentaron muchos cambios de jefes de departamento, las mejoras que se llevan a cabo son pocas, algunas se apoyan y otras se desechan, lo que muestra claramente que cada encargado de departamento tiene una manera muy distinta de realizar las funciones.

Es muy poca la aceptación de mejoras y cambios en las formas de trabajo, que además se da de manera unilateral. Por ejemplo, la sugerencia que se hace respecto de que las conciliaciones bancarias sean elaboradas por una sola persona, puesto que anteriormente las realizaban tres diferentes integrantes del Departamento de

Contabilidad, y cada uno entregaba un reporte que nunca era cotejado contra los otros para verificar que los datos coincidieran. Esta propuesta sí es aceptada pero sólo durante un periodo de prueba, después del cual si se veían cambios positivos se aplicaba, si no, el trabajo se hacía como siempre se había hecho.

Durante este tiempo, una de las metas principales era la de implementar un cambio sustancial en el catálogo de cuentas, que desde siempre se había manejado de manera presupuestal-contable, lo que implicaba que se usaran entre 10 mil y 15 mil cuentas. Utilizar de esta manera la información, en efecto, sí servía para los informes contables, pero funcionaba más para el Departamento de Presupuestos, esto generaba que mucha información se duplicara y fuera registrada en las llamadas cuentas de orden.

Al respecto, se sugirió utilizar un catálogo de cuentas sólo para el manejo de la información contable, si se requería comparar ésta con la información presupuestal, que solamente se hiciera en forma de conciliación, tratando de identificar al final de cada mes las diferencias no registradas por uno u otro departamento. Con este cambio se lograba reducir las cuentas utilizadas a 5 mil o 6 mil, sin embargo, una vez más no se acepta esta propuesta bajo el argumento de que no es factible cotejar los dos informes, el contable y el presupuestal.

De acuerdo con (Padilla, 2004, p. 11), un catálogo de cuentas es:

Es un documento que tiene una lista analítica ordenada de las cuentas o partidas que se emplean en el registro de las operaciones contables de una empresa. También es entendido como una lista ordenada y codificada de las cuentas empleadas en el sistema contable de una entidad con el fin de identificar sus nombres y/o números correspondientes, regularmente sirve para sistematizar la contabilidad de una empresa [...]. El catálogo de cuentas puede considerarse como una importante herramienta de aprendizaje contable debido a que al avanzar en el análisis de su diseño y estructuración, el estudiante puede ir adquiriendo paulatinamente conocimientos contables, mismos que le mostrarán las clasificaciones y

tratamiento de las diferentes cuentas que lo integran, además reafirmará su conocimiento de los conceptos por los cuales estas se deben de cargar y abonar, así como su naturaleza. También se familiarizará con los diversos e importantes términos y definiciones que le permitirán obtener un lenguaje técnico y apropiado.

De 1994 a 2000, con la llegada de cuatro nuevos jefes de departamento, que se entrevistan con cada uno de los miembros del mismo, se implementan algunos cambios que ya con anterioridad se habían sugerido. Uno de ellos es llevar sólo la contabilidad electrónica en un sistema que se maneje directamente en el departamento; otro, capacitar al personal en el manejo de los diferentes paquetes de computación (Office, ASPEL-COI, entre otros), así como instalar en línea, en cada una de las computadoras, el nuevo sistema a usar, con el fin de realizar los registros en forma automática, en lugar de hacerlos manualmente.

Estos cambios se aceptan con ciertas limitaciones: todo el personal será capacitado, pero sólo se trabajará en línea con tres computadoras, dejando de lado otras 10; también se autoriza elaborar los formatos de los estados financieros en Office Excel, aunque no todos, sólo los más importantes y durante un tiempo de prueba para ver cómo funciona el nuevo procedimiento.

De acuerdo con (Lara y Lara, 2014, p. 50), el propósito general de los estados financieros es mostrar la situación económica en la que se encuentra una empresa o institución, con qué recursos cuenta y cuántos son sus activos para sus operaciones financieras. La información correspondiente se organiza en los siguientes rubros:

- Activos
- Pasivos
- Capital contable o patrimonio contable
- Ingresos y costos o gastos
- Cambios en el capital contable

- Flujos de efectivo o, en su caso, cambios en la situación financiera

Los principales estados financieros que se utilizan son:

- Balance general
- Estado de resultados
- Estados de cambios en el capital contable
- Estado de flujo de efectivo

Cabe mencionar que es importante que se agregue a dichos estados un desglose pormenorizado de algunos anexos y notas a los mismos, que sirvan para el buen entendimiento de las operaciones financieras; así como para que estos también puedan ser comprendidos y expresados por personas externas a la institución, en caso, por ejemplo, de que se realice una auditoría.

Aunque es evidente que es necesario hacer cambios que contribuyan a mejorar las funciones administrativas, desafortunadamente se avanza a un ritmo lento porque los nuevos jefes trabajan de una manera determinada y no quieren cambiar. Así mismo, también existen ciertas reticencias por parte de algunos compañeros que no aceptan que el uso de las nuevas tecnologías es indispensable para que el trabajo se realice con mayor rapidez y tenga una mejor presentación.

En el transcurso de estos años se observa que el trabajo en equipo es poco y la elaboración de un plan estructurado de funciones deja mucho que desear. Sí se organizan y se delimitan las funciones, pero no se lleva a cabo una reorganización que permita aprovechar más los conocimientos y la experiencia de algunos miembros del equipo de trabajo, y tampoco se aceptan en su totalidad las sugerencias de mejora por parte de nuevos integrantes.

3.4. Inicio de nuevos cambios de registro contable

En 2001, con la llegada de un nuevo encargado de contabilidad, se empieza a trabajar de diferente manera. Ahora sí se crea un equipo de trabajo, en el cual las funciones son delimitadas de acuerdo con lo que cada miembro del equipo realiza diariamente, de igual modo se trata de que las opiniones y sugerencias de mejora sean consideradas en conjunto y se conozcan por los diferentes miembros del departamento.

A cada uno de los compañeros del área se le solicita que dé fe de cuáles son las funciones diarias que desempeña y cómo considera que podría mejorarlas en un momento dado. En esta etapa es cuando el departamento se consolida y se vuelve uno solo, pues anteriormente estaba dividido en dos subdepartamentos (egresos e ingresos), que a fin de mes conjuntaban la información y entregaban los estados financieros, aunque esta entrega se realizaba dos semanas después del término de cada mes (de forma irregular, puesto que las instancias superiores lo requerían 10 días calendario al finalizar el mes); además, como este trabajo se elaboraba por varias secretarías en máquinas de escribir, la presentación no era muy buena.

Los cambios en la forma de trabajar implementados por el jefe de departamento se van reflejando de poco en poco, el primero que se observa es la consolidación de los registros contables en sólo 20 cuentas de mayor, lo que anteriormente se hacía en 50, esto lleva a un mejor entendimiento por parte de los auditores de los registros contables. Así mismo, y a sugerencia del personal, el catálogo de cuentas ya no se utiliza de manera presupuestal-contable, y ahora se usa solamente uno contable que incluye cuentas presupuestales, con la intención de que éstas sólo sirvan de apoyo y conciliación con los movimientos que se realizan el Departamento de Presupuestos. Cabe mencionar que durante el transcurso de los primeros meses en funciones de este jefe de departamento, se realizaron y adecuaron diversos reportes informativos, así como también se aceptó trabajar de la manera en que los compañeros sugerían.

Estos cambios laborales generaron que por periodos muy largos se tuviera demasiado trabajo, esto se hacía sobre la marcha pues el objetivo era entregar los trabajos en tiempo y forma y de acuerdo con las solicitudes que se hacían por parte de las instancias superiores.

A partir de los diversos cambios que se implementaron, se autoriza en un primer momento realizar los registros contables en otro sistema, lo que implicaba que el personal adscrito se capacitara a través de diversos cursos (contabilidad, computación, manejo del paquete Office y, el más importante, el sistema ASPEL-COI), todo esto fue posible gracias a la reorganización que se llevó a cabo.

La organización se describe como un proceso que tiene por objetivo instaurar, disponer y ejecutar, así como poner en marcha una unidad administrativa de índole lucrativa, ya sea de producción, educación, financiera, hospitalaria, entre otras. Según (Pérez, 1996, p. 36), una organización es toda entidad en donde hay personas laborando, es una formación humana cuyo fin es el de originar y ofrecer un bien monetario. No basta con que haya muchas personas y que todas tengan un fin común y trabajen de manera coordinada, es más importante que todos estos trabajadores tengan la visión de que a futuro los resultados serán en conjunto y de acuerdo a efectos óptimos. Aun cuando cada uno de ellos espere una cosa diferente, la intención es que el beneficio final sirva para todos en general.

(Chiavenato, 2001, p. 96) señala que para Mooney la organización se da cuando un grupo de personas se unen en busca de un fin común. Ésta también puede describirse como una forma de amalgamar acciones y cargos de manera coordinada. Se caracteriza por tener a un jefe que, a su vez, cuenta con diversos subordinados, y decide qué lugar le corresponde a cada uno y a quién le debe reportar sus informes. Este mando principal, también llamado cadena escalar, se fundamenta en el principio de no “saltarse” a quien se le debe reportar.

Al considerar la experiencia de algunos compañeros y aceptar sus sugerencias, el clima laboral u organizacional, así como el grado de satisfacción laboral dentro de este departamento cambió. Cada miembro del equipo trabajaba con el entusiasmo de saber que sus comentarios serían escuchados, tomados en cuenta y, en fechas posteriores, aplicando el sistema de prueba y error, serían implementados una vez que fueran aprobados por todos los integrantes del mismo.

(Litwin y Stringer, 1968) señalan que el concepto de clima laboral u organizacional se refiere a la manera como se integran los trabajadores en una oficina, cómo perciben las interrelaciones con sus compañeros y cómo se desarrollan en ese ámbito, si sus relaciones son informales, cuáles son las peculiaridades en su labor diaria y sus escenarios en la oficina. También tiene que ver con la manera como estas relaciones afectan su desempeño diario o si experimentan un buen grado de motivación personal.

Por su parte, (Davis y Newstrom, 1999), respecto del tema de la satisfacción laboral, se refieren a ésta como el estado emocional que experimenta una persona hacia su trabajo.

En este caso, no se trataba sólo de que el jefe de departamento dictara las órdenes y se acataran, sino que se realizaban juntas trimestrales en las que se discutía, se analizaba y se ponía en práctica el trabajo en equipo, así, antes de empezar a trabajar se acordaban qué cosas se harían y hacia dónde nos llevarían los resultados obtenidos. Según (Jaques, 2007, p. 15):

El trabajo en equipo o trabajo cooperativo empieza antes, incluso, de la formación del equipo y continúa tiempo después de la entrega del resultado final. Como consecuencia, existen distintas etapas que hay que respetar para que el trabajo en equipo resulte una experiencia llena de éxitos.

La formación de un equipo representa un momento decisivo. Todos aspiramos a formar el equipo ideal en el que los participantes sean como amigos, afectuosos unos con otros, que estén motivados, que quieran implicarse de lleno, que muestren una gran disponibilidad y den prioridad a sus agendas al trabajo de grupo.

Otro cambio que se implementó consistió en que las asignaciones y la distribución del trabajo era equitativa, lo que implicaba que cada una de las personas tenía determinadas funciones que debía realizar en un tiempo establecido, sabiendo que el trabajo que cada quien hacía repercutía en el de alguien más y, en consecuencia, la entrega de los diferentes informes financieros se vería retrasada si alguien no entregaba a tiempo.

Es importante mencionar que aunque en el Departamento de Contabilidad el trabajo empezó a mejorar tanto en presentación como en la entrega a tiempo de la información contable, se suscitaron algunos problemas al interior de la Subdirección de Recursos Financieros y respecto a la entrega de la información por parte de otras áreas de la UPN. En muchas ocasiones, entregaban informes y documentos de manera irregular, tanto en tiempo como en presentación, lo que ocasionaba que en muchos casos no se entregara la información contable de manera real. Debido a esto, en diferentes ocasiones, no se presentó información que correspondiera al mismo mes de su elaboración y ésta se tenía que registrar un mes después.

Una sugerencia que se hizo durante años por parte del personal de contabilidad, era que se implementara un calendario de entrega de información, tanto al interior de la subdirección y sus departamentos como para las diferentes áreas de la Universidad, lo que haría que la información vertida en los reportes financieros cada mes fuera lo más real posible de acuerdo con los momentos administrativos que estaba viviendo la UPN. Este calendario de información se comprende como una lista sistematizada de actividades en el transcurso de un tiempo determinado (por semana, mes o anual), y es utilizado para la organización cronológica de la entrega de la información financiero-administrativa de un área hacia otra.

A pesar de los diversos problemas que existían entre departamentos y áreas, los cambios fueron benéficos y sirvieron para que en el transcurso de más de ocho años se trabajara de manera coordinada, de tal manera que durante este tiempo las observaciones que se habían hecho a los registros contables de años anteriores y de los presentes se subsanaran y no hubiera alguna otra de relevancia que provocara alguna abstención de opinión a la información entregada por parte de los auditores externos.

En este tiempo, la organización de las actividades, la terminación de las mismas y, sobre todo, las cargas de trabajo, se dieron de manera coordinada y con apego a comentarios y sugerencias de los miembros del departamento, de igual manera fue notoria la mejora en el clima laboral u organizacional. Durante esta etapa, las juntas se realizaban tomando en cuenta los diversos comentarios de los trabajadores, y estos eran aprobados no sólo por el jefe de departamento sino por los demás miembros del equipo de trabajo. Así, se considera que los puntos que se analizaron en este capítulo sí se llevaron a cabo durante este periodo (trabajo en equipo y comunicación).

Por lo anterior, se le sugiere al jefe de departamento que, para un mejor manejo de las funciones de la subdirección, se realice una junta mensual con cada uno de los jefes de departamento y un personal de apoyo con el subdirector en funciones, esto con el fin de que se revisen los avances y los problemas detectados en el transcurso de cada mes y tratar de resolverlos para el siguiente. Esta sugerencia fue aceptada y ahora, además de que se realiza una junta trimestral por departamento, se convoca a otra mensual en la que se llevan a cabo mejoras en los registros financieros de la subdirección.

Sin embargo, la labor administrativa del jefe de departamento mencionado terminó y fue removido de sus funciones, por lo cual, en el transcurso de casi dos años, se contó con la colaboración de otros dos jefes de departamento. Esto ocasionó un

desequilibrio en el ambiente laboral que imperaba en el departamento. Así mismo, la jubilación y renuncia de algunos compañeros con los cuales se había trabajado por años, y con quienes se tenía una buena relación, contribuyó aún más a una baja sustancial en la calidad del trabajo que se realizaba.

3.5. Cambios y retrasos a las formas de trabajo (junio de 2011 a septiembre de 2016)

Es importante señalar que esta etapa es considerada como la más importante para la elaboración de este proyecto, puesto que durante este lapso es cuando los problemas de falta de comunicación, al igual que no contar con un plan de trabajo al inicio de cada ejercicio, excluir a determinado personal de las funciones que se realizaban con anterioridad y, sobre todo, no tomar en cuenta los comentarios ni los problemas encontrados en las nuevas formas de trabajo, ocasiona que el clima laboral se deteriore y que el personal de la subdirección realice sus funciones sin saber si lo que hace es correcto o no. Se puede observar claramente que tiene lugar un retroceso administrativo.

Con el fin de destacar los diferentes cambios que se dieron en el transcurso de este periodo, y que motivan la elaboración del presente trabajo, se presentan diversos gráficos que se generaron a partir de las respuestas a una serie de preguntas planteadas en el transcurso de tres meses. Quienes participaron en el cuestionario, tuvieron la libertad de responder de la manera que les pareció más adecuada según la labor administrativa que realizan en su área de trabajo (ver anexo).

A mediados de 2011 llega un nuevo jefe a la Subdirección de Recursos Financieros, quien viene con otras ideas y nuevas formas de trabajo, esto cambia la forma de trabajar no sólo en el Departamento de Contabilidad, sino en la subdirección en su conjunto. Como se ha mencionado en diferentes apartados, no se cuenta con un plan de trabajo estructurado en el que se estableciera la manera como deberían realizarse las funciones laborales.

Se Considera que es muy importante señalar que el cambio de dos jefes de departamento (presupuestos y contabilidad), se da sin que se comunique esta decisión a los miembros de la subdirección, lo cual hace que el clima laboral en el área se vea afectado y nadie sepa cuál es el rumbo administrativo de la misma.

Si bien es claro que la sustitución de estos dos jefes de departamento se realiza de forma inmediata, podemos mencionar que no se estructuran las funciones y tampoco se respetan las formas de trabajar de cada miembro, mucho menos se toman en cuenta sus sugerencias de cambio o adecuación respecto al sistema de pago implementado con anterioridad. En este nuevo sistema de pagos, estos se realizan de forma directa por medio de un sistema llamado SIAF, implementado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en coordinación con la UPN.

La forma de trabajo del nuevo jefe del Departamento de Contabilidad no es clara, se hace más claro no saber cuál es el rumbo administrativo de este departamento. En esta etapa se desacreditan mucho las formas de trabajo y los sistemas hasta esos momentos implementados, como el catálogo de cuentas, la entrega de la información contable (estados financieros), entre otros; de la misma manera, sin justificación aparente, se remueve de sus funciones a determinados elementos que integran el departamento.

En este periodo, el retraso en los tiempos de entrega se acentúa, no se respeta el hecho de que la información financiera tenga que ser entregada en los primeros 10 días calendario a las instancias superiores; así, la dilación es de dos meses o, en algunos casos, hasta de cinco.

En algunas ocasiones también sucede que una vez terminados los trabajos financieros y entregados la información, ésta se regresa para realizar diversos cambios y ajustes y poder registrar datos que las otras áreas de la UPN no entregaron

a tiempo. El retraso en la entrega de diversos informes ocasiona que la información contenida en estos ya no sea fidedigna o esté desfasada.

Un problema generado por esta manipulación en la entrega de informes financieros, es que, al no estar preparados para atender a los auditores externos, se solicita que por un año no se realice la auditoría a dicha información, cosa inusual puesto que, por instrucciones superiores, se tiene que hacer una revisión a los informes financieros anualmente. En los 33 años que se lleva laborando en la Subdirección de Recursos Financieros, esta es la primera ocasión en que ocurre un suceso de esta naturaleza.

Al respecto, cabe mencionar que la Norma de Información Financiera Gubernamental NIFG 001, en sus párrafos 37 y 38, señala que:

Los estados financieros del Gobierno Federal se presentan en forma anual y se incluyen en la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal en el mes de junio del año siguiente al que se informa. Conviene mencionar que en forma periódica, mensual o semestral, las áreas centrales de contabilidad presentan Balanzas de Comprobación y Hojas de Trabajo, las cuales se elaboran atendiendo los mismos criterios utilizados para la elaboración de los Estados Financieros y las mejores prácticas contables (Presentación de los Estados Financieros, 2011).

Los problemas que se generaron en esta nueva administración son muy notorios, como, por ejemplo, relevar de sus funciones a personas que venían haciendo este trabajo durante años y quienes tenían una experiencia comprobada; otro problema es el cambio de personal de un área a otra sin justificación; y el más claro es el mal manejo administrativo derivado de regresar a la forma de trabajo que se tenía hace más de 20 años, y que consistía en que:

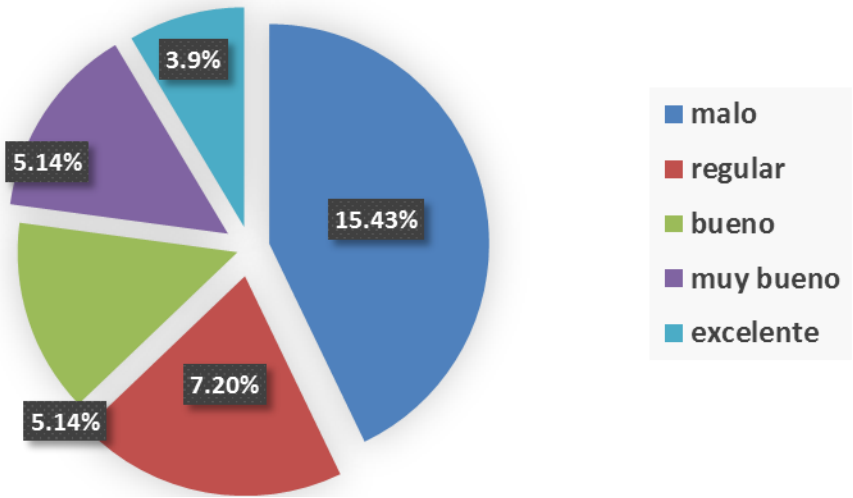
- Sólo el jefe de departamento y un colaborador cercano sabían de la importancia de determinada información.

- No hay trabajo en equipo, así que las personas que siguen laborando en la Subdirección de Recursos Financieros tratan de solucionar los diferentes asuntos que se presentan en su campo de trabajo siempre con ciertas trabas por parte de los jefes inmediatos.
- El clima laboral ahora es tenso debido a que no se considera la experiencia del personal y, además, en muchos casos, se le hace a un lado.
- Se privilegia a determinadas personas quienes, muchas veces, no saben de los procedimientos que se deben realizar con determinados documentos.
- La buena comunicación que se había logrado por parte del subdirector hacia el personal de apoyo del área se rompió, ahora es más difícil tener una entrevista personal con él y solo se lleva por asuntos personales y no laborales.
- Los planes de trabajo que al inicio de cada año se presentaban (aunque no se llevaban a cabo al cien por ciento, sí cumplían en gran medida con lo acordado), dejan de funcionar y en muchos casos no se mencionan.
- Parte del nuevo personal es capacitado a través de cursos que son muy importantes, con lo cual se deja de lado a los miembros del área que ya cuentan con muchos años de laborar. El problema que genera este tipo de decisiones es que el personal que recibió la capacitación renuncia después de dos o tres meses de trabajar en la institución, y no dejan constancia de qué mejoras podrían realizarse en el área de acuerdo con los cursos que tomaron.

Lamentablemente, los cambios de administración trajeron la llegada de nuevos encargados con sus propias ideas y formas de trabajo, así, pocas formas de trabajar anteriores perduraron y otras se modificaron, lo que ocasionó el retraso en la entrega de informes financieros. Al realizar cambios en la Subdirección de Recursos Financieros sin contar con un plan de trabajo estructurado, en el mes de diciembre de 2012 se presentó dentro de la información financiera, por primera vez en más de

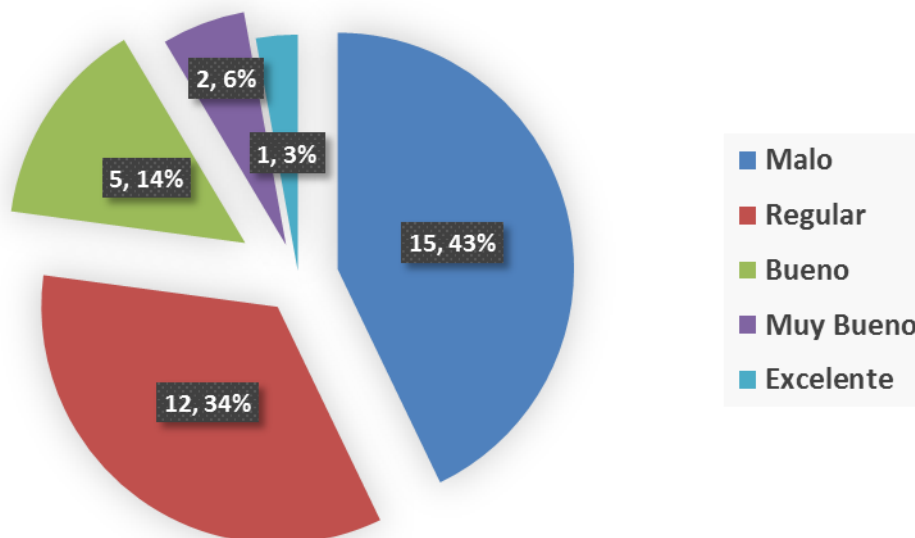
15 años, un déficit en el resultado final, el cual no sólo ha perdurado sino que ha ido en aumento mientras más pasa el tiempo.

¿Cómo consideras tu nivel de comunicación con tu jefe inmediato?



El resultado que nos arroja esta pregunta es que el jefe inmediato, tiene que tener más comunicación con los miembros de su departamento, así como involucrarse más en las labores diarias de cada uno.

¿Cómo consideras tu nivel de comunicación con el subdirector?



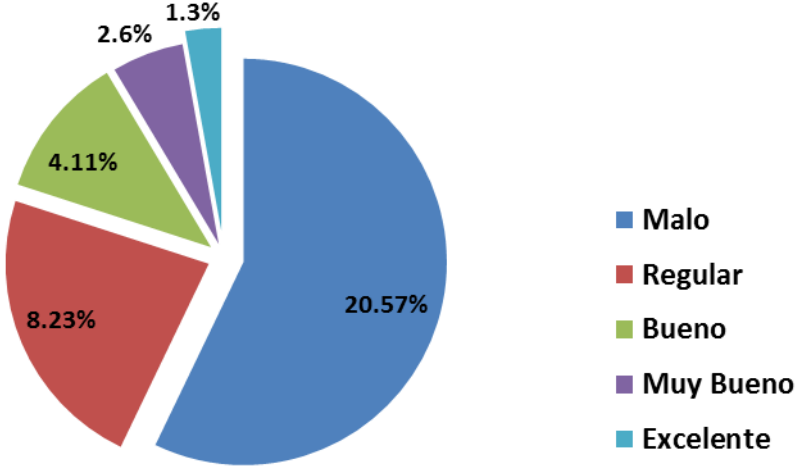
De regular a malo es el resultado de comunicación con el subdirector del área. En años anteriores el encargado se involucraba mucho con el personal a su cargo.

A partir de la llegada del doctor Tenoch E. Cedillo Ávalos como rector de esta casa de estudios, quien trajo consigo a su equipo de trabajo, se implementan nuevos cambios y formas de laborar, con lo cual se deja de lado lo que anteriormente había funcionado de manera clara, la organización, el trabajo en equipo y los planes de trabajo que se mostraban al inicio de la llegada de un nuevo jefe de subdirección o departamento, como consecuencia, el ambiente laboral cambia no sólo en el Departamento de Contabilidad, sino en la misma subdirección.

Si bien ya se había hecho patente el no aceptar la experiencia de algunos compañeros, ahora se acentúa más esta situación al dejar de lado sus conocimientos, a otros o se les relega más en sus funciones o regresan los cambios de área administrativa.

Sin previo aviso y sin un motivo justificado se relevan de sus funciones a parte del personal de contabilidad; ya no se hacen juntas ni mensuales y menos trimestrales con el personal del departamento; los calendarios para la entrega de información ya no se realizan y menos se respetan los tiempos de entrega de informes por parte de las diferentes áreas de la UPN; así mismo, y como ya se había mencionado, la entrega de informes financieros se retrasa no sólo días sino hasta meses en muchas ocasiones, y cuando ya es urgente entregar dicha información a ésta le faltan algunos informes, podemos decir que no es una información del todo real.

¿Cuál consideras tú que es el nivel del ambiente de trabajo?



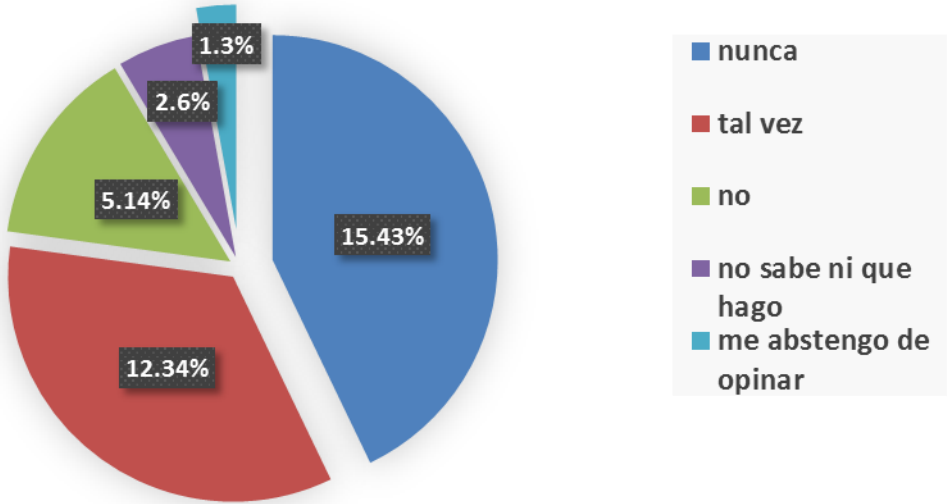
De manera inmediata y con la llegada de nuevas autoridades, el ambiente laboral se vuelve tenso y los problemas se agudizan; sólo pocas personas con sus reservas lo consideran de bueno a excelente.

Al entregar estos informes, en muchas ocasiones, no sólo se regresa una o dos veces, con el fin de que se le hagan determinados cambios o adecuaciones, los cuales sólo son comentados entre el jefe de departamento, el subdirector y una persona que funge como encargado de los sistemas informáticos del departamento.

De la misma manera, ahora el trabajo importante sólo se delega a uno o dos compañeros con los jefes directamente, y los demás solo se enteran por comentarios pero nunca por alguna reunión en la cual se presentaran los nuevos cambios a aplicar o las mejoras, si es que éstas se daban. Si bien los diversos informes se entregaban, en muchas ocasiones, la entrega se hacía después de tiempo o por exigencias de las instancias superiores.

Estos retrasos en las formas de trabajo, organización, planes y formas de laborar se dan de manera más evidente a inicios de 2016, pues se realiza un nuevo cambio de jefe de departamento en contabilidad y se nombra a un personal de apoyo al mismo. Como primera función, este nuevo jefe de departamento platica con cada uno de los miembros del Departamento de Contabilidad, lo que hacía pensar que probablemente se regresaría a trabajar de forma coordinada con todos y cada uno de los miembros del departamento, sin embargo no sucede así, con el paso de los meses se han presentado más problemas en las formas de trabajo.

¿Las funciones que realizas a diario son supervisadas por tu jefe inmediato?



El descrédito en la manera de trabajar de cada funcionario es claro, y como se menciona a lo largo del trabajo, o más bien en esta parte de la problemática, el involucramiento del personal de mandos medios es muy precario.

Finalmente, se podría mencionar que se trata de implementar una nueva forma de registro contable que ya era exigida muchos años antes por parte del Consejo Nacional de Armonización Contable (Conac), un órgano gubernamental. El consejo señala en su página oficial:

Con fundamento en el Artículo 6 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), el Consejo Nacional para la Armonización Contable (CONAC) es el órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental y tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los entes públicos (Conac, 2016).

A partir de esta armonización el llamado catálogo de cuentas tiene que ser reescrito, con el fin de adecuarlo a las reglas que establece el Conac, así mismo tendrían que actualizarse nuevos paquetes informáticos que harían más fácil el registro contable. De lo anterior se deriva la necesidad de capacitar al personal del Departamento de Contabilidad, así como al de otras áreas, en diferentes paquetes del sistema ASPEL.

Como primera instancia se comisiona a un integrante del departamento para que adecue el nuevo catálogo de cuentas, esta persona lo hace sin consultar con cada uno de los demás miembros del mismo la manera como esta labor se podría realizar, la consecuencia es que al cargar el nuevo catálogo diferentes miembros se dan cuenta de que está mal y las correcciones que sugieren que se realicen no se llevan a cabo.

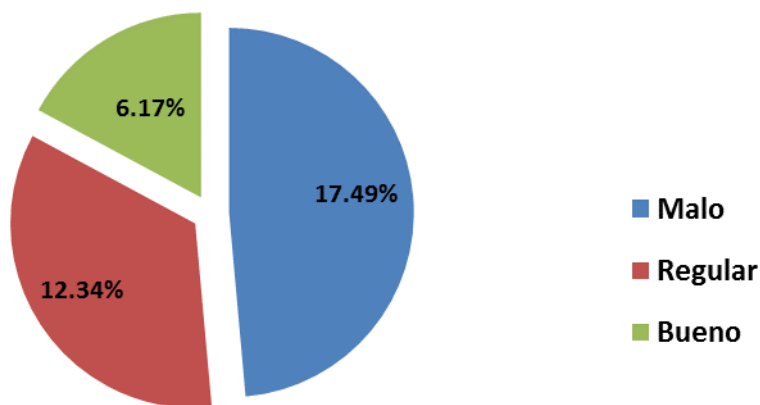
Al omitir y dejar de lado realizar las correcciones sugeridas, se genera un catálogo que no es funcional y que trae muchos problemas al solicitar información de lo ya registrado (balanzas, auxiliares, entre otros); por lo tanto, se ordena que se empiece

a capturar la información correspondiente a los meses de julio, agosto y septiembre del 2016, con todos y cada uno de los errores que conlleva no haber hecho las correcciones pertinentes. Estos errores son los siguientes:

- La balanza comprobación no refleja los movimientos ya capturados.
- La balanza refleja errores en sus montos totales y finales.
- Los auxiliares, en muchos casos, no muestran los movimientos capturados.
- El sistema no imprime auxiliares, pólizas o cualquier otro informe, pues no está configurado con la impresora general.

Estos problemas son sólo algunos entre muchos que se van solucionando poco a poco, pero nunca tomando en cuenta los comentarios de la gente con más experiencia. Ahora bien, como ya se ha mencionado, se está implementando un nuevo sistema informático el cual se llama ASPEL COI 7.0, acerca del que se recibió cierta capacitación, pero no la que se requiere si en un momento dado el sistema deja de funcionar, es decir, no se cuenta con una persona que se encargue de solucionar las anomalías.

Con base en tu respuesta anterior, ¿tu trabajo se cataloga como...?

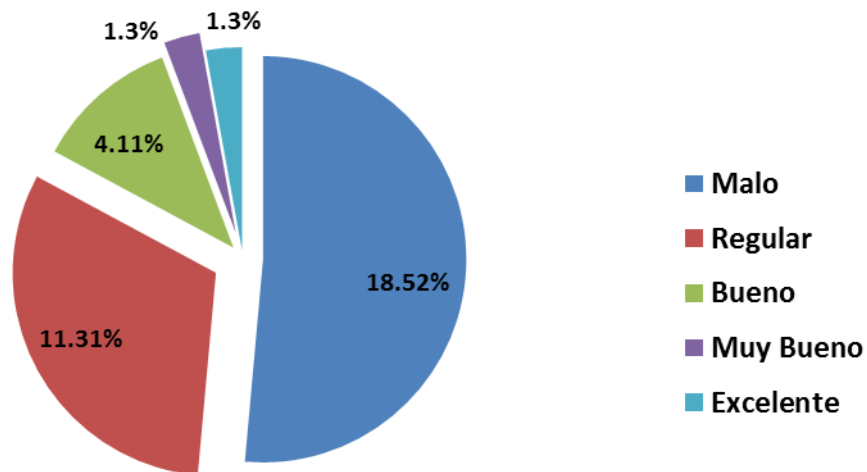


Las respuestas que mencionan los encuestados se dan con base en los diversos comentarios que les refieren sus jefes directamente o que en mucho desacreditan lo que entregaban como resultado en años anteriores.

Estos problemas ya han ocurrido en diversas ocasiones en el transcurso de menos de dos meses, por lo cual, al nadie estar capacitado para solucionar dichos inconvenientes, se tiene que esperar a que llegue el proveedor del sistema y vea la manera de dar salida a los problemas que se han planteado, esto, como se dice, ha ocurrido en muchas ocasiones, pero el inconveniente es que se tiene que esperar a que venga el proveedor, lo que ocasiona que los trabajos estén detenidos y no se pueda hacer nada.

Por mucho tiempo se ha comentado con la jefa de departamento o con la persona que es más allegada a ella, la conveniencia de realizar reuniones de trabajo, con el fin de que en las mismas se señalen todos y cada uno de los problemas que aquejan el uso del nuevo sistema, de manera que se realice una bitácora de problemas y estos sean solucionados uno por uno.

¿De acuerdo a los últimos cuatro años el nivel de comunicación ha sido...?

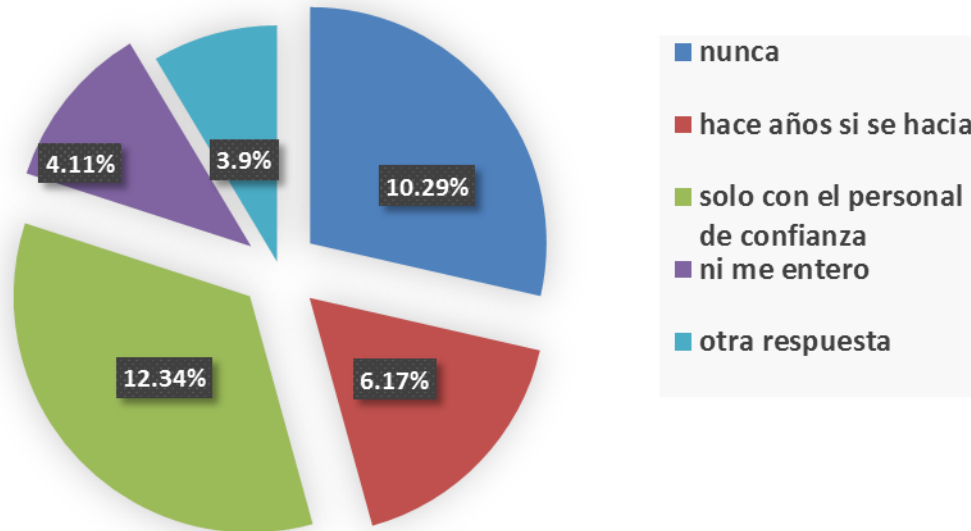


Entre malo y regular se sigue manifestando la opinión de la gente, si bien se saluda, se platica, la comunicación laboral es muy escueta, y se considera que para una buena labor administrativa debe de existir una mejor comunicación.

Como se podrá ver, los problemas en el uso de nuevos sistemas son muchos y estos no son solucionados en tiempo y forma, no se hacen reuniones de trabajo y las formas de registro que se han implementado no son las correctas, pues nadie está a cargo del sistema. En lo que corresponde al jefe de departamento o su asesor, por tener diferentes funciones, no se preocupan por solucionar estos inconvenientes, por ejemplo, que el sistema no funcione en su totalidad, lo que ha llevado a un atraso en la entrega de la información financiera de cuatro meses. Tampoco se ha nombrado a una persona que pudiera ser el enlace entre el personal de contabilidad y el proveedor del sistema, esto para que directamente sepa esta persona qué es lo que está pasando y dé clara respuesta a las peticiones que se hagan por parte de los integrantes del mismo departamento.

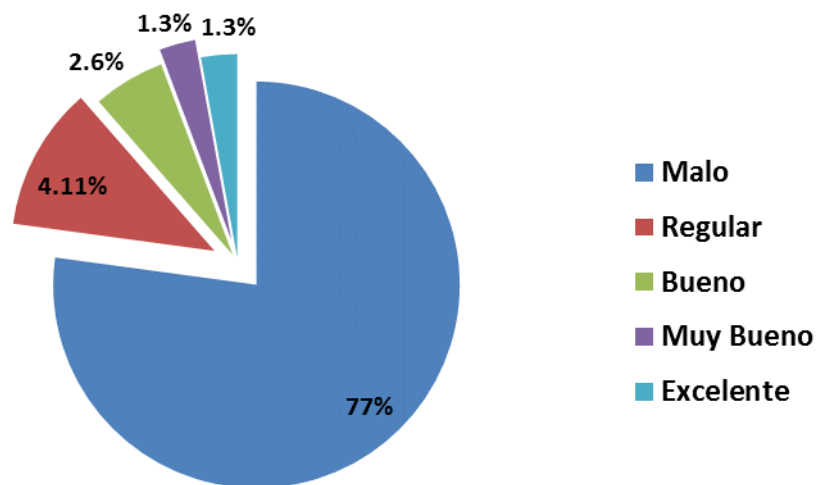
Al no realizar juntas de trabajo en el Departamento de Contabilidad y al no contar con un sistema adecuado, en los meses de julio, agosto y septiembre de 2016, se da la instrucción de capturar la información financiera en este nuevo sistema, al darse cuenta de los inconvenientes encontrados, se comenta esta situación con la persona que creó el nuevo catálogo de cuentas y ésta al comunicar a la jefa de departamento que es necesario una nueva revisión y corregir los errores encontrados, no se hace caso, se niega y después de terminar la captura de dichos meses, se anuncia que se tendrá que volver a recapturar la información de los meses en comento, porque sí se reconoce que había determinados inconvenientes en el sistema actual.

¿Se realizan constantes reuniones de trabajo?



Se considera por la gran mayoría del personal entrevistado que es una prioridad hacer las reuniones que antes se hacían, pues éstas servían para clarificar y solucionar determinados problemas.

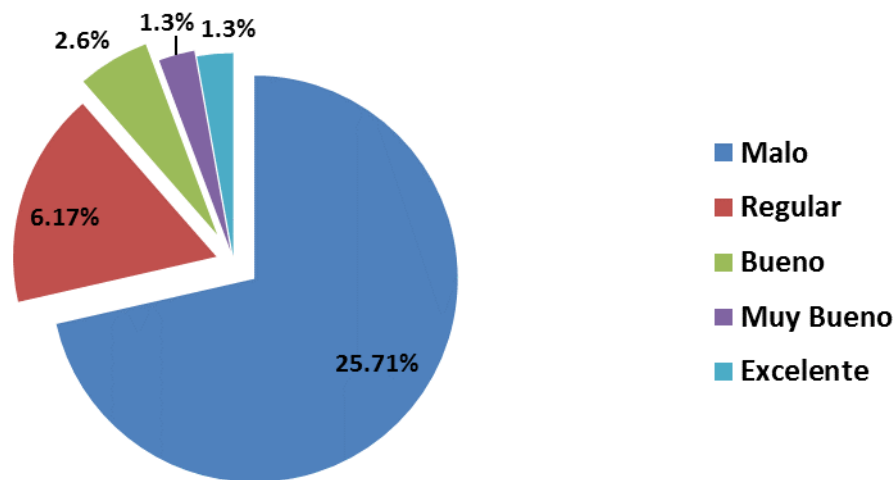
De acuerdo con tu respuesta anterior, consideras que esto es...



Aunque es claro que sólo pocas personas dicen que la situación sí está bien, la preocupación de la gran mayoría de los entrevistados es notoria, sobre todo, porque no se les tome en cuenta.

A grandes rasgos las problemáticas que suceden no sólo en el Departamento de Contabilidad, sino en su conjunto en la Subdirección de Recursos Financieros, han ocasionado que el déficit siga en aumento y esto podría llevar a que la UPN no cuente con los recursos necesarios para su sostenimiento en el plano académico y, menos, en el administrativo, por lo cual es necesario implementar de nuevo formas de trabajo que en años anteriores dieron buenos resultados. Es claro que se requiere que se platique con todos y cada uno de los miembros de la subdirección y que se trate de involucrarlos en una nueva forma de funcionamiento que lleve a que se entreguen en tiempo y forma todos y cada uno de los diversos reportes financieros y presupuestales que de ella emanan.

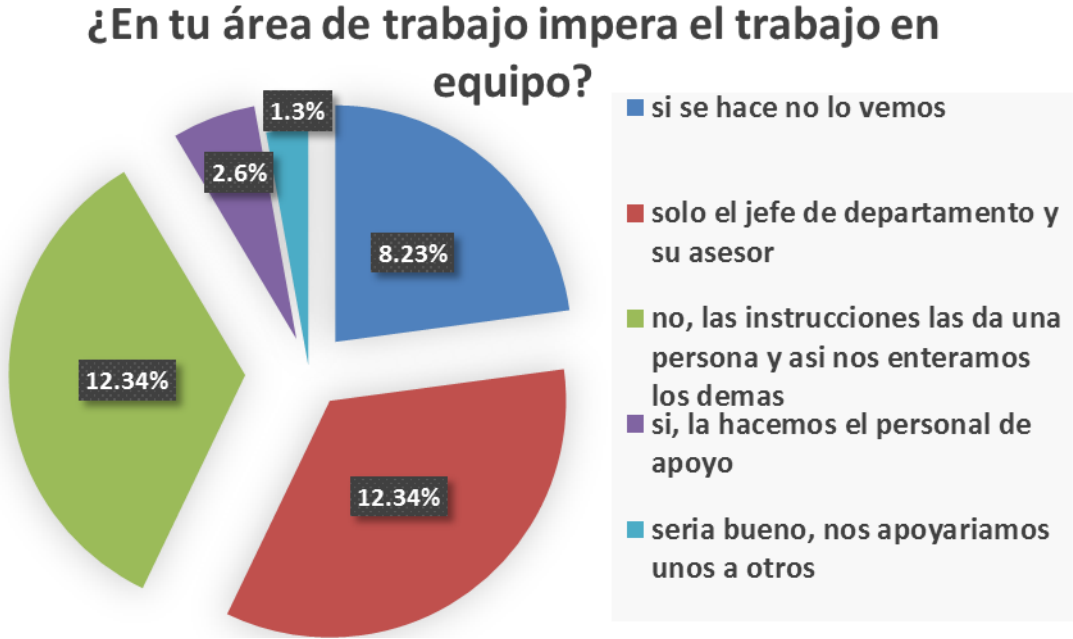
¿En qué nivel consideras tú que se encuentra la dirección administrativa?



No es mucho lo que hay que explicar, las respuestas son variadas, pero siempre la misma opinión: esta es una de las administraciones cuya dirección deja una gran incertidumbre.

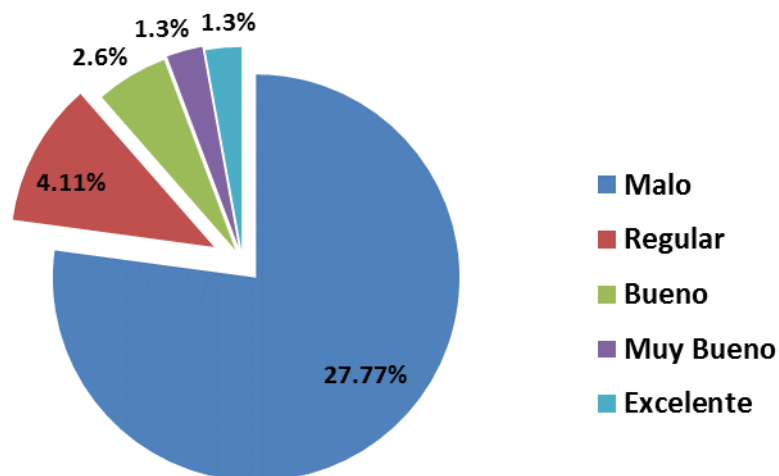
El trabajo en equipo debe de ser una prioridad de manera inmediata, así como la reorganización de funciones, delegar responsabilidades a determinadas personas y no sólo considerar lo que un grupo de asesores mencione que es lo que se debe hacer. La mejora del clima laboral deberá de tener una prioridad especial en la que se involucre al personal con el fin de que se sientan parte importante de esta subdirección.

Es fundamental que se realice una reorganización no sólo de puestos o funciones, sino también de la forma en que el personal de la subdirección está distribuido, pues en muchos casos personal del mismo departamento se encuentra muy alejado de sus demás compañeros, lo que dificulta que en caso de que exista alguna duda o inconveniente se dé una comunicación más inmediata.



Esto se comenta en una plática informal, respecto de la pregunta, que ya no se dan las instrucciones, en muchos casos, se conocen porque alguien las comenta, pero no de manera directa por parte del jefe inmediato.

De acuerdo con tu respuesta anterior, consideras que esto es...



La respuesta es general, el personal administrativo comenta que no tiene caso que se recurra a cursos de superación personal en los cuales uno de los conceptos es el trabajo en equipo, se dice “aplíqueno”, es imperante.

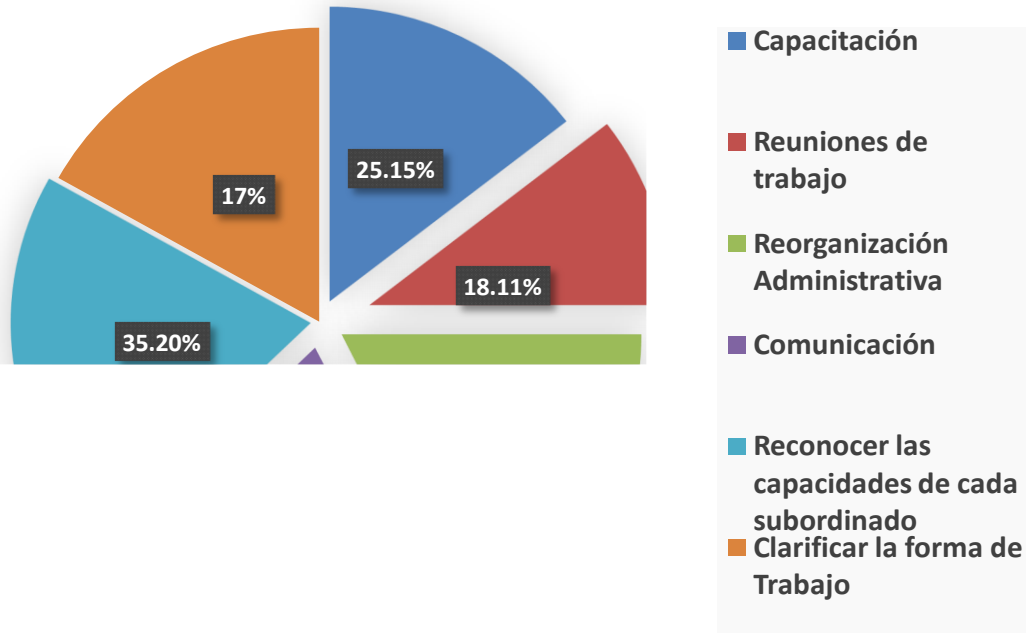
Algo muy importante que hay que mencionar para el buen desempeño de la labor administrativa en la subdirección es la capacitación, pues ésta se da de manera muy escueta o sólo a solicitud de algún miembro del área. Pocos son los cursos a los que se asisten y sólo algunos se imparten en las instalaciones de la UPN.

De 2011 a la fecha, sólo se ha impartido un curso para el manejo del nuevo sistema ASPEL COI 7. Se imparten muchos más cursos, pero estos servirían más para los que laboran directamente en atención a personal. Por ejemplo, no se dan cursos que sirvan para el buen manejo y entendimiento del presupuesto que se asigna a la institución, o el conocimiento de los impuestos, del buen manejo del capital o cómo es que se puede mejorar el manejo de las funciones en la caja general.

Los siguientes son cursos que se han impartido a lo largo de casi ocho meses, todos ellos muy interesantes, pero que no resuelven los problemas administrativos en los que está inmersa la institución. Estos mismos podrían ser impartidos en el momento que la institución cuente con personas capacitadas para la labor administrativa que se requiere y, por lo tanto, pueda proponer cómo podría solucionarse alguna contingencia que se presente. Estos cursos son:

- Cultura de la legalidad del servidor público
- Integración de equipos de trabajo (el cual supuestamente fue tomado por personal de M.M., pero su aplicación no se ve en el diario funcionar de la subdirección)
- Excelencia en la atención al cliente
- Manejo de conflictos
- Proyecto de calidad y productividad

¿Cuál de los siguientes conceptos crees que sería importante que se tomará en cuenta para un buen desarrollo de tus funciones?



En este último cuestionamiento se solicitó a los participantes que eligieran las opciones que ellos consideraran más importantes, sin importar que fueran dos o más conceptos, todos ellos en una u otra medida tenían un grado de importancia por cada una de las áreas a las cuales pertenecían las personas encuestadas. Por lo antes expuesto, se puede señalar que en mucho se deben implementar cambios en el trato personal y para promover una mejor comunicación con el personal, así como tomar en cuenta sus sugerencias e implementarlas de la manera en que las dos partes convengan.

CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA

En el capítulo anterior se vio la problemática que motiva la realización del presente trabajo. Al cambiar determinadas formas de trabajo, sin comentarlas con el personal de apoyo, se presentan retrasos en la entrega de la información administrativa, que no esté lista en tiempo y forma o que sólo sea manejada por determinado personal (mandos medios). Esto mismo ha ocasionado descontento por la forma de trabajar en la UPN, y que sea criticada no sólo por parte del personal administrativo, sino también por los mismos docentes de esta casa de estudios.

No es posible que después de realizar cambios a la forma de trabajo, registro y comunicación (lo que imperaba en los inicios de esta institución), después de implementar algunas mejoras y formas de trabajo, tiempo en el cual se trabajó de manera coordinada, de unos años a la fecha, las nuevas autoridades lleguen con una forma de trabajo en la cual impera la segregación, el trabajo unilateral y el no tomar en cuenta los comentarios y sugerencias por parte del personal que tiene años de experiencia.

En este capítulo se tratará de aportar una sugerencia que podría ser implementada en el Departamento de Contabilidad, y considerando la forma de trabajo de prueba y error, ir la modificando de manera paulatina para que, una vez que se vean resultados positivos, se implemente en la gran mayoría de las áreas administrativas y académicas que conforman la UPN.

4.1. Qué es un equipo y qué es un grupo

Se considera que la problemática actual de la UPN se recrudece desde hace cuatros años, tiempo en el cual se observa de manera clara que se trabaja en grupo mas no en equipo. En el primero, sus integrantes sienten que forman parte de un todo, pero

en muchas ocasiones sus intereses son diferentes a los de los demás miembros; impera en gran medida el egoísmo y la comunicación, si se da, no es directa, siempre se realiza con el fin de obtener un beneficio de manera personal. En cambio, cuando se trabaja en equipo, los miembros se comunican entre sí, tratan de llegar a un logro en conjunto, se aceptan sugerencias y siempre se considera que todo lo aportado es por el bien específico del equipo.

De acuerdo con (Maddux, 2001, p. 13-16), los grupos existen desde el inicio de la humanidad y están involucrados en la mayoría de las acciones que realizan los seres humanos (familia, trabajo, entre otros), y se forman con el objetivo de satisfacer determinadas carencias.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre lo que representa trabajar en grupo y trabajar dentro de un equipo.

Desde el principio de los tiempos, las personas han formado grupos. Los grupos son la base de la vida en familia, de la protección, de la guerra, del ocio y del trabajo. El comportamiento de grupo va del caos total al éxito rotundo, pero es cada vez más evidente que los grupos gozan de mayor éxito si se convierten en unidades más productivas llamadas EQUIPOS. A continuación se presenta una comparación entre equipos y grupos:

Grupos	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros piensan que están agrupados con fines administrativos únicamente. Los individuos trabajan independientemente, a veces con intereses contrarios a los de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto los objetivos personales como los del equipo se alcanzan mejor con apoyo mutuo. • No se pierde el tiempo luchando por el territorio o buscando un beneficio

	personal a expensas de los demás.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros suelen centrarse en sí mismos porque no están lo suficientemente implicados en organizar los objetivos del grupo. Enfocan su trabajo como si fueran meramente mano de obra asalariada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros tienen un sentido de pertenencia respecto a sus trabajos y su grupo porque se comprometen con los objetivos que ellos mismos ayudaron a establecer.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros reciben indicaciones de lo que tienen que hacer, en lugar de consultarles cuál creen que sería el mejor enfoque. No se motivan las sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros contribuyen al éxito de la entidad aplicando su excepcional talento y conocimiento para cumplir los objetivos del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros desconfían de las motivaciones de los compañeros porque desconocen el papel de los otros miembros. Las expresiones de opinión o desacuerdo se consideran individualistas o insolidarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros trabajan en un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bien recibidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros son tan cautos en lo que dicen que no es posible un verdadero entendimiento. Pueden surgir juegos y trampas comunicativas que provoquen comportamientos imprudentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen esfuerzos por comprender los puntos de vista de cada uno.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros pueden recibir una buena formación, pero están limitados por el supervisor o por otros miembros del grupo al 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros están motivados para desarrollar aptitudes y aplicar lo que aprenden a su trabajo. Reciben apoyo por parte del equipo.

aplicarla a su trabajo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros se encuentran en situaciones de conflicto que no saben cómo resolver. El supervisor puede posponer su intervención hasta que tenga lugar un perjuicio serio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros reconocen que el conflicto es algo normal en la interacción humana, pero lo consideran una oportunidad para desarrollar nuevas ideas y su creatividad. Trabajan para resolver el conflicto en forma rápida y constructiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al equipo. A menudo, parece más importante conformarse que conseguir resultados positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero entienden que su líder debe tomar posiciones si el equipo no puede decidir, o en caso de emergencia. El objetivo es obtener resultados positivos, no el conformismo.

(Maddux, 2001: 13-16).

Considerando el cuadro anterior, es importante pensar acerca de la forma en que se deberían llevar a cabo determinados cambios en la forma de trabajo en determinadas áreas, no sólo de la UPN, sino de cualquier centro de trabajo en el cual laboren más de 10 personas, que en conjunto presenten y registren los diversos informes financieros y administrativos. Esto podría implementarse de las siguientes maneras:

1. Establecer un calendario (mensual) de entrega de información administrativa, hacia la subdirección de recursos financieros y de las áreas que conforman la parte administrativa de la UPN. No se habla de un calendario anual, pues en un primer momento se trataría de ver cuáles son las mejoras que traería implementarlo de lo micro a lo macro y, si funciona en un primer plano mensual,

posteriormente presentarlo en forma trimestral y después semestral hasta que sea anual.

2. Llevar a cabo una reunión con los miembros de cada uno de los tres departamentos, para saber de sus funciones.
 - a) Aceptar sus sugerencias de mejora en el manejo de sus actividades.
 - b) Organizar a los integrantes por departamento, esto con el fin de que la comunicación sea clara y rápida, para atender a las personas que requieran información.
 - c) Nombrar a una persona por departamento, para solicitar información entre los miembros de cada departamento.
3. Implementar de manera inmediata un plan de cursos administrativos que sirvan para el mejor desarrollo de las funciones sustantivas de cada uno de los miembros.
4. Considerando que el clima laboral es importante para el desarrollo de las funciones de los diversos miembros, solicitar un curso de qué es, para qué sirve y cuáles son sus alcances, pero siempre impartido al personal en su conjunto que trabaja en el área (mandos medios y personal de apoyo).
5. Hacer del conocimiento de los diferentes miembros de la subdirección los cambios y las nuevas leyes acerca del manejo administrativo.
6. Dar a conocer un plan de trabajo realizado por la subdirección que muestre hacia dónde va la administración, y que en este mismo plan se consideren las aportaciones por parte del personal de apoyo, pues estos son los que tienen directamente a su cargo el manejo de las funciones administrativas de cada área.

A continuación se dará una explicación pormenorizada de la forma en que se podría implementar cada uno de estos puntos, fechas y movimientos, según la experiencia que en años anteriores se tuvo acerca del manejo administrativo de algunas funciones, que aunque no fueron del todo buenas, se demostró que sí se podría trabajar en equipo, cosa que a últimas fechas (desde hace cuatro años) no se realiza.

Se debe considerar que al incorporarse a trabajar a un nuevo centro laboral, no se trata de “descubrir el hilo negro”, sino que se integra a un equipo de trabajo ya estructurado y al cual se pueden aportar nuevos conocimientos y experiencia, con el objetivo de entregar buenos resultados a la administración en funciones.

4.2. Sugerencias de mejora

Las sugerencias deberán de manejarse de acuerdo con un plan preestablecido de trabajo, y éste se elaborará según los buenos y malos resultados que se obtuvieron en el año inmediato anterior, con el fin de mejorar los aspectos positivos de determinadas funciones administrativas y, lógicamente, subsanar los errores que se presentaron. Se debe de tomar en cuenta que las presentes sugerencias no son una crítica a la forma de trabajo actual, aunque sí un aporte para que esta labor administrativa se lleve a cabo mediante procedimientos y opiniones de los directamente involucrados. La importancia de estas mejoras no tiene que ver con el orden en el que se presentan, las que estén al final pueden realizarse de manera inmediata, o bien, de acuerdo con la facilidad que se tenga en determinado momento para que sean implementadas.

4.2.1. Calendario de entrega de información

Éste será realizado de manera mensual, con el objetivo de irlo afinando con el paso del tiempo. El calendario no sólo involucrará a la Subdirección de Recursos Financieros y sus departamentos, sino a las diferentes áreas que conforman la institución, a las que también se dará a conocer. Cabe señalar que se contemplará que cada área tenga un margen de tiempo para entregar la información correspondiente a la subdirección, para que ésta, a su vez, la canalice al personal a su cargo para que dé respuesta en un plazo muy corto.

Asunto	Fecha de entrega	Área de origen	Área de destino
Pago de servicios y a proveedores	Del 1 y hasta el 20 de cada mes	Recursos Materiales	Departamento de Presupuestos
Solicitudes para diversos pagos (pasajes, viáticos, inscripciones, entre otros)	Del 1 y hasta el 20 de cada mes	Áreas Académicas, subdirecciones, departamentos	Departamento de Presupuestos, Tesorería y sistema de pagos SIAF
Solicitud para pago de nómina primera y segunda quincena	10 y 25 de cada mes	Subdirección de Personal	Sistema de pagos SIAF
Emisión de pagos quincenas primera y segunda	14 y 15, 29 y 30 de cada mes	Subdirección de Recursos Financieros	Sistema de pagos SIAF y Tesorería
Resumen de nómina	10 y 25 de cada mes	Subdirección de Personal	Departamentos de Presupuesto y Contabilidad
Solicitud para el pago a proveedores	14 y 28 de cada mes	Subdirección de Recursos Financieros	Sistema de pagos SIAF y Tesorería
Pagos de servicios (luz, agua, gas, impuestos, entre otros)	De acuerdo con la fecha que corresponda y que se hará del conocimiento de Recursos Financieros.	Recursos Materiales, Subdirección de Personal, Áreas Académicas	Subdirección de Recursos Financieros, sistema de pagos SIAF y Tesorería
Envíos de cheques	2 días posteriores	Sistema de pagos	Departamentos de

y CLS para su registro	a la emisión y pago de los mismos	SIAF y Tesorería	Presupuestos y Contabilidad
Conciliación registros administrativos	1 y 2 del siguiente mes al que corresponde	Departamentos de Presupuestos y Contabilidad	Subdirección de Recursos Financieros
Emisión de Reportes Presupuestales	5 al 10 del mes inmediato posterior a reportar	Departamento de Presupuestos	Subdirección de Recursos Financieros, instancias superiores
Emisión de reportes contables	5 al 10 del mes inmediato posterior a reportar	Departamento de Contabilidad	Subdirección de Recursos Financieros, instancias superiores

Fuente: elaboración personal.

Los casos no previstos en el presente calendario y que afecten el buen desarrollo de las funciones administrativas de las áreas involucradas, se darán a conocer mediante oficio en los dos días posteriores a la presentación del calendario, de modo que no sea una imposición por parte de la Subdirección de Recursos financieros, sino que sirva para que las solicitudes por parte de las diversas áreas de la institución cuenten, en tiempo y forma, con los recursos necesarios para el buen desempeño de sus funciones y la entrega de los reportes a las instancias superiores.

Es importante mencionar que la UPN cuenta con un fideicomiso, el cual es manejado bajo la responsabilidad administrativamente en la Subdirección de Recursos Financieros, aunque también involucra a las demás áreas de la institución, motivo por el cual se deberá de elaborar un cuadro similar al anterior por los miembros que

trabajan en el fideicomiso, con la finalidad de que sus resultados se vean reflejados en los diversos reportes financieros que emite la institución.

La propuesta de implementar el presente calendario deberá ser consensuada con cada uno de los miembros del área, para que éste sea enriquecido por sus conocimientos en la materia, son ellos los que a diario realizan las funciones en la Subdirección de Recursos Financieros y se enfrentan a las diarias funciones de manera inmediata, en muchas ocasiones antes de que el jefe inmediato de ellos las supervise.

4.2.2. Reunión personal con cada miembro de la subdirección

La finalidad es tratar de saber al inicio de la gestión de cada subdirector o jefe de departamento, cuántas y cuáles son las labores que desarrolla el personal a su cargo. Esta actividad se debe realizar al momento de ingresar el nuevo encargado de la subdirección, con el propósito de acercarse a las personas, conocerlas físicamente, no sólo por su nombre escrito en un papel; también para conocer sus funciones, detectar sus carencias administrativas, preguntarles cuáles son sus sugerencias de mejora y si es que estarían dispuestas a cambiar de departamento o de funciones.

Ahora bien, si no es posible realizar estas reuniones al inicio de cada administración, es importante que se busque el momento idóneo para hacerlo, puesto que es primordial que se tengan estos acercamientos entre encargado y subordinado. Hay que considerar que un trabajador pasa la mitad del día en las labores de oficina, la cual es como su “segunda casa”, por lo tanto, deben propiciarse las condiciones necesarias para que realice sus actividades de la mejor manera posible en beneficio del bien común.

Este tipo de reuniones se realizarán sólo una vez, los demás acercamientos que se tengan con el personal, se darán únicamente para tratar asuntos de índole laboral-administrativa, pero estos se podrán llevar a cabo de una manera más directa ahora que ya se conocen las dos partes y saben que lo que hagan tiene el fin de obtener resultados idóneos, no sólo para ellos mismos sino también para mejorar la imagen de la institución.

Es importante mencionar que un buen jefe no es aquel que sólo da órdenes, sino que tiene una visión clara de su personal y solicita consejos cuando es necesario, así mismo acepta sus errores y aprende de ellos. En esta primera entrevista, reconocerá las características de sus empleados y generará oportunidades para aprovechar sus talentos, con base en esto involucrará a cada uno de ellos en la toma de decisiones y solicitará ideas y sugerencias. Todo esto contribuirá a que dentro de la subdirección exista un buen ambiente de trabajo, así como que el personal sienta que es importante la labor que realiza a diario.

4.2.3. Plan de superación para el personal mediante cursos administrativos

Si bien el personal que labora en la Subdirección de Recursos Financieros (donde se desarrolla este proyecto), cuenta con las bases y conocimientos necesarios en administración y manejo de finanzas, se debe considerar la posibilidad de que tome diversos cursos, los cuales no sólo sirvan para actualizar sus conocimientos, sino también para mejorar el desempeño de sus funciones.

En muchas ocasiones, en el transcurso de estos cuatro años, el personal de la subdirección ha sido comisionado a diversos cursos que, si bien no son inadecuados, puesto que todo conocimiento coadyuva para el desarrollo, están enfocados a la atención de personal, al acercamiento entre las personas, así como cursos de superación mental.

Como se menciona, todos estos cursos son útiles, pero debemos recordar que la institución atraviesa por un déficit presupuestal que la ha llevado a tener muchos problemas administrativos, por esto, se debe dar prioridad a continuar con un plan de cursos que contribuyan a que su personal tenga los conocimientos necesarios para poder efectuar mejoras en la distribución de las funciones, así como que tenga la capacidad de poner en práctica un plan de trabajo que permita, entre otras cosas, la entrega de la información financiera en tiempo y forma.

Estos cursos podrían ser impartidos en las instalaciones de la UPN, o bien, en instituciones que cuenten con las condiciones necesarias para tal propósito. Cabe señalar que ya en otras ocasiones, la UPN ha solicitado el apoyo de diversas instituciones que ofrecen cursos sobre administración que servirían muy bien para empezar a trabajar con los miembros de la subdirección, por ejemplo, la Fundación de Investigación para el Desarrollo Profesional (FINDES), en la que algunas personas de esta oficina han sido capacitadas.

Findes es un instituto fundado en 1991, con el objeto de instituir programas de capacitación estructurados, para atender de la manera más directa y específica posible los requerimientos de actualización y desarrollo de los profesionistas en sus diferentes ámbitos de trabajo. Findes es un instituto el cual cuenta con una visión y misión lo cual lo hace ser un ente serio en el desarrollo de los cursos que imparte (Definición de Findes, s.f.).

Algunos cursos que podrían contribuir de manera importante a la capacitación de nuestro personal, podrían ser los siguientes:

Contabilidad

- Contabilidad para no contadores
- Herramientas de apoyo para el asistente contable y administrativo

Finanzas

- Análisis financiero
- Taller de elaboración de presupuestos

- Matemáticas financieras
- Finanzas para no financieros

Impuestos

- Análisis fiscal integral
- Cierre anual y papeles de trabajo
- Declaración anual de sueldos y salarios
- Reformas fiscales 2017

Computación

- Microsoft Excel aplicado a finanzas
- Tablas dinámicas en Excel
- Elaboración de macros en Microsoft Excel

Logística

- Planeación y control de la producción

Es necesario que estos cursos sobre administración se complementen con otros de desarrollo humano que contribuyan a que la capacitación del personal tenga un enfoque integral, que incida en la calidad de las funciones desempeñadas por el personal.

Así también se pueden buscar otros institutos o universidades que brinden la capacitación necesaria a los miembros de la subdirección para el diario desarrollo de sus funciones. Es importante mencionar que no sólo el instituto antes mencionado podría ofrecer estos cursos, se debe buscar a las instituciones que cuenten con las herramientas necesarias para brindar una buena capacitación.

4.2.4. Curso de clima laboral

Como ya se ha mencionado, los cursos que servirían mucho para el diario desarrollo de las funciones administrativas del personal de la subdirección, son los que están

relacionados con el tema del clima laboral, los cuales podrían contribuir a que las relaciones dentro del área fueran las adecuadas para el buen desempeño de las actividades laborales del personal.

Así mismo, el acercamiento entre jefes y subordinados ayudaría a que la comunicación sea más eficiente entre ellos y a que el personal pueda hablar libremente sin temor a represalias. Este curso deberá ser tomado por todas las personas que laboran en la subdirección (mandos medios y personal de apoyo), con la finalidad de que posteriormente implementen de manera paulatina lo aprendido en el curso.

4.2.5. Cambios y modificaciones en las leyes administrativas

Los cursos mencionados en el apartado 4.2.3 serían de gran utilidad para capacitar al personal para que actualicen sus conocimientos en torno a los cambios y modificaciones administrativas, sobre todo, considerando que sólo los encargados de la subdirección y los jefes de departamento se enteran de estos y no los comentan con sus subordinados. Así mismo es importante mencionar que los encargados de las distintas áreas deben hablar con el personal acerca de lo que está pasando con estas reformas y cuál es el curso administrativo de la institución, más si se considera que no todo el personal tomará los mismos cursos.

4.2.6. Elaboración de un plan de trabajo anual al inicio de cada año

Este plan de trabajo debe de ser elaborado por la persona encargada de la subdirección en conjunto con sus jefes de departamento, para que estos a su vez lo den a conocer a los diversos colaboradores con los que cuentan. Dicho plan se podría plantear como un anteproyecto que contemple los tiempos y movimientos en la entrega-recepción de la información que llega al área. Una vez que sea dado a

conocer, se puede enriquecer con las sugerencias del personal, que es el que está directamente involucrado con las funciones administrativas establecidas en el plan.

RESULTADOS

El presente trabajo se desarrolló bajo la opción terminal de **Recuperación de la experiencia profesional**, experiencia que se adquirió a lo largo de casi 33 años de labor administrativa en la Subdirección de Recursos Financieros de la UPN. Derivado de dicha experiencia, se ha podido observar que, debido a los diferentes cambios administrativos que han tenido lugar, no se ha llevado a cabo un seguimiento en la mejora e implementación de directrices administrativas, por lo cual se considera que es un campo ideal para aplicar los conocimientos adquiridos en el plan de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa, pues en muchos de ellos se aborda la forma en que el estudiante podría implementar diversos cambios a la organización, el clima laboral y la comunicación entre el personal de una oficina.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo recepcional, nos dimos cuenta de que el administrador educativo no sólo se puede abocar a un campo determinado de estudios, sino que es posible que su desarrollo se lleve a otro ámbito de trabajo, no sólo el educativo. En muchas ocasiones, al recordar la labor administrativa, se mencionan diversos temas que llevaron al sustente a implementar los conocimientos que se adquirieron en la licenciatura.

Es importante mencionar que para poder determinar que existía un problema, se tuvo que revisar la historia de la labor administrativa que se había llevado y para conseguir esto fue necesario entrevistar a ex compañeros ya jubilados, con los cuales se compartió más de 25 años de trabajo en conjunto, para saber su sentir sobre dos conceptos específicos, los cuales inciden en una eficiente labor administrativa. Por lo mismo, al preguntar a tres de ellos qué pensaban sobre si había existido en su tiempo algún tipo de Trabajo en Equipo, o de comunicación, en algunos casos sí comentaron que se daban parcialmente estos conceptos, pero que el más importante era que había una buena relación entre ellos mismos y con los

jefes inmediatos o sea que si existía un buen Ambiente Laboral, y aunque estos en muchas ocasiones no seguían sus consejos o comentarios, trataban en mucho de que sí se dieran los resultados idóneos.

Se comentó que como las funciones ya estaban definidas nadie cuestionaba el trabajo de otro, y que si se llegaba a tardar en su entrega, sólo esperaban un tiempo razonable pero no se seguía un calendario específico de entrega de información, pues de una o de otra manera ésta se entregaba y no era exigida por las autoridades superiores de la UPN o por alguna dependencia gubernamental.

Debido a que muchos ex compañeros ya no vivían cerca de la institución o cambiaron de domicilio, no fue posible entrevistarlos, por lo cual sólo uno, además del sustentante, fue el único que se dio cuenta de las tres diferentes etapas que se mencionan en los diferentes capítulos: en la primera, trabajar sin una metodología idónea y sólo entregar los diferentes informes de manera aleatoria, sin un orden específico, pero sí dando los resultados que en ese momento se les solicitaba. En esta etapa, como en las otras dos, se menciona especialmente la buena relación que existe entre pares y con los jefes inmediatos.

En un segundo momento, el cambio administrativo se da muy bien y se mejora en mucho la relación personal de los jefes hacia los subalternos, se implementan nuevas formas de trabajo, la organización, el clima laboral y la comunicación son muy buenos, y aunque existen diferencias en las formas de trabajo éstas se solventan a través de reuniones mensuales. Posteriormente, correspondientes a una tercera etapa, en este trabajo se presentan los comentarios de que los retrocesos y formas de trabajo no son las correctas y las fallas administrativas ocurren mucho, lastimosamente las nuevas autoridades implementan un tipo de trabajo en el cual sólo un grupo de personas están enteradas de la forma en que se realiza éste.

De acuerdo con las preguntas del anexo, los resultados se muestran por medio de gráficas incluidas a lo largo del capítulo 3, que dan muestra clara de los problemas

encontrados a lo largo de estos cuatro años de administración, los cuales son importantes de acuerdo con los conceptos que se manejaron desde un principio en la elaboración del presente trabajo, pero, como se menciona, también en algunas etapas de estos años de labor administrativa.

Cabe mencionar que se aplicaron 25 cuestionarios al personal de la Subdirección de Recursos Financieros y, por tratarse de una problemática que se da en otras áreas, se solicitó la participación de tres compañeros de Recursos Materiales, dos de la Subdirección de Personal y cinco de las diferentes Áreas Académicas de la institución, lo que arrojó como resultado la idea de que es necesario implementar cambios en la dirección, así como impartir cursos acordes a la administración y por cada una de las áreas de la institución que sirvan para un buen desarrollo administrativo.

Es importante también comentar que al ir desarrollando el presente trabajo, se pudo constatar la dedicación y el apego que tiene el personal hacia la institución, aunque en algunos casos el trato de los jefes inmediatos a los subalternos hace que estos no quieran en muchos casos ya seguir en el área de labor en la cual iniciaron su función administrativa, motivo por el cual deciden solicitar cambio de área, incluso si el área donde se incorporan no tenga que ver en nada con sus conocimientos.

También se pudo verificar que la relación interpersonal de jefe-subalterno está fracturada, en muchas ocasiones el trato no es cordial y las órdenes no se dan con respeto, sino tratando de imponer la voluntad del jefe y sin consensar la forma de implementar algún cambio en la manera de laborar. Esta problemática no es general, en algunos casos sí hay buena relación o se siguen las órdenes sin replicar o sugerir si están mal o no, pero sí es necesario implementar cambios o, en muchos casos, que las partes involucradas hablen y se den sugerencias de mejora, y no sólo que se den órdenes y que éstas sean llevadas a cabo sin chistar y menos sin criticar lo que se pide.

El presente trabajo representa una buena oportunidad de reencauzar la labor administrativa, aunque se trata de un trabajo personal, en alguna parte se incluye el pensamiento de diversas personas que a lo largo de muchos años han trabajado en la institución y que les gustaría que ésta no tuviera tantos problemas de índole administrativo, y menos que a la fecha se cuente con un déficit por más de 200 millones de pesos; así mismo, personas que les gustaría que se les tuviera más en cuenta en la labor administrativa de la institución y se aceptaran sus sugerencias y comentarios.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo no pretende hacer una crítica al plan administrativo que se ha implementado en la Subdirección de Recursos Financieros (si es que hay alguno), sin embargo, se debe considerar que los cambios implementados no han sido los adecuados y que no es trayendo nuevas personas como se van a solucionar los problemas que se han encontrado; por lo tanto, se recomienda que en lo sucesivo se identifiquen las capacidades con las que cuentan las personas que a diario trabajan en esa oficina, así como involucrarlos en las diferentes operaciones que ahí se realizan sin importar el grado de importancia de las mismas.

Es fundamental que se realice una reorganización de las funciones y formas de trabajo, así como de la presentación de resultados que emanan de cada una de las oficinas, que estos sean cotejados y en lo posible conciliados mes a mes.

De la misma manera, que los cursos sean tomados no sólo por el personal de apoyo, sino que los jefes de departamento y de subdirección se involucren en ellos y que todas las ideas vertidas por cada uno sean tomadas en cuenta, consensuadas y analizadas por todos y, sobre todo, que sean puestas en marcha, con el fin de que todo el personal participe de las decisiones y acciones de la subdirección y no sólo unos cuantos.

Es importante que el clima laboral cambie, que éste conlleve a que se trabaje en equipo, lo cual es mejor que el trabajar en grupo, en éste las personas trabajan por sus beneficios individuales y no por los de los demás, conociendo a las personas que trabajan en la subdirección se puede ver que están dispuestos a mejoras administrativas, siempre y cuando estas sean también consensadas con ellos y se llegue a un buen entendimiento.

Si bien los cuestionamientos que se plantearon al personal de apoyo permitieron conocer sus inconformidades en el diario desarrollo de su labor administrativa, también se pudo observar que gustan de su trabajo y que la capacidad de cada uno de ellos está ahí latente para ser aprovechada con el fin de obtener los resultados idóneos que de ellos se espera.

Finalmente, se debe considerar que es fundamental tomar en cuenta los conceptos que se manejaron al inicio de este trabajo y que son: trabajo en equipo y comunicación, que reforzados por un buena definición de qué es clima laboral y organización llevarían a que la labor administrativa en una oficina sea la óptima y eficiente que se desea. Dichos conceptos son muy importantes para el eficiente desarrollo administrativo de una oficina, sin dejar de lado la capacitación, pero que ésta sea por medio de cursos que, debido a los momentos que atraviesa la universidad, sean de índole administrativa y que sirvan para mejorar y actualizar los conocimientos del personal que labora en esta subdirección.

Es importante dejar de lado la relación vertical jefe-subalterno y tratar en lo posible de que ésta se transforme en una relación más horizontal, más cordial y más colaborativa y de comunicación. No olvidemos que esta relación es muy delicada, pero si se respetan las funciones y las responsabilidades y se aceptan los comentarios, se generará un mejor entendimiento y se logrará contar a la larga con un buen equipo de trabajo y un ambiente laboral de trabajo que favorezca la buena administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. M. (2011). Trabajo en equipo. Madrid, España: Business & Marketing School.
- Ander-Egg, E. (2005). El trabajo en equipo. Córdoba, Argentina: Espartaco.
- Bernal, agudo, J.L. & Teixido Saballs, J. (2012). Resolución de conflictos. En las competencias docentes en la formación del profesorado. Madrid: Síntesis Pp.165-187
- Cabruja I. Ubach, T. (2003). Las instituciones sociales. Reproducción e innovación en el orden social. Resistencia y cambio social. En F. Vázquez Sixto. Psicología del comportamiento colectivo. Barcelona: UOC
- Carroll, L. (2015). Alicia en el país de las maravillas, Alicia a través del espejo. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la administración (5ª. ed.). México: McGraw Hill.
- (2002). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- Contreras, J. y Pérez, N. (2013). Investigar la experiencia educativa. Madrid, España: Morata.
- Cornejo, A. G. (2001). Cómo diagnosticar necesidades de capacitación. México: Pac.
- Dewey, J. (2004). Experiencia y educación. Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva.
- Fuentes Martínez, F., & Díaz Bretones, F. (2004). Cambio y desarrollo organizacional. Áreas de intervención. En A. Rodríguez Fernández. Psicología de las organizaciones (pp.285-338). Barcelona: UOC
- Jaques J. y Jaques, P. (2007). Cómo trabajar en equipo. Madrid, España: Narcea.

- Katzanbach, J. (1998). El trabajo en equipo/ventajas y dificultades. Madrid, España: Ediciones Granica.
- Lara, F. E. y Lara, R. L. (2014). Primer curso de contabilidad (26a. ed.) México, Editorial Trillas.
- Maddux, R. (2001). Cómo formar un equipo de trabajo. Madrid, España: Gedisa.
- McMillan, K. y Weyers, J. (2015). Citar, referenciar y evitar plagio en la educación. México: Trillas.
- Orrigde, M. (2001). 75 maneras de hacer divertida la capacitación. México: Panorama.
- Padilla, F. (2004). Catálogo de cuentas como aprendizaje contable (4ª. ed.) México: U. de G.
- Pérez, J. A. (1996). Introducción a la dirección de empresa: organización humana (2ª. ed.). Perú: Universidad de Piura.
- Programa Estratégico de Titulación para los Egresados de la Licenciatura Escolarizada Plan 1979. Unidad Ajusco/Antología. Opción: Recuperación de la Experiencia Laboral. Marzo 1998.
- Quigley, J. (2006). Diagnóstico organizacional: cómo se desarrollan y sustentan. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Silíceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo personal. México: Limusa.
- Tamayo, M. (2015). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Vega, M. C. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España: Servicios Editoriales.
- Werther, W. B. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill.

Winter, R. (2000). Manual de trabajo en equipo. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

¿Qué es la Matriz Foda? (s.f.). Recuperado de Matriz Foda: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

Conac. (11 de 10 de 2016). Recuperado de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5456188&fecha=11/10/2016

Decreto de Creación. (29 de 08 de 1978). Recuperado de DECRETO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL: <http://137.135.91.197/normateca/index.php/category/5-decreto-de-creaci%C3%B3n.html>

Definición de Findes. (s.f.). Recuperado de Fundación de Investigación para el Desarrollo Profesional: <http://findes.org/>

Definición de Plan de Trabajo. (2009). Recuperado de Definición.DE: <https://definicion.de/plan-de-trabajo/>

Definición de investigación cualitativa. (s.f.). Recuperado de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos95/investigacioncualitativa/investigacioncualitativa2.shtml#ixzz50QI4jd5T>

González, H. (25 de 09 de 2005). Gestipolis. Recuperado de Análisis FODA Herramienta Estratégica de las Organizaciones: <https://www.gestipolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>

Misión y Visión. (13 de 09 de 2017). Recuperado de Universidad Pedagógica Nacional: <http://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn/mision-y-vision>

Moreno, G. (13 de 02 de 2014). Prezi. Recuperado de Comunicacion Segun Diferentes Autores: <https://prezi.com/6v9b-j6yl2j0/comunicacion-segun-diferentes-autores/>

Moreno, P. (2001). *La Creación de la UPN. Recuperado de Historia del Proyecto Académico y Política Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional:*
http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/autoestudio2004/81.pdf

Ponce, H., & CNEIP. (2007). *La MATRIZ FODA. Recuperado de La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones:*
https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Presentación de los Estados Financieros. (2011). Recuperado de Normas de Información Financiera Gubernamental:
http://www.shcp.gob.mx/LASHCP/MarcoJuridico/ContabilidadGubernamental/SistemaContaG2011/S_Central/NIFG_biblio/nifg001.pdf

ANEXO

Cuestionario con el fin de recabar información del personal de Recursos Financieros y otras áreas, respecto al nivel de satisfacción en sus labores diarias y la relación jefe-subalterno.

Universidad Pedagógica Nacional
Licenciatura en Administración Educativa

Estimados compañeros de la Subdirección de Recursos Financieros y áreas afines a la misma, mi nombre es Juan José Olivo González, adscrito a la misma subdirección en el departamento de contabilidad y egresado de la Licenciatura en Administración Educativa en la UPN, solicito de ustedes su apoyo con el fin de contestar el siguiente cuestionario el cual tiene como fin el conocer su satisfacción laboral, la organización, la comunicación y el nivel de participación en cada una de las operaciones diarias que realizan ustedes en la mencionada área. Todo esto con el fin de poder terminar mi trabajo de tesina y así poder obtener el grado de licenciado. Debo de comentar que las respuestas que ustedes den serán tratadas de manera confidencial y sólo servirán como referencia para futuras investigaciones y en lo sucesivo tratar de mejorar el ambiente y satisfacción laboral que impera en las áreas de trabajo.

Con el fin de tener una cuantificación de satisfacción se maneja de 5 diferentes niveles, así como apreciaciones de cada uno de ellos:

() Malo () Regular () Bueno () Muy Bueno () Excelente

I. Datos generales:

II. Fecha de elaboración:

III. Preguntas:

1. ¿Cómo consideras tu nivel de comunicación con tu jefe inmediato?

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

2. ¿Cómo consideras tu nivel de comunicación con el subdirector?

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

3. ¿Las funciones que realizas a diario son supervisadas por tu jefe inmediato?

4. Con base en tu respuesta anterior, tu trabajo se cataloga como...

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

5. De acuerdo con los últimos cuatro años el nivel de comunicación ha sido...

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

6. ¿Cuál consideras tú que es el nivel del ambiente de trabajo?

Malo Regular Bueno Muy Bueno Excelente

7. ¿Se realizan constantes reuniones de trabajo?

8. De acuerdo con tu respuesta anterior, consideras que esto es...

() Malo () Regular () Bueno () Muy Bueno () Excelente

9. ¿En qué nivel consideras tú que se encuentra la dirección administrativa?

() Malo () Regular () Bueno () Muy Bueno () Excelente

10. ¿En tu área de trabajo impera el trabajo en equipo?

11. De acuerdo con tu respuesta anterior, consideras que esto es...

() Malo () Regular () Bueno () Muy Bueno () Excelente

12. Tú sabes que la realización de un plan de trabajo es importante, ¿en tu área lo realizan de manera mensual o anual?

13. ¿Cómo consideras que han servido los cambios en la forma de laborar, si es que ha habido alguno?

14. Con la llegada de nuevas autoridades, se conocen problemas ya existentes, ¿crees que se haya hecho una minuta relacionando estos?

15. ¿Cuál de los siguientes conceptos crees que sería importante que se tomara en cuenta para un buen desarrollo de tus funciones? Marca los que creas conveniente.

- a) Capacitación ()
- b) Reuniones de trabajo ()
- c) Reorganización administrativa ()
- d) Comunicación ()
- e) Reconocer las capacidades de cada subordinado ()
- f) Clarificar la forma de trabajo ()