



Casa abierta al tiempo
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Xochimilco



División de Ciencias Sociales y Humanidades

Política y Gestión Social

***Una propuesta organizacional basada en
la estructura fúngica. Caso de estudio la
Coordinación de Sistema Escolares de la
UAM Xochimilco.***

Presentan:

*Carrillo Escudero Beatriz Adriana
León Aguilar Giovanna Michelle*

Asesora:

Dra. Ruth Selene Rios Estrada

★ Agradecimientos

Nuestro agradecimiento es para nuestra asesora la Dra. Ruth Selene Rios Estrada quien le dio luz y sentido a nuestra propuesta de investigación que en un inicio parecía una locura, pero con la ayuda, paciencia y dedicación de nuestra asesora fue tomando sentido hasta hacerse realidad. El proceso lo disfrutamos mucho porque en ella siempre encontramos apoyo, optimismo y mucha comprensión; para nosotras la asesora más amorosa e inteligente que puede existir.

También agradecemos a nuestras familias por darnos ánimo durante este proceso, en quienes encontrábamos la calma cuando sentíamos que el tiempo se terminaba; a nuestros profesores que fueron empáticos con la carga académica y nos dieron espacios para poder dedicárselo a nuestro trabajo terminal y finalmente pero no menos importante a nuestros amigos quienes estuvieron con nosotras durante todo este proceso, con quienes podíamos discutir o hablar sobre nuestro tema de investigación, ya que nos daban de su tiempo para escucharnos y quienes también nos daban ánimos para seguir.

Índice

★ Agradecimientos	1
Planteamiento del problema	4
CAPÍTULO 1	13
La organización y su complejidad	13
CAPÍTULO 2	16
La permanencia del enfoque funcional	16
2.1 Estructura funcionalista	17
2.2 Ventajas y desventajas del enfoque funcionalista	18
2.3 Casos de estudio sobre el enfoque funcionalista	19
CAPÍTULO 3	21
El enfoque sistémico, ¿El mayor reto para las organizaciones?	21
3.1 El enfoque sistémico sus inicios y premisas básicas	21
3.2 Ventajas y desventajas	26
3.3 Estructura sistémica	27
CAPÍTULO 4	29
Enfoque fúngico	29
4.1 Estructura del hongo	29
CAPÍTULO 5	34
Comunicación y la toma de decisiones	34
5.1 Comunicación en las organizaciones	34
5.2 Toma de decisiones	36
5.2.1 Modelos de tomas de decisiones	37
5.3 La relación entre comunicación y toma de decisiones	40

CAPÍTULO 6	43
La transición de la estructura funcional de la coordinación de sistemas escolares a la propuesta estructura fúngico-sistémica	43
6.1 Metodología del estudio de caso	43
6.2 Descripción de la unidad de análisis (CSE)	43
6.3 Identificación del método de investigación	52
6.3.1 Herramientas de levantamiento de información	52
6.3.2 Diseño de las herramientas de levantamiento de la información	52
6.4 Levantamiento de la información	55
6.5 Procesamiento, análisis e interpretación de la información	71
6.6 Resultados del estudios de caso	80
CAPÍTULO 7	82
Propuesta Modelo Sistémico-Fúngico	82
Conclusiones	89
Reflexiones	94

Planteamiento del problema

Las organizaciones están presentes en todos los ámbitos de la vida cotidiana, pero es necesario reconocer que estas se desarrollan en un ambiente de complejidad, en las interrelaciones de las estructuras organizacionales por ello es importante comprender que el uso de la complejidad en el lenguaje común es una “ausencia de posibilidad de dar una descripción adecuada” (Morin, 2006, p. 7), por lo tanto se reconoce que “hay una relación muy interesante entre el todo y las partes, y es que no podemos entender el todo sin conocer las partes, pero no podemos conocer las partes sin conocer el todo” (Morin, 2006, p. 15), es decir que se puede estudiar y analizar lo que es complejo dentro de la complejidad, para poder observar que existe otra forma de entender la comunicación y las relaciones, es decir que se puede comprender las necesidades de los subsistemas dentro de las organizaciones.

Pero las alternativas que se han utilizado para administrarlas han sido generalmente basadas en un enfoque funcionalista en donde lo importante son las funciones que realizan los agentes de la organización, es decir, que se hace la separación de las funciones y las distingue de acuerdo a la especialización de los agentes, por lo tanto esa división tiene la finalidad de resolver los problemas de una forma particular y específica, dejando de lado todas las relaciones que ocurren dentro de un sistema organizacional; Con lo cual se van creando deficiencias como cotos de poder, desviaciones en la implementación por intereses particulares, tensión en las relaciones laborales, etc. las cuales se van gestando en la relación interna de la organización

Entonces, para entender lo que está pasando dentro de una organización es posible observar más allá que una simple unidad de análisis, es posible entenderla como una red de sistemas multi-organizacionales, ya que las organizaciones se pueden comportar como arenas de poder en donde los grupos sociales e individuos realizan sus intereses ya sea a nivel individual o colectivo.

Siendo así, que esta complejidad que se gesta dentro de las organizaciones se puede observar en diferentes áreas, por ejemplo, en las relaciones sociales, los procesos técnicos, la eficiencia, la distribución del presupuesto, la cultura, los valores, en el diseño, la comunicación, la toma de decisiones, etc. En el caso de esta investigación

el análisis se centrará únicamente en analizar los procesos de comunicación que se gesta en la toma de decisiones ya que este es el punto problemático que nos interesa.

Para comenzar a reconocer la problemática por la que pasan las organizaciones a continuación, se describirán las limitaciones o problemas que se observan dentro de la complejidad en la comunicación y la toma de decisiones, se iniciará con la comunicación en donde la complejidad se puede observar en la relación de los jefes y los subordinados, ya que esta no se limita únicamente a lo que dice un organigrama o a lo que está establecido en un manual de reglas, porque los individuos cuando implementan las órdenes o tareas las adecuan de acuerdo a sus propios intereses o limitaciones.

Otro punto importante es que la complejidad que se va gestando en la comunicación dentro de la organización se ve afectada porque “es frecuente que los objetivos no estén definidos, sean múltiples y parcialmente contradictorios o estén sujetos a contradicciones en el tiempo” (Magallón, 2009, p. 86) esto sucede porque durante la implementación se le dio prioridad a la división de funciones con lo cual se pierde la comunicación entre los diferentes agentes, lo cual llevó a la desviación a la hora de implementar.

Debido a que el funcionalismo indica, que deben de participar diferentes actores quienes tienen diferentes especialidades y funciones, las cuales están asignadas por partes en la organización y aisladas de las otras funciones dentro del sistema organizacional, esto va generando que los agentes vayan creando sus propios intereses ya sean particulares o colectivos y esto surge porque “más de una racionalidad opera en las organizaciones”; múltiples racionalidades atraviesan a la misma organización” (Magallón, 2009, p. 89), siendo así que se va generando una arena de poder en donde gana la racionalidad de quien tiene mayor dominio y aceptación dentro de la misma, pero este conflicto lleva a otra complejidad ya que las arenas de poder surgen porque el ambiente organizacional no es racional, lo cual lleva a desviaciones en las metas o resultados esperados y esto ocurre porque los agentes que las implementan no son completamente racionales, ya que no pueden visualizar todas las alternativas para dar solución a los problemas o los requerimientos que deben de atender.

Dentro de este ámbito de complejidad organizacional los actores tienen una capacidad cognitiva limitada, “por lo que no son capaces de captar y procesar toda la información adecuada al problema que enfrentan; segundo las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto” (Vergara, 1997, p. 11), es decir que los agentes son influenciados por su ambiente el cual está en constante cambio.

Esta complejidad ya mencionada es un fenómeno que impacta a la administración pública ya que se convierte en un problema de gestión social debido a que las deficiencias durante el proceso de comunicación y toma de decisiones alteran la misión y visión de las de las organizaciones tanto públicas como privadas, llevando las alteraciones a la implementación de las políticas públicas, lo que da paso a no solucionar correctamente los problemas sociales, ahora ya siendo conscientes de las deficiencias presentes en el proceso de comunicación es como se da paso a la búsqueda de otra visión con la cual se puedan atender las deficiencias presentes en el enfoque funcionalista y por ello se abordará el enfoque sistémico para poder visualizar esa idea sistémica del cómo entender esta realidad organizacional desde otra perspectiva. Siendo así que el enfoque sistémico permitirá comprender las deficiencias en la toma de decisiones y la comunicación en las organizaciones, por ello es importante resaltar que las limitaciones existentes dentro de la estructura organizacional tienen que ser analizadas bajo este enfoque ya que nos proporciona una mayor integración y conectividad de los componentes de esta.

Resulta importante mencionar que bajo este enfoque las organizaciones son vistas como sistemas, entonces “El sistema es un conjunto de elementos interconectados para formar un todo, sin dejar a ninguno de sus elementos aislados”(Chiavenato, 2006, p. 234), pero este sistema a su vez está inmerso dentro de otro más grande, de este modo los sistemas siempre estarán en interacción con sistemas de mayor o menor tamaño, y serán entonces estas interacciones las que determinarán la comunicación, sea o no correcta.

Otro elemento importante dentro del enfoque sistémico es que “La organización de todos biológicos está constituida por un todo original que se segrega en partes” (Bertalanffy, 1986, p. 70), lo cual nos permitirá analizar la organización no sólo como un todo, sino que también a los elementos que la constituyen, puesto que estos

contaran con una interdependencia para la realización de sus actividades y su funcionamiento; Los Sistemas tendrán dentro de ellos subsistemas que reflejan los fenómenos que se dan dentro de estos, así como también las interacciones internas, las cuales visualizan los aciertos que se tienen dentro del sistema o sus carencias y limitaciones, de estas últimas son las que permitirán el análisis de la estructura de la organización vista como un sistema, y a su vez complementando con elementos fúngicos.

Debido a esta relación de estructura organizacional y estructura del hongo que abordaremos más adelante resulta clave conocer un poco más sobre los hongos, su estructura y funcionamiento dentro de nuestra vida cotidiana.

Los hongos son microorganismos que se encuentran clasificados dentro del reino fungí, estos se encuentran en cada lugar de nuestro entorno, “se cree que aproximadamente ocupan un 10% del total de biomasa¹ del suelo, después de las plantas” (Yinon M. Bar-On, Rob Phillips, and Ron Milo 2018), algunos son tan diminutos que incluso no se podría imaginar que estuviesen ahí, pero la convivencia a la par de nuestra vida diaria está presente y es imprescindible entender que forman parte de la toma de decisiones que se da de manera cotidiana. La estructura de un hongo está conformada por dos partes, la parte que corresponde al cuerpo reproductivo que coloquialmente conocemos como champiñones, y el cuerpo somático que está compuesto por el micelio, el micelio es el: “Talo de los hongos, formado comúnmente de filamentos muy ramificados y que constituye el aparato de nutrición de estos seres vivos”: (RAE, 2021)

Resulta importante conocer la estructura del hongo y la definición ya que en el presente trabajo se realizará una analogía entre el hongo y las organizaciones, al igual que los hongos, las organizaciones cuentan con conexiones que permiten la comunicación para la realización de las tareas, en las organizaciones existen diversas formas de comunicación que son: descendente, ascendente y horizontal.

¹ Biomasa: Materia orgánica utilizada como fuente energética, fracción biodegradable de los productos, residuos y desechos de origen biológico. (Directiva de fomento del uso de energía procedente de fuentes renovables del Parlamento Europeo, 2018)

La comunicación descendente tiene como principal función la emisión de directrices de un superior a sus subordinados; la alta dirección funciona como emisor y la comunidad de la organización como receptor.

La comunicación ascendente suministra retroalimentación de los subordinados a los directivos; establece un medio que brinda la oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc.

Comunicación horizontal, es la que se desarrolla entre dos personas del mismo nivel jerárquico; es muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para socializar entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales, ya que la información que se transmite a este nivel tiene por objetivo la integración y la coordinación (Watzlawick, 1968).

De esta manera se puede observar que dentro de la estructura del hongo se pueden encontrar estos tres tipos de formas de comunicación, pero a diferencia de las organizaciones que comúnmente suelen centrarse en alguna de estas ya que resulta funcionarles para la realización de sus actividades, los hongos a diferencia, tienen una retroalimentación debido a la función biológica del micelio, que permite el correcto funcionamiento del cuerpo reproductivo y el cuerpo somático, pero además la relación externa que tiene con otros organismos (Árboles, plantas, animales) resulta beneficiada (Stamets, 2015).

Por lo cual las limitaciones que se encontrarán serán la clave para desarrollar un acercamiento hacia la propuesta que se realizará pues se considera que puede permitir la integración de la estructura de los hongos para la construcción de un modelo organizacional que pueda evidenciar todas las conexiones que se dan dentro de las organizaciones por medio de redes micelares que a su vez posibilita plantear un mejor funcionamiento de la estructura organizacional que disminuya las limitaciones de comunicación y toma de decisiones que se dan en esta.

Esta investigación pretende que tome un enfoque de biomimesis el cual: “Estudia las mejores ideas de la naturaleza, luego imita los diseños y procesos, para resolver problemas sociales” (Andrews 9), de esta manera las organizaciones podrán mejorar sus procesos en cuanto a la toma de decisiones y comunicación a través de imitar la estructura y procesos que se llevan a cabo dentro de esta, que lleva a cabo los hongos.

Ya conociendo la forma en cómo se comunican los hongos ahora se pasará a explicar la comunicación en las organizaciones, siendo así que esta tiene un papel de suma importancia dentro de la organización, en la actualidad solemos escuchar que la comunicación en la organización es indispensable para su correcto funcionamiento, pero la comunicación cuando es estudiada desde la organización se le denomina comunicación organizacional y se define como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 1997).

Dada esta definición se puede observar que la comunicación organizacional es importante para mantener una correcta comunicación entre los miembros de la organización, por lo cual si no se cuenta con una comunicación adecuada la organización puede comenzar a ser ineficiente en el cumplimiento de los objetivos, y a su vez crea más dificultades dentro del ciclo de la comunicación.

Esta comunicación es estudiada desde el modelo de Shannon y Weaver que plantean un modelo de comunicación lineal (Shannon y Weaver, 1964), el cual cuenta con elementos que van desde la fuente de origen del mensaje, hasta el receptor, dentro de este modelo es importante resaltar la retroalimentación puesto que el enfoque que tomaremos en esta investigación será el enfoque sistémico y una de las premisas que fundamentan este enfoque es:

Los sistemas son abiertos: Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio de energía e información con su ambiente (Barrier. 1968).

Por lo cual al tener un sistema abierto es importante contar con una retroalimentación, de esta manera se podrá hacer un símil dentro de la estructura de los hongos ya que está cuenta con una retroalimentación interna y externa, que permite su proliferación y mantenimiento, lo que resulta semejante ya que se busca que la organización permanezca y pueda enfrentar los cambios internos y externos que puedan presentarse.

Después del proceso de comunicación viene la parte de la toma de decisiones en donde los agentes encargados de esta labor tienen que planear la ejecución de la organización y también deben de solucionar los problemas que se presenten, para mantener la administración, la dirección, la estructuración, el buen funcionamiento, y estabilidad de la organización; para ello se basan en modelos los cuales son un conjunto de reglas que rigen la organización y “buscan describir las reglas generales de cumplimiento obligatorio para el grupo que permitan la toma de decisiones para el mejor funcionamiento del sistema de acuerdo a unos supuestos y valores dados” (Ramírez, 2004, p. 98)

Entre los modelos más comunes se encuentra el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada, el modelo político, el modelo intuitivo y el modelo del proceso creativo. Mientras que en los supuestos de en los que se basan estos modelos se encontró que:

1. *El hombre es bueno por naturaleza y por lo tanto lo son sus actos:*

buscar el beneficio personal es una conducta errada y socialmente nociva, por ello debe ser erradicada.

2. *Los conflictos, producto de los intereses, dañan al cuerpo social y debe ser eliminados, ya que sus causas son conocibles y pueden ser solucionadas, siempre y cuando las mentes del pueblo no sean confundidas por aquellos (grupos o personas enfermas mentalmente que no ven la “verdadera” realidad) que quieran desviar al pueblo de sus verdaderos intereses. Además, una sociedad sin conflictos es idealmente buena y políticamente posible.* (Ramírez, 2004, p. 99)

El segundo supuesto es el político de conflicto el cual se basa en los supuestos de que:

1. *El hombre es ambivalente por naturaleza y puede tener actos de distinto orden.* El hombre puede ser altruista como egoísta, siguiendo su propio interés. La búsqueda de su interés personal es legítima y también es racional. El hombre no sacrifica su interés personal de antemano a los intereses del grupo, la sociedad o el Estado si no encuentra cierto beneficio a cambio y éste puede ser incluso la satisfacción de dar.

2. *La existencia de diferentes intereses y la búsqueda de diversos fines tiene como consecuencia conflictos, –que se derivan de los intereses y fines contrapuestos– de forma pacífica.*

(Ramírez, 2004, p. 101)

Después de conocer un poco sobre los elementos teóricos-conceptuales en los que se basa esta investigación es necesario resaltar que problema de investigación está centrado en la deficiente forma de administrar las organizaciones ya que solamente se ha concentrado en una administración lineal funcional, es decir que solo se han basado en las funciones y no en la comprensión de las interrelaciones de comunicación que se generan en el sistema y que ayudan a la toma de decisiones efectiva; asimismo durante todo este tiempo no se ha considerado que estas organizaciones se desarrollan en ambientes complejos, por lo cual todas aquellas propuestas que fueron puestas en ejecución y con las que se ha intentado administrar a las organizaciones son propuestas de orden funcional únicamente, por lo tanto han traído consecuencias dentro de las organizaciones como lo son las arenas de poder, las estructuras mal trechas, comunicaciones limitadas, etc.

Entonces, el problema de investigación que se va abordar, es el análisis de las limitaciones que se presentan en la administración tradicional o funcionalista de las administraciones, las cuales han traído consigo consecuencias desfavorables para las organizaciones, para ello este trabajo se basará en la perspectiva sistémica, la cual se va contraponer con el enfoque funcionalista; una vez que ya se conoce o se tiene la visión de un problema latente en las organizaciones y también ya se cuenta con otra posibilidad alterna que es la sistémica, se realizará un estudio de caso el cual se llevará a cabo en la UAM Xochimilco en el departamento de sistemas escolares, para poder visualizar cómo se comporta la funcionalidad y con base en esos datos se va a proponer una de naturaleza fúngica.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las interacciones de comunicación que suceden en el sistema organizacional de la coordinación de Sistemas escolares en la UAM Xochimilco que permitirá saber cómo se toman las decisiones en este departamento?

Objetivo general

Identificar las interacciones que surgen en el sistema organizacional de la coordinación de sistemas escolares de la UAM-X que permitirá visualizar los flujos de comunicación que llevan a la toma de decisiones con base en el enfoque sistémico con la finalidad de proponer un modelo organizacional apoyado en la estructura de los hongos.

Objetivos específicos

Teóricos

- Analizar el enfoque funcionalista y sistémico dentro de la teoría organizacional.
- Visualizar las ventajas y desventajas del enfoque funcionalista y sistémico.
- Estudiar la forma de comunicación y la toma de decisiones en las estructuras organizacionales.
- Examinar la conceptualización y estructura de los hongos

Prácticos

- Analizar las interrelaciones que se desarrollan en la coordinación de sistemas escolares de la UAM - X.
- Proponer alternativas basadas en el enfoque sistémico y complementándolas con la red micelial de los hongos para proponer una estructura organizacional.

CAPÍTULO 1

La organización y su complejidad

Se reflexionará sobre la complejidad que surge dentro de las organizaciones es decir aquellos problemas que se presentan durante la administración de las organizaciones ya sea en su funcionamiento del personal o en su estructura, como lo son la racionalidad limitada de los agentes que no les permite ver todas las posibilidades o un mal diseño en los objetivos que afecta todo el funcionamiento de la organización, asimismo también se presenta la complejidad por los intereses particulares o generales de los participantes ya que se van generando arenas de poder.

Las limitaciones y problemas que se presentan en el funcionamiento de las estructuras organizacionales se debe a la complejidad en la que se desenvuelven, es por ello que con la visión de sistemas se puede observar a las estructuras organizacionales desde sus partes como un todo y no fraccionar por funciones como lo indica el enfoque funcionalista, el cual busca la especialización para fraccionar las responsabilidades, pero con el funcionalismo se pierde la visión de conjunto y es ahí cuando las necesidades del subsistema se van dejando de lado, lo cual genera problemas de insatisfacción ya que los tomadores de decisiones no se sienten satisfechos y por ello “no tratan de optimizar los recursos organizacionales al tomar una decisión, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables” (Vergara, 1997, p. 12), lo cual lleva a una mala implementación de las tareas del día a día, porque los individuos no se sienten comprometidos con sus actividades y las realizan con la única idea de cumplir, sin importarles si está bien o mal, solo les interesa cumplir con las tareas encomendadas.

Por eso se retoma el principio de la complejidad ya que esta reconoce que “hay una relación muy interesante entre el todo y las partes, y es que no podemos entender el todo sin conocer las partes, pero no podemos conocer las partes sin conocer el todo” (Morin, 2006, p. 15), es decir que se debe estudiar y analizar lo que es complejo dentro de la complejidad, para poder observar que existe otra forma entender la comunicación

y las relaciones, es decir comprender las necesidades de los subsistemas dentro de las organizaciones.

Pero esta complejidad se puede observar en cualquier parte de la organización, por ejemplo, en las relaciones sociales, los procesos técnicos, la eficiencia, la distribución del presupuesto, la cultura, los valores, en el diseño, la comunicación, la toma de decisiones, etc. Esto se debe a que las organizaciones se comportan como sistemas vivos en donde se encuentran limitaciones que llevan a la desviación de los objetivos. Por ello, se busca conocer el por qué están sucediendo, pero desde una visión sistémica en donde se analizará únicamente los procesos de comunicación que se gesta en la toma de decisiones.

Ahora se describirán las limitaciones o problemas que se detectaron dentro de la complejidad en la comunicación que se gesta en la toma de decisiones; en la comunicación la complejidad se puede observar en la relación de los jefes y los subordinados, ya que esta no se limita únicamente a lo que dice un organigrama o a lo que está establecido en un manual de reglas, porque los individuos cuando implementan las órdenes o tareas las adecuan de acuerdo a sus propios intereses o limitaciones.

Asimismo, ya sabiendo que los agentes son quienes presentan y experimentan la complejidad como individuos, también es necesario mencionar que el ambiente organizacional desde la teoría, genera otras complejidades, como la división y especialización del trabajo tal como lo fundamenta el enfoque funcionalista, donde los agentes son vistos como un “ser sobreabundante capaz de producir y dar más de su especialidad, pero por otra parte es un ser altamente carente o deficitario del resto” (Ramírez, 2004, p. 93) dejando ver esta parte de la complejidad, ya que un agente que toma decisiones y que solo está especializado para una área y no tiene comunicación con otra área, no podrá trabajar en conjunto debido a que no conoce las necesidades de todo el sistema organizacional.

Entonces, se puede concluir que para entender lo que está pasando dentro de una organización se debe de observar está, más allá que una simple unidad de análisis y por ello se le debe de observar como una red de sistemas multi-organizacionales, ya que las organizaciones se comportan como arenas de poder en donde los grupos

sociales e individuos realizan sus intereses ya sea a nivel particular o general y con ello se van determinando las acciones de la sociedad, entonces “las organizaciones son, por consiguiente, arenas en las que intereses individuales, grupales y societales son puestos en juego. (Magallón, 2009, p. 102)

Para poder atender las limitaciones ya mencionadas desde el enfoque sistémico también se debe de reconocer que es necesario que se contextualice al ambiente de la organización ya que “toda organización tiene su propia historia y su propia temporalidad, dimensiones que constituyen un eje clave para su comprensión” (Magallón, 2009, p. 102), asimismo tampoco se puede excluir lo local y lo singular, ya que también intervienen las características culturales individuales y nacionales del lugar en donde se encuentre la organización, porque esas condiciones son las que le dan origen y son las que se manifiestan en el ámbito económico, político, social e histórico de la organización y es por ello la importancia de contextualizar el ambiente de las organizaciones ya que es complicado que esas características se manifiesten de la misma manera en otra organización porque los contextos son diferentes.

La finalidad de este capítulo es comprender que la administración de las organizaciones no se desarrolla en un ambiente tranquilo y puede presentar muchas complejidades que afectan su funcionamiento, lo que demuestra que existen fallas en su implementación por lo cual resulta necesario analizar el enfoque con el que operan tradicionalmente las organizaciones y por ello en el siguiente capítulo se desarrollará el enfoque funcionalista.

CAPÍTULO 2

La permanencia del enfoque funcional

La importancia de este capítulo es la reflexión que se hará sobre qué es el enfoque funcionalista, mostrando cómo se ve y cómo se comporta en las organizaciones, para posteriormente ubicar las ventajas y desventajas que se generan en su implementación, y así más adelante poder reconocer cuando una organización es administrada bajo el enfoque funcionalista.

Esta investigación va a utilizar la explicación del enfoque funcionalista porque es el modelo que tradicionalmente se ha utilizado en la administración de las organizaciones y es el mismo que ha presentado deficiencias, por ello se busca mostrar que existe otra alternativa que puede solucionar o disminuir esas limitaciones, pero para comenzar es necesario decir que la organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones (Chiavenato, 2006, p. 162) es decir que este principio hace la separación de las funciones y las distingue de acuerdo a la especialización de los gerentes, esa división tiene la finalidad de resolver los problemas de una forma particular y específica.

Entre sus características se encuentra que tiene una autoridad funcional o dividida y se basa en la especialización de los gerentes quienes tienen la responsabilidad de resolver los problemas de los subordinados cuando ellos lo requiera y por ello cada subordinado se puede reportar a muchos superiores, dependiendo del problema que se presente, ya que la toma de decisiones está delimitada por la especialización.

Otra característica es que presenta líneas directas de comunicación, por lo tanto, busca una comunicación directa entre los diferentes niveles, con esta visión se quitan los intermediarios y se hace una comunicación más rápida; asimismo surge la descentralización de las decisiones, ya que estas las toman los órganos o cargos que tengan conocimiento sobre el problema es por ello que cada órgano o cargo debe de tener una especialización; y finalmente hace énfasis en la especialización ya que cada órgano o cargo debe de contribuir a la organización con su especialidad.

2.1 Estructura funcionalista

A continuación, se mostrará la estructura organizacional del enfoque funcionalista para que se pueda observar que tiene una estructura jerárquica vertical, la división de la autoridad y la conexión o relación de consulta que surge entre los subordinados y los especialistas, en donde cualquier especialista puede atender al subordinado que se lo solicite.

Gráfico N° 1

Estructura funcional (predominio de autoridad funcional)



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Ventajas y desventajas del enfoque funcionalista

Entre las ventajas que se encuentran en este enfoque, es que maximiza la especialización de los órganos o cargos de la organización y con ello permite la mejor supervisión técnica posible a los problemas que vayan surgiendo para dar soluciones y mejoras; otra ventaja es que se crea una comunicación directa y sin intermediarios creando rapidez en la solución de los problemas y se evitan las distorsiones de la información; hace la separación de las funciones de planeación y de control de las funciones de control, entonces cada órgano o cargo se encargará de planeación de sus actividades y no tendrá la necesidad de poner atención a otras áreas (Chiavenato, 1997)

Las desventajas que presentó este modelo de funciones es que se creó una discusión y una pérdida de autoridad, ya que surge la dificultad para los cargos superiores de controlar a los inferiores, esto lleva a otra desventaja que la subordinación múltiple la cual surge porque las responsabilidades no están delimitadas y cada subordinado puede acudir al superior que él considere adecuado, pero esto lo puede llevar a buscar orientación en un especialista que no tenga la información adecuada ya que no existe una claridad de a quién acudir.

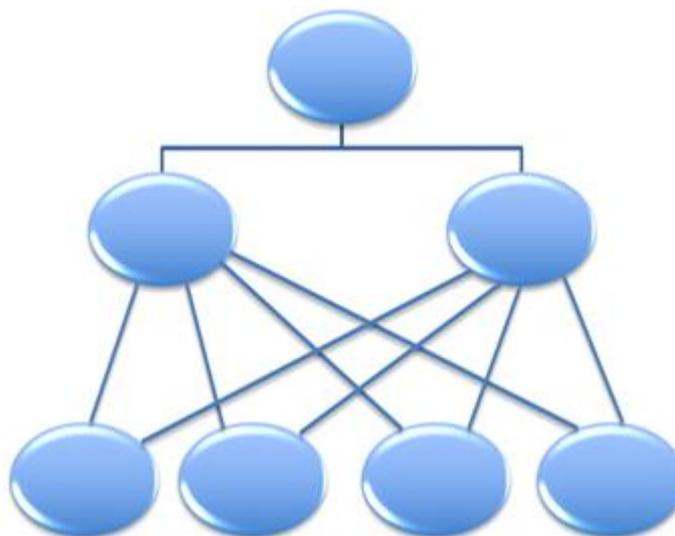
Otra desventaja que se presenta es la tendencia a la competencia entre los especialistas, esto se debe a que cada uno tiene su punto de vista diferente y buscan imponer su enfoque, creando una mayor fragmentación dentro de la organización; esa competencia crea otra desventaja que es la tendencia a la tensión y conflictos dentro de la organización, en donde los especialistas defienden sus puntos de vista, generando sentimientos de oposición y resistencia a la cooperación, con esto se pierde la visión de conjunto dentro de la organización (Chiavenato, 1997).

Para comprender mejor las ventajas y desventajas a continuación se mostrará en la imagen N° 2 el cómo se ve la comunicación organizacional en el enfoque funcionalista ya que puede existir una conexión directa entre los gerentes y cualquier ejecutor, debido a que estos ejecutores o subordinados pueden acudir a cualquier gerente, lo cual sería una ventaja si acude al correcto pero una desventaja si consulta a uno que desconozca dicha problemática porque no es su área de especialización.

Gráfico N° 2

Organización funcional (Principio funcional, Autoridad funcional o dividida o variedad de mando, Especialización)

En la imagen se observan las diferentes líneas de comunicación que se pueden presentar en los diferentes departamentos, en donde la interacción de todos los agentes se presta para realizar diferentes combinaciones de un departamento a otro, creando diferentes conexiones de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Casos de estudio sobre el enfoque funcionalista

Cuando se implementa el enfoque funcionalista se lleva un criterio de departamentalización en donde se le atribuyen las tareas y también se hace la división por bloques de trabajo de la organización por especialización como pueden ser operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos las cuales son las funciones más comunes de las organizaciones; este criterio funcionalista suele ser utilizado comúnmente puede ser implementado en organizaciones grandes o pequeñas, dependiendo de donde se aplique se va gestando la evolución de diferentes formas más complejas.

En este capítulo se observó que la estructura funcionalista ha imperado por mucho tiempo en las organizaciones, por lo cual ya se pueden ver las fallas en su implementación, lo que demuestra que se pueden hacer cambios en las estructuras que se han seguido tradicionalmente y por ello últimamente la administración se ha visto en la necesidad de migrar a un enfoque sistémico por lo cual en el siguiente capítulo se va a desarrollar.

CAPÍTULO 3

El enfoque sistémico, ¿El mayor reto para las organizaciones?

El enfoque sistémico ha sido un enfoque que actualmente está surgiendo como propuesta en varios ámbitos de estudio, ya que abarca y conjunta diferentes disciplinas logrando que se extraiga lo mejor y más funcional de cada una de ellas para implementarlo, en el ámbito de las organizaciones ha perdurado el enfoque funcional, a pesar de sus múltiples deficiencias, ya que resulta difícil realizar un cambio estructural y muchas veces se asume que existirán más riesgos que beneficios, entonces, por consecuencia, se evita el cambio, en el presente capítulo se analizará el enfoque sistémico y como su aporte ayudaría a las organizaciones.

3.1 El enfoque sistémico sus inicios y premisas básicas

Desde sus orígenes el ser humano ha estado inmerso en diversos sistemas y a su vez el mismo es un sistema, esto no fue del todo comprendido hasta el año 1950, donde el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria para entender los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar principios y modelos generales para todas estas las ciencias involucradas, de forma que los descubrimientos efectuados pudieran ser utilizados por las otras, es decir, se tendría una visión de las propiedades de los conjuntos vistos como un todo, a esta teoría se le conoce como Teoría General de sistemas (Bertalanffy, 1986).

Es de suma importancia conocer qué es lo que se entiende por sistema, “cualquier colección organizada de partes unidas por interacciones prescritas y diseñadas para el logro de objetivos específicos o propósitos generales” (Boulding, 1956), dada esta definición se puede asegurar que dentro de un sistema la relación que existe entre un elemento y otro tiene la misma importancia que todas las demás, puesto que en su conjunto logran el funcionamiento del sistema.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas: Cada sistema está constituido por subsistemas y, al mismo tiempo, forma parte de un sistema mayor, o suprasistema.
- b) Los sistemas son abiertos: Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio de energía e información con su ambiente.
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su función en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente (Barrier, 1968).

Resulta importante conocer la evolución del enfoque clásico al enfoque sistémico, comenzando por los ejes fundamentales del enfoque clásico, que van desde el reduccionismo el cual señala la descomposición de lo complejo en elementos simples para su estudio y mejor comprensión, un ejemplo del reduccionismo es el Taylorismo. El enfoque reduccionista, pasa a ser expansionista en el enfoque sistémico, y plantea que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, y que el desempeño de este sistema será de acuerdo a la relación existente con el sistema mayor en el que se encuentre inmerso.

Ahora bien, el segundo de los ejes del enfoque clásico es el pensamiento analítico, el cual es utilizado por el reduccionismo, de esta deriva la división de trabajo y la especialización, por otro lado, en el enfoque sistémico, el pensamiento sistémico nos plantea la necesidad de explicar el fenómeno desde una perspectiva más amplia, donde lo específico explicara lo general.

Por último, dentro del enfoque clásico el Mecanicismo se puede explicar como: “Un fenómeno constituye la causa de otro fenómeno (su efecto) cuando este es necesario y suficiente para provocarlo” (Chiavenato, 2006, p. 231).

Ahora bien, el Enfoque sistémico plantea que la Teleología será la clave para el entendimiento de la relación entre causa y efecto ya que esta será una relación probabilística, contrario al Mecanicismo, la Teleología trata de explicar esta relación conforme a lo que se desea producir y no solo centrándose en la causa.

Para entender de mejor manera, los sistemas son una forma o manera de como un elemento o conjunto de elementos realizan una función con un objetivo determinado se pueden clasificar de la siguiente forma:

- * Naturales: Ven aspectos de la naturaleza, y su comportamiento.
- * Humanos: Hechos por y para el hombre

*Sociales: Toma al individuo como entidad social, analiza la interacción de elementos humanos, y brinda reglas sobre el deber ser.

*Productivos: En esta clasificación los elementos físicos tienen mayor trascendencia, este sistema se encarga junto con la satisfacción de las necesidades del hombre, en donde todos los elementos existen que de alguna manera cumplen una función orientada a un objetivo (Ochoa,2012).

Resulta importante resaltar que en la mayoría de los estudios organizacionales se busca una mejoría en la organización, enfocándose en mejorar las necesidades y procedimientos de esta misma, dejando de lado precisamente los comportamientos que rodean al ser humano, como lo son los sistemas de la naturaleza, que pasan desapercibidos, pero se puede aprender bastante de ellos si se les presta la debida atención.

De esta manera, en el presente trabajo se enfocará en los sistemas abiertos ya que estos son “El conjunto de elementos en interacción e intercambios continuos con el ambiente” (Chiavenato, 2006, p. 237), estos intercambios son los que nos permitirán centrar nuestra atención en el análisis de las estructuras organizacionales y sus deficiencias dentro de las organizaciones.

3.1 Enfoque sistémico aplicado a las organizaciones

Es importante conocer qué es lo que se entiende por organización, Ludwing Von Bertalanffy se refiere a las organizaciones desde un enfoque biológico como organismos los cuales son “cosas organizadas” (Bertalanffy, 1986), sin embargo una definición más aterrizada es aquella que nos plantea que “la organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción por su medio ambiente” (Chiavenato, 2006, p. 238), es así como el medio ambiente influirá sobre la organización, y viceversa.

Las organizaciones por su parte en el presente trabajo serán vistas como un sistema abierto el cual tendrá diversas características:

1. Comportamiento probabilístico y no determinista: Las organizaciones serán afectadas por su medio ambiente, esto debido a que son sistemas abiertos, es importante destacar que estas variables son externas a la organización por lo tanto no podrán ser determinables ni predecibles.

2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y conformada por partes menores: Los sistemas se encuentran inmersos en sistemas mayores, según Talcott Parsons el sistema social debe de:
 - Enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
 - Ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.
 - Ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.
 - Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera una sociedad.
3. Interdependencia de las partes: Las partes de la organización tendrán siempre una relación interna, por lo tanto, de estas interacciones se reflejan distintos fenómenos dentro de la organización, "La organización de todos biológicos está constituida por un todo original que se segrega en partes" (Bertalanffy, 1986, p. 70)
4. Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar una estabilidad, sólo cuando se presentan dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso.
 - Unidireccionalidad: A pesar de que hayan cambios en la organización, los mismos objetivos establecidos son alcanzados, "El sistema continúa orientado al mismo fin, utilizando otros medios" (Chiavenato, 2006, p. 239)
 - Progreso: Puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión, así se realiza un para esfuerzo relativamente menor.

La homeostasia garantiza la rutina del sistema, mientras que la adaptabilidad lleva a la innovación y el cambio, ambos procesos se dan en la organización para mantener su viabilidad.

5. Fronteras o límites: Se refiere a la línea que demarca y define lo que se encuentra dentro y fuera del sistema o subsistema, puede ser física o intangible; Los sistemas sociales tienen fronteras que se superponen, es decir un individuo puede pertenecer a uno o más sistemas simultáneamente.

Estas fronteras son las que funcionan como filtro para el intercambio de información con el ambiente, estas transacciones de la organización con el ambiente son hechas por los elementos que se sitúan en la periferia de la organización, la permeabilidad de las fronteras define el grado de apertura del sistema respecto a su ambiente, es a través de la frontera que la información se transfiere y se realiza el intercambio de esta.

6. Morfogénesis: El sistema organizacional es capaz de modificarse a sí misma y a su estructura básica, esto se da a través de un proceso cibernético que consiste en que los miembros comparen los resultados deseados con los obtenidos para detectar errores y modificar la situación.

7. Resiliencia: Se refiere a la capacidad de superar el disturbio impuesto por un fenómeno externo, las organizaciones tienen la capacidad de enfrentar y superar las dificultades externas provocadas por su ambiente sin perder su potencial de autoorganización, la resiliencia determina el grado de defensa o vulnerabilidad del sistema a presiones ambientales externas (Chiavenato, 2006).

Ahora bien, bajo el enfoque sistémico las organizaciones son vistas como un sistema abierto, este se define como el: “Conjunto de elementos en interacción e intercambio continuos con el ambiente.” (Chiavenato, 2006, p. 237), de esta forma se puede asegurar que los intercambios de información dentro de las organizaciones pueden darse de manera interna y externa y son precisamente estos intercambios los que producen que las organizaciones permanezcan o desaparezcan a lo largo del tiempo, ya que estas organizaciones se caracterizan por “un intercambio de transacciones con el ambiente y se conserva constantemente en el mismo estado (autorregulación) a pesar de que la materia y energía que lo integran se renuevan continuamente” (Chiavenato, 2006, p. 237)

De esta manera, las principales características del análisis sistémico dentro de la moderna teoría de la administración, son las siguientes:

1. Punto de vista sistémico: Considera a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: insumo (entrada), proceso, producto (salida), retroalimentación y ambiente.
2. Enfoque dinámico: El énfasis de la teoría moderna se aplica en el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.

3. Multidimensional y multinivelada: La teoría moderna considera una organización desde el punto de vista micro y macroscópico. La organización es macro cuando se considera dentro de su ambiente (a nivel de la sociedad, comunidad); es micro cuando analiza sus unidades internas.

4. Multimotivacional: La teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos o razones.

5. Probabilística: La teoría moderna tiende a ser probabilística. Lo cual demuestra que muchas variables pueden explicarse en términos hipotéticos y no con certeza.

6. Multidisciplinaria: La teoría de sistemas es multidisciplinaria, ya que busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio, como la sociología, la psicología, la teoría administrativa, la economía, etc.

7. Descriptiva: Busca describir las características de las organizaciones y de la administración.

8. Multivariable: La teoría moderna tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes.

9. Adaptación: La organización es un sistema adaptativo a los cambios del ambiente.” (Valencia, 2017)

En resumen, el enfoque sistémico busca: optimizar el resultado conjunto de todas las actividades, entender el efecto de las variables que intervienen en los procesos organizacionales sobre las otras variables y el análisis de la organización a través de los procesos que añaden valor.

3.2 Ventajas y desventajas

Cuadro N° 1

Ventajas	Desventajas
Interconexión de las partes.	Interdependencia de las partes.
Interrelación con el ambiente.	Incertidumbre con el ambiente externo.
Intercambio de información con el ambiente.	Actos motivados por deseos e intereses externos.
Adaptación a los cambios del ambiente interno y externo.	Actos ocasionados por factores interrelacionados e interdependientes.

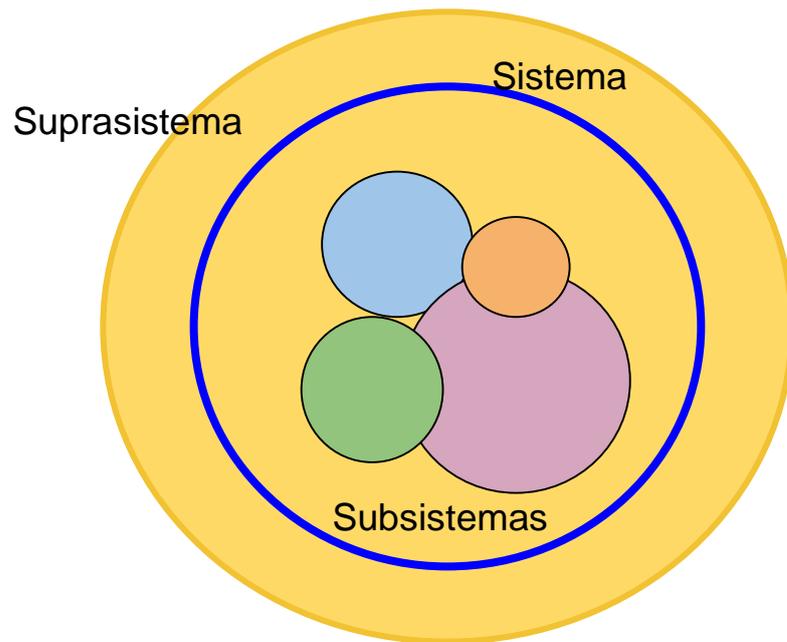
3.3 Estructura sistémica

La estructura sistémica está constituida por partes claramente diferenciables, sus elementos se encuentran relacionados entre sí de algún modo particular, esta es combinación es la que constituye su estructura. Esta estructura es un ordenamiento que se atribuye a los elementos mediante sus relaciones. Los elementos pueden ser objetos materiales, personas, programas digitales, es decir, las estructuras son ordenamientos reales o ideales de elementos.

Existen diferentes tipos de estructuras en los sistemas, a continuación, se enuncian las que se ocuparan en el modelo fúngico:

- **Supra-Sistemas:** Sistema del cual dependen jerárquicamente el sistema de referencia. El Supra-sistema de cualquier sistema, es el sistema superior siguiente, del cual es un subsistema.
- **Subsistemas:** Se entiende por subsistemas a conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas, (Bertalanffy, 1976)

Imagen N° 1



Elaboración propia

Se puede concluir con el presente capítulo que el enfoque sistémico sí suele ser un reto para las organizaciones, ya que la mayoría cuentan con una estructura funcional, este enfoque es un reto ya que deja de lado las jerarquías dentro de la organización y tiene un enfoque más integral, que involucra a los miembros de esta, de una manera equitativa.

Si bien el enfoque funcional puede resultar ser la opción para la mejora de la comunicación y toma de decisiones dentro de la organización, resulta importante conocer que cada organización requiere necesidades diferentes y es de suma importancia analizar si es conveniente o no cambiar a un enfoque sistémico, si las organizaciones tienen actividades más técnicas es recomendable seguir en un enfoque funcionalista, pero si la organizaciones presenta constantes dificultades y retos, el enfoque sistémico se adapta mejor a sus necesidades.

CAPÍTULO 4

Enfoque fúngico

INTRODUCCIÓN

Durante toda nuestra vida, convivimos cotidianamente con los hongos, ya sea que los veamos, comamos o vivan en nuestro organismo, precisamente esa convivencia es la que llama la atención, ya que estos microorganismos se encuentran presentes en cualquier lugar y momento, y en algunas ocasiones, cuando estos causan algún daño, es difícil exterminarlos, esta cualidad es una cualidad adaptativa que ha llamado la atención de cientos de expertos en diferentes ramas como la biología, medicina, neurología, pero en las ciencias sociales no existen registros de estudios sobre este fenómeno, ahora bien en el presente capítulo se hará una recopilación de información biológica de los hongos, su estructura, reproducción y objetivo dentro de la naturaleza, realizando a su vez una analogía respecto a la mimesis para las organizaciones.

4.1 Estructura del hongo

Estructuras de los hongos

Las estructuras de los hongos se dividen en dos tipos, se encuentran las macroscópicas y las microscópicas.

Las estructuras macroscópicas, son el cuerpo somático o cuerpo fructífero que comúnmente solemos visualizar y que asociamos cuando nos referimos a los hongos, este cuerpo fructífero tiene como objetivo la reproducción sexual o asexual, según sea la especie, en este proceso se da la formación de esporas las cuales determinarán su tipo de reproducción.

Por otro lado, las estructuras microscópicas están compuestas por hifas que al conformarse varias de estas forman el micelio, es importante resaltar que el micelio puede o no ser microscópico. (Cepero, Restrepo, Franco,2012)

Los hongos se alimentan mediante la secreción de enzimas extracelulares que digieren compuestos orgánicos complejos, hasta lograr sus monómeros² constituyentes, que

² *Biología y química* Molécula de pequeña masa molecular que unida a otros monómeros, a veces cientos o miles, por medio de enlaces químicos, generalmente covalentes, forman macromoléculas llamadas polímeros. (RAE)

son absorbidos por la célula fúngica como fuentes de carbono y energía, que después serán utilizados para la realización de sus polímeros³.

Como organismos relacionados con la descomposición, los hongos digieren animales muertos y restos vegetales, cuando son parásitos de plantas y animales, los hongos emplean el mismo modo de alimentación, pero toman sus nutrientes de las células vivas de las plantas o de animales invadidos e infectados en vez de los materiales orgánicos inertes.

Una importante función ecológica de los hongos, especialmente los basidiomicetos⁴, es la descomposición de madera, papel, tejidos y otros productos derivados de fuentes naturales, al degradar estos materiales pueden utilizar la celulosa o la lignina como fuente de carbono y energía.

La lignina es un constituyente importante de las plantas leñosas, a las que confiere rigidez en asociación con la celulosa, esta es descompuesta en la naturaleza casi exclusivamente mediante la actividad de ciertos basidiomicetos, denominados hongos de la podredumbre de la madera.

Se conocen dos tipos de podredumbre en la madera: la podredumbre marrón, en la que la celulosa es el componente descompuesto con preferencia, mientras que la lignina no es metabolizada, y la podredumbre blanca, en la que se descompone tanto la celulosa como la lignina. Los hongos de la podredumbre blanca tienen una enorme importancia ecológica, porque cumplen una función esencial en la descomposición del material leñoso de los bosques, es decir que cumplen el papel de degradación de la materia orgánica para su reincorporación a la tierra que es utilizada como fuente de energía por los árboles y plantas del bosque.

Morfología, esporas, y paredes celulares

En su mayoría, los hongos son multicelulares y forman un entramado de filamentos denominados hifas, a partir de las cuales se forman esporas asexuales.

³ *Quím.* Compuesto químico, natural o sintético, formado por polimerización y que consiste esencialmente en unidades estructurales repetidas. (RAE)

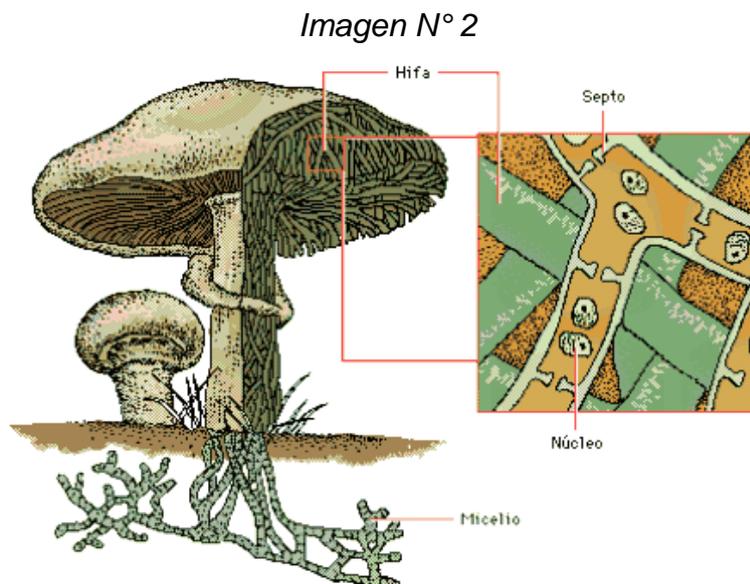
⁴ Los basidiomicetos son una división de hongos. Son muy variados en cuanto a forma, pero tienen una importantísima característica común: todos los basidiomicetos alojan a sus esporas en estructuras en forma de basidios, Estos hongos se dividen en dos formas: Primero tenemos el micelio, y después el cuerpo fructífero, esta es la que conocemos comúnmente como hongo. (Osorio, 2022)

Las hifas están formadas por paredes celulares tubulares que rodean la membrana citoplasmática, estas hifas fúngicas a menudo están separadas, con paredes que dividen cada hifa en células separadas, es decir, las hifas constituyen la unidad estructural de los hongos, a través de las aberturas de las hifas (Septos) se proporciona los nutrientes que irán a la célula fúngica, estos nutrientes se almacenan en las paredes de las hifas en forma de glucógeno.

Las hifas habitualmente crecen juntas sobre una superficie y forman masas compactas, macroscópicamente visibles, denominadas colectivamente micelio, primero se desarrolla por debajo de la tierra y después por encima. (Imagen N° 2)

A partir del tapiz miceliar, algunas hifas pueden formar paredes celulares que se extienden hacia arriba sobre la superficie, y en el extremo de estas hifas aéreas se forman las esporas denominadas conidios. Los conidios son esporas asexuales a menudo están pigmentadas de color negro, verde, rojo, amarillo o marrón. Los conidios dan al micelio un aspecto polvoriento y sirven para la dispersión del hongo a nuevos hábitats.

Algunos hongos forman estructuras reproductivas microscópicas llamadas cuerpos fructíferos (hongos), en las que se producen millones de esporas y desde las cuales se pueden dispersar por el viento, el agua o los animales, para la reproducción del hongo.



Fuente: Naturaleza Educativa

La mayoría de las paredes celulares fúngicas contiene quitina, que es un polímero de N-acetilglucosamina. La quitina se dispone en las paredes celulares formando haces

microfibrilares, como sucede con la celulosa en las paredes celulares de plantas, dando consistencia estructural a esta formación.

En algunas paredes celulares de hongos, otros polisacáridos, como por ejemplo mananos, galactosanos o incluso celulosa, pueden suplementar o sustituir a la quitina. Las paredes celulares fúngicas están habitualmente compuestas de un 80-90 % de polisacáridos, además de una matriz compuesta por pequeñas cantidades de proteínas, lípidos, polifosfatos e iones inorgánicos, que cementan la pared.

Simbiosis y patogenicia

La mayoría de las plantas y árboles dependen de los hongos para que les faciliten la adquisición de los minerales del suelo, esto a través de que los hongos forman asociaciones simbióticas con las raíces de las plantas, que se denominan micorrizas («raíces hongo»).

Los hongos de micorrizas establecen un contacto íntimo con las raíces y ayudan a la planta a obtener del suelo fosfato y otros minerales, al mismo tiempo de facilitar la absorción del agua. también agua, en este intercambio los hongos obtienen nutrientes de la raíz, que son de completa importancia para su desarrollo, por ejemplo, los azúcares.

Existen dos tipos de asociaciones tipo micorrizas:

- Las ectomicorrizas, que se forman típicamente entre hongos basidiomicetos y las raíces de plantas leñosas.
- Las endomicorrizas, que se forman entre los hongos glomeromicetos y muchas plantas herbáceas (no leñosas).

(Bender, Buckley, Madigan, Martinko y Stahl, 2015).

Cuadro N° 2
Elementos de toma de decisiones y Comunicación en los Hongos

Toma de decisiones	Comunicación
Lugar de formación de cuerpos somáticos.	Red micelial.
Forma de obtención de nutrientes.	Micorrizas de árboles y plantas.
Esporulación.	Descomposición de materia orgánica.
Asociaciones de micorrizas.	Interrelación con árboles y plantas.

En conclusión, en el capítulo visto, se realizó una relación de la teoría biológica y la teoría sistémica, encontrando los elementos y características principales para la biomesis de hongos y organizaciones enfocadas en la toma de decisiones y la comunicación, sin dejar de lado que los hongos son organismos no pensantes, pero sumamente adaptativos en su interior y con su exterior.

CAPÍTULO 5

Comunicación y la toma de decisiones

A continuación, se realizará un análisis del proceso de comunicación y toma de decisiones, en donde se explicarán algunos modelos que existente para posteriormente elegir qué tipo de comunicación y modelo de toma de decisiones se tomarán para la realización de la propuesta fúngica.

5.1 Comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional actualmente ha tomado una relevancia en cada organización que busca obtener mejores resultados dentro de sus procesos y actividades, así también como en la toma de decisiones, resulta importante destacar que el papel de la comunicación dentro de la organización se ha tornado como un pilar fundamental para que exista un correcto y satisfactorio funcionamiento de esta, la comunicación organizacional se define como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” (Fernández, 1997, p. 27)

Shannon y Weaver plantean un modelo de comunicación lineal que debido a su sencillez ha sido adoptado por varios autores, sus elementos son:

- Fuente: Origen de las decisiones
- Mensaje: Forma en la que se da una idea que el comunicador desea transmitir.
- Transmisor: Convierte el mensaje en una señal que se envía a través del canal receptor.
- Canal: Medio por el cual se envía el mensaje.
- Receptor: Quien o quienes reciben el mensaje enviado por el transmisor.
- Retroalimentación: Respuesta que dará el receptor acerca de si recibió el mensaje y lo interpretó de manera adecuada. (Shannon y Weaver, 1964, p. 8)

La comunicación cuando se estudia en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, “Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. (Pérez, 2000, p. 94).

Este mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

- 1) Comunicación operativa: Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del personal.
- 2) Comunicación táctica: En esta se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización.
- 3) Comunicación estratégica: Se define como el proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El objetivo de esta manera de comunicación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de la organización como sí misma, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la organización y su contexto. La comunicación estratégica involucra la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización. (Pérez, 2000)

Para el modelo fúngico se combinarán los tres tipos de formas de comunicación debido a que en la naturaleza biológica de los hongos estas formas están presentes, sin embargo, la comunicación estratégica será a la que se le dará más importancia dentro del modelo fúngico, estos tipos de comunicación se podrán visualizar en nivel tres de nuestro sistema.

5.2 Toma de decisiones

Durante toda la historia del ser humano se ha evidenciado que la toma de decisiones tiene un papel fundamental para la supervivencia, por ejemplo, “el líder de la organización asigna roles y tareas especializadas a cada miembro del clan y para ello, ejerce la fuerza necesaria para premiar y castigar de acuerdo al logro alcanzado por cada miembro del grupo” (Ramirez, 2004, p. 91) siendo así que cada miembro del clan tiene un rol, el cual deben cumplir y así poder conseguir los recursos necesarios para lograr la satisfacción del clan, pero esta toma de decisión depende únicamente del líder quien determina el orden jerárquico de las necesidades y los demás integrantes son los ejecutores.

En la actualidad este funcionamiento del clan también se puede ver en las organizaciones, solo que con un nivel de complejidad mayor ya que en el clan el líder conoce las necesidades del grupo porque tiene una comunicación cercana, pero en las organizaciones esto no se puede ver con tanta facilidad, debido a que los responsables o directores solo se centran en las funciones. “El mecanismo de coordinación que utiliza el clan es conocido hoy como mecanismo de jerarquía o de planificación central o corporativa” (Ramirez, 2004, p. 91), el cual se puede ver en el funcionamiento lineal que tienen las organizaciones.

Como se puede analizar la toma de decisiones ha existido desde los inicios de la existencia del ser humano, y de alguna manera se volvió una actividad dentro las comunidades que estaban conformadas. Tal vez las primeras decisiones eran tomadas de manera espontánea e irracional y con el paso del tiempo se fueron realizando de manera más planificada y en coordinación. Hoy en día se supone que las mejores decisiones para la sociedad en general se toman de manera más eficiente, ya que se hace de una manera racional. Supuestamente estas decisiones se toman bajo un régimen político que busca la mejor solución para el tipo de problemas que aquejan a la sociedad en general y que buscan una mejor solución económica.

Siendo así que actualmente la toma de decisiones en las organizaciones se basa en modelos los cuales buscan describir las reglas generales de cumplimiento obligatorio para el grupo que permitan la toma de decisiones para el mejor funcionamiento del sistema de acuerdo a unos supuestos y valores dados. (Ramirez, 2004, p. 98)

5.2.1 Modelos de tomas de decisiones

Entre los modelos más comunes se encuentra el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada, el modelo político, el modelo intuitivo y el modelo del proceso creativo, los cuales se mencionan en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3

Modelos de la toma de decisiones

Modelo racional	Recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas.
Modelo de racionalidad limitada	Sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo.
Modelo político	Representa el proceso de toma de decisiones en función de los intereses propios y metas de participantes poderosos.
Modelo intuitivo	Es un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado.
Modelo del proceso creativo.	La toma de decisiones tiene que estar apoyada también por la creatividad. Para ello el gerente necesita generar ideas, las cuales por muy geniales que parezcan deben examinarse con el mayor rigor antes de aceptar su validez.

Fuente: Elaboración propia con datos de Velasco Cepeda, Peñuñuri Armenta, Vásquez Torres, Serrano Cornejo, & Valdez Pineda, 2008, p. 5-10.

Con la implementación de los modelos se espera:

- Ser un conjunto de canales y mecanismos a través de los cuales los entes planificadores tengan información relevante para la toma de decisiones.
- Ser un mecanismo de coordinación por medio del cual millones de planes individuales (preferencias) se puedan unir en un todo coordinado (Ramírez, 2004, p. 94)

La toma de decisiones se desarrolla mediante un ciclo en donde interviene la información, la decisión, la acción y se termina en la información, ya que el proceso de la toma de decisiones se va retroalimentando constantemente con la información recabada y así poder tomar la mejor decisión para la implementación, así como se puede ver en la grafico N° 3

Gráfico N° 3

Ciclo de la información-decisión-acción

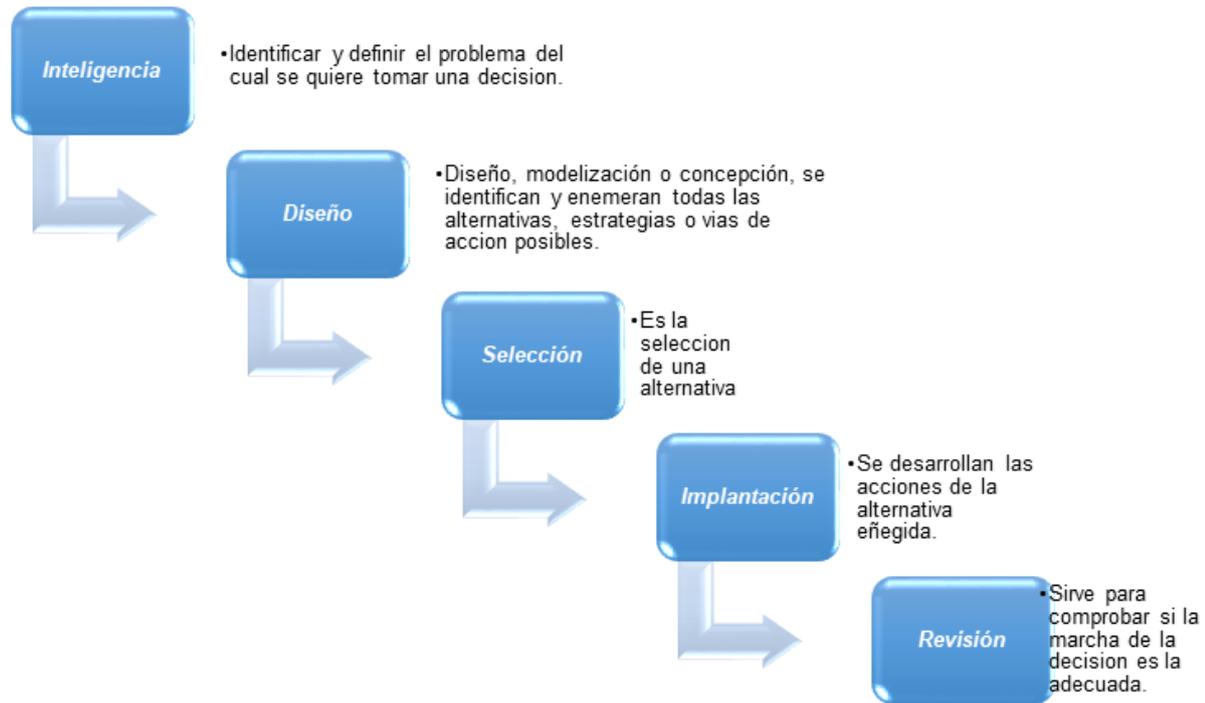


Fuente: Elaboración propia con información de (Menguzzato y Renau, 1995) (Canós Darós, Pons Morera, Valero Herrera, & Julien Philippe, p. 4)

Durante el proceso de la toma de decisiones ocurren ciertas etapas a continuación se presentan un ejemplo de cinco etapas, las cuales son Inteligencia, Diseño, Selección, Implantación y Revisión, para transformar la decisión en acción, así como se muestra en la grafico N° 4

Gráfico N° 4

Etapas del proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia con información de (Menguzzato y Renau, 1995) (Canós Darós, Pons Morera, Valero Herrera, & Julien Philippe, p. 4)

La toma de decisiones es el proceso que consiste en responder a un problema mediante la búsqueda y selección de una solución o a un curso de acción que creara al máximo valor para los inversionistas organizacionales. (Jones, 2013)

Para la toma de decisiones se tienen dos tipos: Decisiones programadas y decisiones no programadas.

- Las decisiones Programadas son aquellas que seleccionan los procesos de operación más eficaces y rutinarios, de estos procesos derivan las reglas y procedimientos de operación que posteriormente serán formalizados dentro de la organización, estas decisiones se toman con base a la experiencia dentro de la organización, estas decisiones aumentan la eficiencia y reducen los costos en la producción de bienes y servicios.

- Las decisiones no programadas son aquellas que se toman de manera eficaz, creativa, y sin una estructura formal, estas suelen aparecer cuando surge un nuevo problema que no se había detectado antes en la organización, este tipo de decisiones requiere una mayor cooperación entre los individuos de la organización, así como también de sus diferentes áreas o departamentos, estas decisiones permiten tener mayor adaptabilidad y mayor ventaja de su ambiente.

Dentro de la toma de decisiones encontraremos la toma de decisión racional la cual consiste en identificar tantos cursos de acción alternativos como sea posible. Una vez que se han presentado todas las opciones, se pueden evaluar para determinar cuál es la mejor.

Para la creación de la propuesta se utilizará el modelo de toma de decisiones Intuitivo y proceso creativo, ya que en el modelo intuitivo los procesos son inconscientes y su toma de decisiones se basa en la experiencia, tal y como sucede con la estructura fúngica de los hongos en donde su toma de decisiones no es racionada, ya que todo su proceso se basa en lo intuitivo. El siguiente modelo que se va a utilizar es el de proceso creativo el cual se apoya en la creatividad, por lo cual se generan ideas creativas que deben de ser examinadas antes de ser aceptadas, este modelo se rescata ya que se hará una propuesta de estructura fúngica en donde se incorporaran ideas nuevas o ideas novedosas basadas en la estructura de los hongos, lo cual dejará ver la creatividad para la creación de nuevas ideas.

5.3 La relación entre comunicación y toma de decisiones

Durante la elaboración de esta investigación se expuso la complejidad de las organizaciones, para poder comprender las deficiencias que surgen durante la comunicación y la toma de decisiones, ya que estos dos elementos son partes fundamentales para el funcionamiento administrativo de las organizaciones.

Par comprender mejor la relación que existe entre comunicación y toma de decisiones es necesario explicar que la comunicación es el medio por el cual se llega a la toma de decisiones; siendo así que cuando comienzan a surgir las situaciones de complejidad

se afecta el proceso de comunicación, por ejemplo cuando los individuos tienen que resolver sus tareas asignadas se ve presente la racionalidad limitada en donde se muestra que la capacidad de razonamiento es puede llegar a ser limitada por lo cual no tienen la capacidad de responder como máquinas y tampoco pueden visualizar todas las alternativas posibles, con eso se puede alterar el proceso de comunicación ya que el receptor puede distorsionar las indicaciones, y con ello se puede llegar a alterar el proceso de toma de decisiones porque si el medio es alterado su efecto también lo será.

Otro ejemplo de la alteración en el medio es cuando surgen las arenas de poder en donde se altera la comunicación, para obtención de beneficios particulares que modificando la toma de decisiones, afectan la misión y visión de la organización, aparte considerando que el proceso de comunicación está limitado por la jerarquía y división de trabajo tal y como se realiza con el enfoque funcionalista, entonces es complicado la realización de una retroalimentación que pudiera reajustar el tipo de órdenes que se están efectuando, ya que por esos cotos de poder es complejo entender qué es lo que pasa con toda la organización.

Para entender mejor esta complejidad se abordó el enfoque funcionalista, el cual es una estructura que se ha utilizado durante muchos años y en la actualidad está vigente en algunas organizaciones, con este enfoque se pudo comprender que las líneas de jerarquía no tienen retroalimentación y eso va agudizando las fallas en el proceso de comunicación y toma de decisiones.

Considerando el enfoque sistémico, la comunicación y toma de decisiones tiene mayor interacción porque para este enfoque lo importante son todas las del sistema y sus subsistemas, sin dejar de lado a ninguna de ellas, ya que si una parte del sistema faltará, las demás no podrían funcionar de manera correcta, existe una profunda relación entre estas dos variantes y el enfoque sistémico ya que este permite que los miembros de la organización se vean más involucrados y no aislados, además que existe una motivación ya que se les permite tomar decisiones no programadas con base en la experiencia y fomenta el sentido de pertenencia a la organización.

Ya conociendo la teoría y los modelos de comunicación y de toma de decisiones, habiendo analizado la unión de esas dos partes importantes para las organizaciones debido a que la comunicación es el medio para llegar a la toma de decisiones se pasará al estudio de caso en donde se realizará el levantamiento de la información que permitirá ver las deficiencias que podrían ser subsanadas con la propuesta fúngica.

CAPÍTULO 6

La transición de la estructura funcional de la coordinación de sistemas escolares a la propuesta estructura fúngico-sistémica

En el presente capítulo se realizará un análisis de la Coordinación de Sistemas Escolares para conocer su estructura, su misión, su visión, su forma de comunicación y toma de decisiones, con el objetivo de comprobar que esa coordinación funciona bajo el enfoque funcionalista y asimismo se buscará detectar características sistémicas dentro de su funcionamiento; para posteriormente hacer el análisis de toda la información recolectada y así poder hacer una propuesta que mejore su comunicación.

6.1 Metodología del estudio de caso

La metodología que se utilizara es exploratoria porque según Sampieri esta permite familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández Sampieri, 2014).

6.2 Descripción de la unidad de análisis (CSE)

¿Qué es la UAM-X?

El 17 de diciembre de 1973 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana durante el sexenio del presidente Luis Echeverría Álvarez, tras una propuesta de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) a quienes el presidente les había solicitado un estudio sobre la demanda educativa, dicho estudio reflejó el

incremento de la demanda educativa a nivel licenciatura y por ello se inició la creación de la UAM.

Siendo así que la “Ley para la creación de la UAM entró en vigor el 1° de enero de 1974. Nació como una institución descentralizada del Estado, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio” (Metropolitana, s.f.); la cual cuenta con 5 unidades que son Iztapalapa, Azcapotzalco, Xochimilco, Cuajimalpa y Lerma.

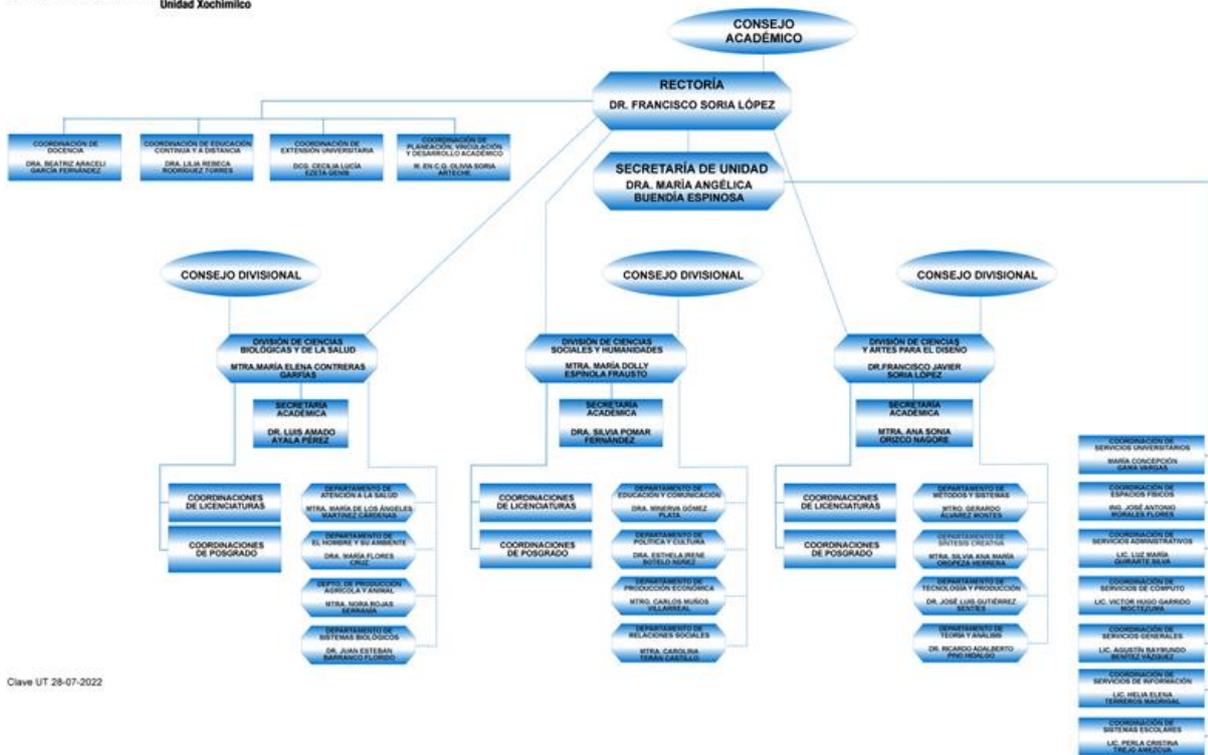
La unidad UAM Xochimilco tiene tres divisiones la primera es División de Ciencias Biológicas y de la Salud la cual tiene cuatro departamentos que son: Atención a la salud, el hombre y su ambiente; de producción agrícola y animal; sistemas biológicos. La segunda división es de Ciencias Sociales y Humanidades la tiene cuatro departamentos que son: Educación y comunicación; Política y cultura; Producción Económica y Relaciones Sociales. Finalmente tiene la división de Ciencias y Artes para el Diseño que cuenta con cuatro departamentos que son: Métodos y sistemas; Síntesis Creativa; Tecnología y Producción; y Teoría y análisis.

Estructura organizacional

Pero esta investigación se centrará únicamente en la UAM-Xochimilco en la Coordinación de Sistemas Escolares, por ello a continuación se mostrará el organigrama de la UAM unidad Xochimilco.

Gráfico N° 5

Organigrama UAM-Xochimilco



Clave UT 28-07-2022

Fuente: Xochimilco, U. (28 de 07 de 2022). *Estructura Orgánica. Unidad Xochimilco*. Obtenido de Organigrama de la Unidad Xochimilco UAM, revisado el 05 de agosto del 2022 en: https://transparencia.uam.mx/estructura/org_xoc.html

Como se puede observar en la imagen anterior, de la Rectoría se desprende la secretaría de la unidad, de la cual siguen las coordinaciones como: Servicios universitarios, Espacios físicos, Servicios administrativos, Servicio de computo, Servicios generales, Servicios de información y Sistemas escolares. Pero como ya se mencionó anteriormente esta investigación se centrará únicamente en la coordinación de sistemas escolares para el estudio de caso.

Gráfico N° 6

Organigrama de la Coordinación de Sistemas Escolares.



Cuadro N° 4

<i>Analista de Sistemas Escolares</i>	<i>Responsable de mesa de Sistemas Escolares</i>	<i>Oficinista de Sistemas Escolares</i>	<i>Secretarias de Sistemas Escolares</i>	<i>Auxiliar de oficina de Sistemas Escolares</i>	<i>Total de</i>
5	9	3	8	1	26

Fuente: Elaboración propia

La coordinación de sistemas escolares se divide en: Coordinadora, Asistente Administrativo, Sección de Estadística Escolar, Sección de Registro Académico y Escolar, Sección de Servicios Escolares y Sección de Títulos Profesionales; pero el estudio de caso se realizará mediante una entrevista con la coordinadora y en la sección de Servicios Escolares con encuestas a los estudiantes.

Misión de la Coordinación de Sistemas Escolares:

- Brindar el apoyo administrativo escolar necesario al proceso de enseñanza aprendizaje de la Unidad mediante el registro, actualización validación y certificación de la información generada de la actividad académica escolar.
- Coadyuvar a la Planeación Educativa y Administrativa de la Unidad, mediante la elaboración de documentos que contengan información estadística escolar que cumpla con las características de validez, confiabilidad, oportunidad y relevancia.
- proporcionar a los alumnos los servicios escolares que les permitan conocer y actualizar certificar la información escolar.
- Proporcionar a los egresados los servicios escolares que les permitan efectuar sus trámites de titulación, como de certificar a través de documentos la actividad académica escolar que desarrollaron durante su estancia como alumnos en la institución.
- Proporcionar información sobre los diversos procedimientos y trámites escolares a los miembros de la comunidad universitaria y al exterior de la Institución.

Visión de la Coordinación de Sistemas Escolares:

- La mejora continua es un objetivo permanente de la Coordinación de Sistemas Escolares.
- Fortalecer la comunicación con nuestros usuarios: administración académica, profesores y alumnos, para estar informados respecto a sus necesidades presentes, así como conocer sus expectativas y prepararse para responder a ellas.
- Continuar los trabajos con las instancias de la Universidad con las que nos interrelacionamos como son la Dirección de Informática, la Dirección de Sistemas Escolares para el logro de nuestros objetivos.
- Contar con la infraestructura física necesaria e informática actualizada para continuar, aplicar y mejorar los servicios que ofrecemos.

Funciones del personal de base

Analista de Sistemas

- Recabar información en cuanto a las necesidades específicas de los usuarios para la realización de los proyectos que se le asignen.
- Elaborar las descripciones de los programas que integrarán el sistema.
- Desarrollar la lógica del sistema y realizar las pruebas del mismo.
- Diseñar los registros, reportes y archivos necesarios para el sistema, de acuerdo con los estándares y procedimientos.
- Preparar los datos de prueba que se emplearán durante la verificación del sistema.
- Preparar y efectuar presentaciones de los proyectos para discutirlos con su jefe.
- Preparar, de acuerdo con estándares y procedimientos, la documentación del sistema, tal como Manual del Usuario, Manual de Operación, etc.
- Verificar el trabajo desarrollado por el personal asignado al proyecto.
- Aclarar dudas en relación a los proyectos que se le asignen.
- Elaborar los reportes relativos a su trabajo.
- Manejar el equipo necesario para el desempeño de sus funciones.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

Auxiliar de oficina

- Recibir y distribuir correspondencia, paquetes y papelería, en su área de trabajo y en todas las demás con las que esté relacionada la misma.
- Recibir, entregar y acomodar material y equipo de oficina como artículos de escritorio, máquinas de escribir, calculadoras, etc., en su área de trabajo.

- Incorporar documentos en expedientes y auxiliar, a quien corresponda, en el archivo de los mismos, según instrucciones.
- Distribuir carteles, convocatorias, circulares, avisos a la comunidad, etc., colocándolos en los tableros correspondientes y con la oportunidad requerida.
- Obtener reproducciones, previa autorización correspondiente, de documentos de su área de trabajo que le sean solicitados y compaginar y engargolar si es necesario.
- Preparar las salas de juntas de su área de trabajo, desarrollar las actividades de apoyo y proporcionar los materiales que se requieran para las reuniones de trabajo.
- Localizar al personal docente y administrativo que se requiera, dentro de las instalaciones de la Institución.
- Manejar equipo sencillo de oficina, como perforadora, guillotina, engargoladora, etc.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

Oficinista de sistemas escolares

- Recibir y requisitar las formas impresas que se requieran para el trámite de inscripción, expedición de documentos, evaluaciones, horarios, asignación de aulas y sinodales, etc.
- Clasificar y codificar los documentos relativos a los trámites escolares para la actualización de los archivos correspondientes.
- Registrar en sus controles los procesos de altas, bajas y cambios relativos a alumnos, grupos, materias, carreras, etc. y demás Información inherente a esta dependencia.

- Integrar y actualizar los expedientes de los alumnos por sus movimientos y cambios de situación escolar, así como los consecutivos que maneje por el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar información y documentos, si es el caso, en cuanto a inscripciones, evaluaciones, expedición de documentos, etc. y para lo cual esté autorizado.
- Solicitar y obtener los documentos que requiera para el desarrollo de su trabajo.
- Consultar los archivos computarizados y listados que requiera para el desempeño de sus funciones.
- Efectuar cálculos numéricos relativos a la información que maneja como los requeridos en la verificación de promedios, créditos acumulados. revalidación de créditos, etc.
- Manejar catálogos que se requieran para el desempeño de su trabajo.
- Manejar el equipo de oficina necesario para el desempeño de sus funciones.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984-1986.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

Responsable de mesa de sistemas escolares

- Clasificar, codificar y preparar los documentos para su procesamiento electrónico, relativos a los movimientos de sistemas escolares.
- Elaborar y tramitar las credenciales, listas de grupos, hojas de inscripción y de datos estadísticos, tiras de materias, etc. y demás información que sea de su competencia.
- Preparar correspondencia para la firma de su jefe inmediato.
- Coordinar las actividades del personal asignado a los procesos que están bajo su responsabilidad.
- Efectuar conciliaciones de carácter numérico relacionadas con la información que maneja y proporcionar datos para análisis estadísticos.

- Verificar que la documentación que él o el personal asignado a los procesos bajo su responsabilidad genere o maneje, se tramite de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Consultar los archivos computarizados que requiera para el desempeño de sus funciones, y actualizar aquéllos para los que exista autorización.
- Recibir y requisitar las formas impresas que se requieran para el trámite de inscripción, expedición de documentos, evaluaciones, horarios, asignación de aulas y sinodales, etc.
- Registrar en sus controles los procesos de altas, bajas y cambios relativos a alumnos, grupos, materias, carreras, etc. y demás información inherente a esta dependencia.
- Proporcionar información y documentos, si es el caso, en cuanto a inscripciones, evaluaciones, expedición de documentos, etc., y para lo cual esté autorizado.
- Solicitar y obtener los documentos necesarios para el desarrollo de su trabajo.
- Integrar y actualizar los expedientes de los alumnos, por sus movimientos y cambios de situación escolar, así como los consecutivos que maneje por el desempeño de sus funciones.
- Efectuar cálculos numéricos relativos a la información que maneja, como los requeridos en la verificación de promedios, créditos acumulados, revalidación de créditos, etc.
- Manejar catálogos que se requieran para el desempeño de su trabajo.
- Manejar el equipo de oficina necesario para el desempeño de sus funciones.
- Cumplir con las obligaciones establecidas por la cláusula 178 del Contrato Colectivo de Trabajo 1984- 1986.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores; derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

6.3 Identificación del método de investigación

El método que sigue esta investigación es exploratoria porque según Sampieri esta “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández Sampieri, 2014, p. 91), es decir se tratan temas desconocidos y su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y el presente trabajo se visualiza así, ya que su finalidad es proponer una estructura administrativa basada en la estructura de los hongos.

6.3.1 Herramientas de levantamiento de información

La herramienta que se utilizará será una entrevista cualitativa la cual “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri, 2014, p. 403)

6.3.2 Diseño de las herramientas de levantamiento de la información

El diseño de la entrevista se divide en cuatro bloques que son estructura organizacional, enfoque funcional, comunicación y toma de decisiones, los cuales más adelante se explicaran y se mencionan las preguntas que se realizarán.

El primer bloque es sobre la estructura organizacional para lo cual se realizaron 6 preguntas con las que se buscará conocer cómo está integrada estructuralmente sistemas escolares, cuál es su misión, visión y también se buscará saber si en la coordinación ya visualizan mejoras futuras para la coordinación. a continuación, se mostrarán las preguntas:

1. ¿Cómo está integrada la estructura organizacional de la coordinación de sistemas escolares?
2. ¿Cuál es la misión y visión?
3. ¿Cómo es su organigrama?
4. ¿Podría explicarnos la jerarquía que se sigue respecto al organigrama?
5. ¿Considera que la estructura organizacional está bien planteada?
6. ¿Agregaría o retiraría algunas áreas?

El segundo bloque se compone de cuatro preguntas que están estructuradas de acuerdo al enfoque funcional y con las cuales se busca demostrar que sistemas escolares funciona bajo el enfoque funcionalista, ya que la información que se recaba será sobre las funciones del personal, asimismo también se buscará saber si algunas funciones son ambiguas. a continuación, se mostrarán las presuntas que se realizarán:

1. ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuáles son las funciones de los administrativos de base?
3. ¿Considera que las funciones actuales que se desempeñan van de acuerdo a las necesidades y objetivos de la coordinación?
4. ¿Cuáles son sus horarios?

El tercer bloque está dirigido hacia la comunicación en donde se realizarán 14 preguntas las cuales proporcionarán la información para conocer de qué forma se comunican dentro de la coordinación, los tipos de comunicación que se gestan dependiendo del tipo de personal y así conocer en qué contexto se desarrolla el proceso de comunicación, las preguntas se mostrarán a continuación:

1. ¿Cuáles son los mecanismos formales que utilizan para comunicarse (memorandos, correos, plataformas, comunicados, otros)?
2. ¿Cuáles son los mecanismos informales que utilizan para comunicarse (WhatsApp, Facebook, telegram, otros)?
3. ¿Cómo considera el ambiente de la comunicación (bueno, regular, malo)?
¿Por qué?
4. ¿Qué considera que causa las deficiencias en el proceso de comunicación?
¿Por qué?
5. Más allá de las funciones que tiene cada trabajador, ¿qué tan importante es la comunicación para el correcto funcionamiento de la coordinación?
¿Por qué?
6. ¿La comunicación que usted tiene con sus subordinados es constante, esporádica, nula?
¿Por qué?

7. ¿La comunicación que tienen sus subordinados con usted es constante, esporádica, nula?
¿Cuál considera que es el motivo?
8. Existen dos tipos de trabajadores los de confianza y los de base ¿Cuál es la diferencia entre ellos?
9. ¿Que fomentó la creación de los puestos de confianza?
10. ¿La comunicación que tiene con los trabajadores de confianza es buena, regular, mala?
¿Por qué?
11. ¿La comunicación que tiene con los trabajadores de base es buena, mala, regular?
¿Por qué?
12. ¿Considera que siguen algún modelo de comunicación o como es su proceso de comunicación?
13. ¿Para usted el proceso de comunicación en la coordinación es importante?

El cuarto bloque se compone por 10 preguntas que van enfocadas a la toma de decisiones con las cuales se pretende saber cómo es el proceso de toma de decisiones de la coordinación, el personal que participa, los tipos de decisiones que se toman, se buscará saber si existen deficiencias en la toma de decisiones y también si ya se tiene visualizado algunas mejoras para este proceso de toma de decisiones; a continuación, se mostrarán las preguntas:

1. Considerando el manual de funciones, la misión y visión de la coordinación ¿cómo es el proceso de la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la coordinación?
2. ¿Usted considera que se sigue algún modelo de toma de decisiones?
¿Por qué?
3. ¿En qué miembros de la coordinación intervienen en el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Durante el proceso de toma de decisiones, interviene personal externo a la coordinación? (en caso de responder si, quienes)
5. ¿Las decisiones tomadas en su mayoría son programadas o no programadas?

(Se le explica las decisiones programadas y no programadas)

6. ¿Considera que la información con la que cuenta es suficiente para tomar decisiones asertivas? (Se le explica las decisiones asertivas)
7. ¿Cuáles son los elementos que necesita la coordinación para el proceso de toma de decisiones?
8. ¿Cree usted que su proceso de toma de decisiones cuenta con etapas para llevarla a cabo?
9. ¿La coordinación cuenta con un proceso de retroalimentación de las decisiones tomadas?
10. ¿Considera que el proceso de toma de decisiones de la coordinación podría mejorar?
¿Por qué?

6.4 Levantamiento de la información

La entrevista está diseñada por cuatro bloques de preguntas los cuales fueron orientados por la argumentación teórica que se manejó en los primeros capítulos, siendo así que se preguntara sobre la estructura organizacional, las funciones, la comunicación y la toma de decisiones de la Coordinación de Sistemas Escolares y así poder tener los elementos suficientes para la elaboración de la propuesta fúngica. Esta entrevista se le realizara a la Lic. Perla Cristina Trejo Amezcua quien es la Coordinadora de Sistemas Escolares y ella nos puede proporcionar la información que se necesita. Durante la planeación del estudio de caso se pensó en entrevistar a los trabajadores de base del área de sistemas escolares, pero no se logró obtener ese permiso, por lo cual solo se realizó una entrevista a la Coordinadora quien sí accedió a la entrevista.

PRIMER BLOQUE

Estructura organizacional

1. ¿Cómo está integrada la estructura organizacional de la coordinación de sistemas escolares? Está integrada por una asistencia administrativa y cuatro secciones, la sección de servicios escolares que su función es atender a los alumnos, registro académico y escolar que está enfocado a la atención de profesores, estadística escolar tiene relación con las direcciones de división, planeación y demás organizaciones que soliciten la información, y títulos profesionales que atiende egresados.
2. ¿Cuál es la misión y visión? Véase página 42.
3. ¿Cómo es su organigrama? Véase página 41.
4. ¿Podría explicarnos la jerarquía que se sigue respecto al organigrama?
5. ¿Considera que la estructura organizacional está bien planteada? Sí, pero necesita modernizarse.
6. ¿Agregaría o retiraría algunas áreas? Hace falta un área que atienda posgrados, ya que la demanda ha aumentado puesto que antes eran 4 posgrados y actualmente se cuenta con 24, las necesidades cambian y también se tendría que contar con una persona especializada en las tecnologías de la información para el apoyo en la creación de programas que se dirijan a la ayuda de procedimientos que los alumnos realizan (automatización), debido a la pandemia se necesitó una adaptación de los trámites, ya que estos se harían a la distancia a través del módulo de información escolar.

SEGUNDO BLOQUE

Funciones

1. ¿Cuáles son sus funciones? Véase página 43.
2. ¿Cuáles son las funciones de los administrativos de base? Véase página 43-46.
3. ¿Considera que las funciones actuales que se desempeñan van de acuerdo a las necesidades y objetivos de la coordinación? No, está desactualizado, pero se trata de adaptar las funciones, conforme a las nuevas formas de la realización

de las actividades.

Se ha ido adaptando las actividades, pero manteniendo el mismo objetivo.

4. ¿Cuáles son sus horarios? De 8 am a 8:30 pm. horario continuo con una hora de comer, por motivo de la pandemia se acordó junto al sindicato implementar un horario reducido de 9 am a 7 pm, sin embargo, en lo informal, el trabajador puede omitir su hora de comida para salir antes.

TERCER BLOQUE:

Comunicación:

1. *¿Cuáles son los mecanismos formales que utilizan para comunicarse (memorandos, correos, plataformas, comunicados, otros)?*

Son verbales para el uso de plataformas y a través del uso de instructivos muchos de ellos se encuentran publicados en las páginas que tenemos oficiales

Mecanismos del personal:

Plataformas de la universidad, porque las cosas ya están planificadas por los manuales; Instructivos que si son formales; cronogramas que ya están establecidos.

2. *¿Cuáles son los mecanismos informales que utilizan para comunicarse (WhatsApp, Facebook, telegram, otros)?*

Ya se convirtieron formales porque Facebook, Instagram son medios oficiales ya de la institución para dar información.

Con respecto a los trabajadores el WhatsApp, Facebook, no porque a ellos se les manda y pueden consultar los instructivos que son para alumnos para estar enterados exactamente de cuál es la información que les llega a los alumnos.

3. *¿Cómo considera el ambiente de la comunicación (bueno, regular, malo)?*

El ambiente en la comunicación para esos asuntos es bueno

¿Por qué?

Porque tenemos que comunicarnos y tienen que seguir las instrucciones y siempre se siguen las instrucciones, porque eso es lo que la universidad tiene para aplicar y que los alumnos puedan realizar sus trámites por lo tanto al trabajador se le da esta comunicación y se sigue; es buena porque se hace lo que se les está pidiendo y funciona.

4. *¿Qué considera que causa las deficiencias en el proceso de comunicación?*

¿Por qué?

Siempre se puede mejorar la manera de comunicarse tratamos de hacerlo dando impresiones de los procedimientos, de los instructivos o de lo que se publica en la propia página y la deficiencia tal vez se pueda dar en que hay que estar dando seguimiento por si hay dudas y tal vez eso se podría mejorar, que siempre estuvieran preguntando si tienen dudas y tal vez eso no se da siempre como quisiéramos; porque de pronto das alguna instrucción algunos en un instructivo, algunos lo leen, unos no lo leen otros lo leen más a detalle y entonces a la hora que hay un error entonces no hubo esa comunicación de no lo entendí o no lo leí bien, sino hasta que sucede algo ya es de pero aquí dice, ah sí ok, pero es tal vez hasta que ya sucedió algo, nos pasa con que a un alumno lo mandan a computo cuando no es un problema de computo es algo que nosotros tenemos que resolver aquí o con rectoría general y la comunicación somos nosotros pero como ven que es algo de computo luego los mandan allá y de computo me hablan es que mandaron a un alumno a cómputo y nosotros no podemos resolverlo, no ok está bien yo lo veo, pero esa duda porque no se nos dijo primero, ya no lo sé ya depende de cada trabajador de hasta donde comprendió o no la situación de un alumno pueda presentar.

5. *Más allá de las funciones que tiene cada trabajador, ¿qué tan importante es la comunicación para el correcto funcionamiento de la coordinación?*

¿Por qué?

Si, por supuesto la comunicación siempre es importante porque justamente siempre todo lo que hacemos es conforme a sus funciones, pero a veces, depende de la organización del trabajo de lo que esté sucediendo en el momento hay que dar prioridad

alguna de las funciones, ellos tienen, como ustedes vieron una serie de funciones pero de esas a lo mejor nosotros como organización tenemos que darle prioridad alguna, entonces si bien su función es hacer a, b, c, d, le vamos a decir bueno ahorita vas a hacer, te vas a abocar a hacer d porque ahorita tenemos prioridad de eso, entonces aunque sean sus funciones si tenemos que estar en comunicación, para ver de todas cuál va a ser, dependiendo del área y luego a cual le vamos a dar prioridad ó sea esa es parte de la organización del trabajo que nosotros corresponde solo a nosotros el personal de confianza, a los jefes de sección porque de cada jefe depende de cada uno cierto número de trabajadores que tiene para cumplir los objetivos de cada sección.

6. *¿La comunicación que usted tiene con sus subordinados es constante, esporádica, nula?*

Es constante pero tampoco es diario, esporádica.

¿Por qué?

Porque casi siempre todos los temas que tratamos son del trimestre, entonces como fundamentalmente casi siempre son los mismos tramites pero en diferentes momentos del trimestre, he no es diario digamos es constante porque siempre que hay algo estamos para comunicarse pero y les decimos en donde está el instructivo o la nueva pregunta que de pronto comienza a surgir con los alumnos que podemos pensar que está claro pero sin embargo empiezan esas preguntas de alumnos, entonces decimos parece que esto no quedo claro entonces le decimos están preguntando mucho los alumnos por esto, debemos contestar esto pero depende de lo que pase también porque uno supone que ya conocemos todo y de pronto este algo sucede con alguna información o como decimos se corrió la voz de una cuestión que no está bien porque un compañero se lo dijo, por ejemplo la renuncia a UEA como que luego no comprenden muy bien ese término, entonces el reglamento así le llama renuncia a una UEA y los alumnos preguntan por una baja temporal pero nosotros no publicamos realmente, si le ponemos luego entre paréntesis baja temporal como porque es el largo pero nosotros debemos referimos siempre a lo que está en la legislación entonces a veces no hay comprensión de eso porque hay una falta de lectura también del reglamento por parte de los alumnos, entonces al no conocer eso y de nosotros ya escapa que lo lean o no el reglamento aunque siempre se los decimos y firman de que

están enterados que el reglamento en la página web, pero a veces no tienen idea y nosotros es que tienes que solicitar una renuncia pero no, yo quiero una baja temporal, no, se llama renuncia a una UEA, a veces preguntan mucho en una semana y la renuncia es en la quinta semana y los alumnos empiezan a preguntar en la séptima octava, es que quiero renunciar, es que me quiero dar de baja temporal, no ya no se puede es en la quinta pero porque si yo quiero darme de baja ahorita y de ahí viene un es que antes si se podía, si pero ahora estamos en pandemia y ya no se puede, y empieza que todo mundo está preguntando esto, entonces haber que los alumnos están preguntando por esto están confundidos porque antes se llamaba baja a evaluación global pero ya dejó de existir ya lo dijo rectoría que a partir de este trimestre ya son solo en quinta y son cosas que aunque ya lo saben en ventanilla lo tenemos que corregir o reforzar por lo que esté sucediendo con los alumnos, con esto les quiero decir que si bien hay una serie de trámites que son normales y comunes para nosotros, a veces requieren una especial atención o una especial reforzamiento dependiendo de lo que nos estén demandando y en ese sentido es la comunicación que se da con los subordinados.

7. *¿La comunicación que tienen sus subordinados con usted es constante, esporádica, nula?*

Ya conmigo que es la coordinación, bueno subordinados también son los jefes de sección siempre tenemos mucha comunicación, también es de ida y vuelta este dependiendo su área, a veces ellos me buscan a mí, plantean un problema, plantean una solución o plantean alguna problemática o para tomar un acuerdo, entonces siempre es constante porque si no es una es otra, pero siempre ósea o lo veo con un jefe o con otro, siempre hay algo, simplemente para estar enterados para que no estemos tomando una decisión y simplemente para estar enterados de cómo va la situación.

La comunicación es con los jefes de sección y los jefes de sección se comunican con sus trabajadores, yo directamente con los trabajadores difícilmente por mantener la línea de mando, no por otra cosa ósea no me gusta mucho si algo está pasando, si me preguntan si claro voy y les aclaro que a veces sucede, pero difícilmente yo voy y les

digo oye esto que está, si tienes que hacer esto y esto, ósea primero se lo digo al jefe y él se lo tiene que decir a ellos.

¿Cuál considera que es el motivo?

El motivo es la comunicación de cada área y que es necesario saber día con día que está pasando con toda la coordinación.

8. Existen dos tipos de trabajadores los de confianza y los de base ¿Cuál es la diferencia entre ellos?

La diferencia es que los trabajadores de base son los que nos llegan a través del sindicato exclusivamente y los de confianza estos son contratados directamente por la autoridad y la responsabilidad es completamente diferente.

El personal de base tiene un manual de funciones y demás que contiene el contrato colectivo que tienen sus derechos y obligaciones

El personal de confianza también tiene sus funciones, también nos aplica el contrato es para todos, sin embargo hay cuestiones que para el personal de confianza si bien aplican no se utiliza, como los días económicos nosotros no tenemos días económicos, el horario no tenemos un horario como ellos, si tenemos un contrato que dice nuestro horario pero nosotros no lo cumplimos porque depende más bien de nuestra responsabilidad de lo que tenemos que atender que de mi horario de trabajo, yo tengo un horario por ejemplo de 8 a 4, y a las 4 ya me voy nos vemos mañana no puede ser, porque después de las 4 tengo muchas actividades, sigo aquí tengo juntas, tenemos todo entonces el horario del personal de confianza, este si bien, también hay un contrato pero no se aplica como con ellos.

El personal de confianza es más moldeable a las necesidades, si tenemos que responder a las necesidades, si a lo mejor un día digo nosotros también tenemos necesidades como todos a veces tengo que ir al médico, o tenemos que ir al banco, o tenemos que ir algún trámite al ISSTE, no por eso meto mi día económico, simplemente aviso que no voy a poder estar, entonces tanto yo a ellos y como ellos a mí, porque digo hoy tengo cita con el medico voy a llegar tarde, ahí te haces cargo en fin ya saben

que no voy a estar, si regreso o si no regreso, para saber porque aquí el asunto es que aunque alguien falta tratamos de que sea atendida la persona que sea por el trámite que sea aunque la persona no este, a veces se puede a veces no lo logramos pero no se debe de suspender ningún trámite porque el responsable no se encuentre, ósea si alguien llega por información, por ejemplo y si Alex se tuvo que ir, y es que vienen a buscarlo por tal cosa, pásamelo yo lo atiando yo lo veo, a veces si es algo tan especifico a lo mejor no tengo la información, como es que yo le deje mi solicitud de examen de grado pero no sé, si, si me va a tener para mañana, igual y si puedo lo localizo y le pregunto o le digo yo a esto ok si, ven mañana por él y ya está. Vamos resolviendo, aunque la otra persona no este.

Las funciones de los trabajadores de confianza no lo tengo, siempre son cuestiones que tienen autoridades, que nada más las he llegado a ver cuándo hay un contrato que se las anexan, pero esas, si no las tenemos públicas ni nada, las de base si porque si todo mundo puede tener un manual de puestos.

9. ¿Que fomentó la creación de los puestos de confianza?

Bueno eso está por contrato, también el contrato colectivo especifica que debe de haber personal de confianza, que es el que va a ser el responsable digamos de ciertas áreas pero como en toda organización tiene que haber jefaturas y tiene que haber trabajadores, que dependen de esas jefaturas como parte de la organización, así como esta un organigrama, que está un rector, secretarios, coordinadores de carrera, todos esos tienen responsabilidades de confianza y en el caso de la administración están las secretarias, las coordinaciones y las jefaturas de sección ósea así se creó como una estructura para resolver las necesidades del área, tenemos diferentes organigramas entre sistemas escolares, somos diferentes entre las unidades no todos tenemos las mismas secciones.

10. *¿La comunicación que tiene con los trabajadores de confianza es buena, regular, mala?*

Es buena, es muy buena

¿Por qué?

Porque es necesario tener una buena comunicación para cumplir con los objetivos de la coordinación, entonces es fundamental estar enterados de todo lo que suceda para tomar decisiones o para informar.

Es buena la comunicación porque es indispensable para funcionar

Porque nos hablamos, nos tratamos con respeto, todos los días nos comunicamos, todos los días tratamos un tema, todos los días nos ponemos de acuerdo.

11. *¿La comunicación que tiene con los trabajadores de base es buena, mala, regular?*

Es buena

¿Por qué?

Pero casi no conviven y la comunicación se va más a la linealidad de las funciones. Por ejemplo, de base tengo a mi secretaria, mi secretario ellos son de base y están directamente conmigo por lo tanto tengo comunicación todo el tiempo y es buena y también depende de aquí la auxiliar de oficina, nada más es una, ella depende de esta oficina, pero realmente atiende a todos, pero depende de aquí, entonces esa comunicación con ese personal que tengo de base es buena.

12. *¿Considera que siguen algún modelo de comunicación o como es su proceso de comunicación?*

Es verbal, pero si nos basamos en procedimientos en reglamentos, ósea es fundamental, yo para decirle algo a alguien, pongo el ejemplo de la renuncia ósea mi base es el reglamento y ellos tienen que conocer que el reglamento dice que las

renuncias a una UEA se llevan a cabo en la quinta semana de clase, ósea es verbal pero a la vez esta por escrito lo que hago es no decirles que léete el reglamento y síguele ósea no, decimos haber este trámite lo hace este artículo y así una serie de trámites tienen base en artículos o en base en el calendario aprobado por colegio entonces esta verbalidad si va acompañada de ciertos documentos, a veces nosotros elaboramos instructivos ya con cada paso todo lo que se hace por ejemplo para inscribirse un alumno tiene que pagar una cuota pero todo está por escrito el artículo 21 dice que las inscripciones se deben realizar mediante un pago y de acuerdo a instructivos publicados oportunamente, eso los trabajadores lo tienen que conocer ósea que no es una orden o una comunicación que digas tú le tienes que decir a los alumnos que tienen que pagar ósea no, si no basado en artículo 21 se hace esto y en base a eso se hacen instructivos que se publican esa publicación si bien es para los alumnos, ellos también la conocen para que sepan que le estamos pidiendo a los alumnos, como le estamos pidiendo que hagan las cosas, para que ellos sepan y si les preguntan algo a mira en el instructivo dice que debes realizar tu pago en el banco de tal a tal fecha para que puedas quedar inscrito, entonces digamos que si es verbal y también por escrito.

Les hablaba yo de las publicaciones en sitios oficiales que son las páginas como Facebook esos ya son sitios oficiales de la uam ya no son tan informales, los de la idea informal serían los whats que si te comento algo por un whats no lo tomo como mira te lo dije por escrito, pero si esta publicado en la página de la universidad ya se vuelve algo formal, entonces sí le puedo decir mira ya publicamos en la página esto y esto, chécalo y si tienes una duda me comentas, y también le puedo imprimir uno y dárselo esto también pasa, mira se le publicó esto a los alumnos y ya.

Los trabajadores deben guiarse por su juicio pero la experiencia les dice algo y por ejemplo algo que no está por escrito el alumno dice que si puede estar de oyente en un grupo, nosotros decimos no es oficial el reglamento no contempla oyentes pero su experiencia les dice que no comenten, porque luego salen que en ventanilla se dice que si podía, no aquí nadie te pudo haber dicho y yo no te puedo decir que te vayas de oyente porque no existe eso, es más hay problemas y nosotros nos deslindamos de esas prácticas que sabemos que puede existir.

13. ¿Para usted el proceso de comunicación en la coordinación es importante?

Si, si es importante el proceso de comunicación sí es fundamental, ósea si no nos comunicamos no nos enteramos y no resolvemos y no mejoramos.

CUARTO BLOQUE

Toma de decisiones:

- 1. Considerando el manual de funciones, la misión y visión de la coordinación ¿cómo es el proceso de la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la coordinación?*

Planeación estratégica, nosotros nos basamos en la planeación estratégica, para tener nuestra misión, visión, funciones y la visión es muy importante porque nos ponemos nuestros metas a futuro que queremos hacer y ha donde queremos llegar, entonces para llegar a eso vamos cumpliendo metas, para ir llegando a esa visión obviamente no depende solo de nosotros porque como es una organización a veces tenemos conexión con otras y hay situaciones que debemos estar planteándonos y haciendo, y logrando que se lleven a cabo pero pueden intervenir otras áreas y ahí la comunicación que tenemos con otras áreas y bueno esta por supuesto la secretaria de unidad hay cuestiones que necesitamos queremos hacer pero si necesitamos autorización para el presupuesto, este si es tecnología necesitamos a TI porque nosotros no somos desarrolladores, entonces si yo quiero automatizar algo este tengo que verlo con quien lo automatice y así sucesivamente para llegar algún objetivo que queramos cumplir y que tengamos como visión a donde llegar, ósea todo lo que ahorita estamos haciendo en su momento como parte de nuestra misión y luego nuestra visión, lo que estamos haciendo el que ahorita todas las constancias se hagan vía web, y se envíen por correo todo eso fue visión en algún momento que no vinieran a formarse a escribirse fue una visión, que en recuperación no vinieran a ventanilla fue visión, que los maestros no vinieran por actas y ya fueran con firma electrónica fue otra visión, ósea en su momento fueron visones y hubo que hacer una serie de cuestiones para lograrla con varias áreas porque no somos los únicos, ni somos desarrolladores, se necesitan inversiones, etc.

2. *¿Usted considera que se sigue algún modelo de toma de decisiones?*

Planeación estratégica

3. *¿Qué miembros de la coordinación intervienen en el proceso de toma de decisiones?*

Somos los jefes de sección y yo, aquí adentro pero a veces necesitamos comunicación externa que no es solamente lo que nosotros digamos, por ejemplo para sacar la credencial digital, ahora nos envían sus imágenes por correo eso nació de una necesidad al ver que no estábamos físico aquí en la universidad y que teníamos la necesidad de imprimir credenciales pero no teníamos manera citarlos por la pandemia y de no tener multitudes, entonces nos vimos en la necesidad de resolver esa situación entonces buscamos tecnologías, llegamos a conseguir una asesoría donde podemos requerir imágenes ósea con toda una tecnología que si la consiguen los alumnos con un programa que si puede validar su identidad de tal manera que pudiéramos corroborar que efectivamente es la misma persona y obviamente tuvimos que tener autorización porque esto lleva a la propia universidad a otra dimensión ósea que a veces somos diferentes entre unidades pero si necesitamos de una autorización de cambiar el proceso de credenciales que tenemos regularmente por algo innovador, que este en otros espacios, en otras instituciones eso ya está probado, de ahí nos basamos pero bueno, lo planeamos, fuimos armamos el proyecto, vimos costos, bueno vimos todo y tenemos diez mil credenciales pendientes de entregar y lo logramos trabajando, en un par de meses logramos imprimir todo, recuperando claro comunicación con los alumnos que nos mandaran sus imágenes, en fin ese es un ejemplo de la toma de decisiones que nace de aquí, que nace de una necesidad, que lo platicamos todos pero que nosotros no lo podíamos hacer solos obviamente, necesitábamos una autorización y necesitábamos un desarrollador que nos hiciera ese software para poderlo llevar acabo, la autorización que se necesito fue del secretario de la unidad, dependemos de ahí y son de los lineamientos y de la secretaria y del paquetes con que se quiera innovar o cosas que se quieran hacer o dejar de hacer porque hay cosas que dejamos de hacer también porque ya no es necesario hacerlas, todo eso nos lo autoriza la secretaria de la unidad.

4. *¿Durante el proceso de toma de decisiones, interviene personal externo a la coordinación? (en caso de responder sí, quienes)*

- Secretario de la unidad

- TI también intervino porque la base de datos se hizo tenían que subir esas imágenes que nos llegan a través de correo las tenemos que subir en el sistema para eso interviene tecnologías de la información, porque ellos son los desarrolladores del sistema, ósea depende de lo que necesiten es el área que interviene.

- La dirección de sistemas escolares pues también ellos tienen a su cargo competencias, ciertas actividades de sistemas escolares entonces también con ellos tenemos que acordar, así como ellos acuerdan con nosotros y las unidades, entonces también con ellos nosotros acordamos ciertas cosas, ciertos tramites que van incluso a nivel de las 5 unidades hay acuerdos que tomamos los cinco, no lo puede tomar una sola tienen que ser las cinco; por ejemplo los títulos los hace la rectoría general y las 5 unidades intervenimos en la información se creó una plataforma en la que se suben los documentos de los chicos que ellos validan a nosotros nos mandan el título, los cinco estamos de acuerdo en que nos manden el título para pegar fotografías cosa que nunca habíamos hecho las unidades, pegar fotografías y firmar el título era lo que hacía rectoría y se acordó que lo hiciéramos las unidades pero las cinco lo tenemos que hacer igual ahí no puede ser que una lo haga de un modo y la otra del otro; las actas de evaluación global por ejemplo y recuperación todas son con firma electrónica, las cinco unidades ósea no puede haber una unidad que diga yo tengo mis hojitas impresa y yo si los maestros firman en digital ósea no existe porque las cinco unidades tenemos que estar bien.

5. *¿Las decisiones tomadas en su mayoría son programadas o no programadas? (Se le explica las decisiones programadas y no programadas)*

La mayoría son programadas porque son reglamentarias y la otra que es fundamental es el calendario escolar aprobado por el colegio académico, nosotros no podemos hacer las cosas fuera de ese calendario, ósea toda la universidad está obligada a seguirlo, ósea los maestros, los alumnos nosotros. La mayoría son programadas.

Hay cuestiones menores, que se pueden ir moviendo, por ejemplo recibimos credenciales los lunes, pero no este lunes es festivo entonces lo cambiamos al martes, no es así como el reglamento o el calendario, ósea el trimestre empieza tal día y no hay nadie que diga no, a aquí va a empezar mañana; o termina tal día, las actas se entregan tal día, el último día es tal y no puede ser de otra manera, y hay otras actividades que si pudieran tener cierta flexibilidad para beneficio del propio servicio y beneficio de los alumnos, por ejemplo esas actividades flexibles pueden ser pedir una constancia y máximo son tres días pero si todo está bien puede ser mañana no pasa nada, no es de te dije tres días, oye me urge, a te la hago ahorita, las credenciales lo mismo. Si no son reglamentarias podemos platicar y podemos mover las fechas, pero si son reglamentarias entonces ahí sí, ya está complicado.

6. *¿Considera que la información con la que cuenta es suficiente para tomar decisiones asertivas? (Se le explica las decisiones asertivas)*

Sí, yo pienso que sí, ósea asertivas son que sean en beneficio que sean correctas, que no sean contrarias a intereses y demás, este pienso que sí, son adecuadas y si, la información es suficientes, la información con la que contamos nosotros ósea nuestra base es el reglamento, para trabajar y tomar decisiones sobre el reglamento, entonces lo que hagamos ahí es correcto, el calendario aprobado por colegio es correcto, que son nuestras informaciones fundamentales los procedimientos existentes y las políticas de la universidad o los acuerdos de los colegios que también si no son reglamentarios pero son acuerdos de colegio y también los llevamos a cabo, los tenemos que llevar a cabo.

Siempre para decir y hacer algo tenemos que tener una base por ejemplo hace rato llegó una señora y me dijo es que quiero saber si mi hijo está inscrito, es que necesito saber, pero no se la puedo dar porque es información personal y su hijo es adulto y nos regula el INAI, no pero es que depende mí, pues pregúntele a su hijo, entonces si tengo información suficiente para decirle no puedo, ni debo de darle información, no es un asunto personal que dependa de mi decir sí, sí o no tengo las bases suficientes para decir si no, a lo que venga.

7. *¿Cuáles son los elementos que necesita la coordinación para el proceso de toma de decisiones?*

El reglamento, el calendario, las políticas institucionales, los acuerdos de colegio.

8. *¿Cree usted que su proceso de toma de decisiones cuenta con etapas para llevarla a cabo?*

Si, si tiene sus etapas la toma de decisiones lleva sus etapas, sus tiempos primero tienes que hacer una cosa para llegar a la otra, por ejemplo nosotros tenemos la obligación y es uno de nuestros objetivos asignar UEA al grupo para poder llegar a eso primero tuvo que haber concluido la etapa de que los alumnos pagaron en el banco y de que el banco y la tesorería conciliaron los pagos y aparece en la cuenta ya, para que el sistema que asigna grupos pueda funcionar y les asigne grupo que ese es nuestro objetivo para que aparezcan en lista y ya puedan tomar clases, entonces todo son etapas primero tenemos que lanzar un instructivo que diga alumno primero tienes que pagar y ya ustedes hacen su parte, pagan y luego la tesorería con el banco se actualiza ese pago en cada matricula y ya con esa base ya nosotros podemos asignar grupo pero antes para asignar grupos primero deben aprobarlos por consejo divisional cada programación académica que nosotros utilizamos y cargamos en el sistema está aprobada por consejo divisional, mientras eso no suceda nosotros no podemos avanzar ósea primero tenemos que tener esas etapas cubiertas para poder cumplir el objetivo de asignar grupo, todos son tiempos, primero esto, luego esto para poder llegar a tiempo.

9. *¿La coordinación cuenta con un proceso de retroalimentación de las decisiones tomadas?*

Pues sí, yo creo que siempre estamos con la retroalimentación es algo también intrínseco de la información que sale y lo que regresa ósea siempre estamos pendientes de si lanzamos alguna instrucción o algo y luego la cambiamos porque vemos que los alumnos no la están entendiendo bien o la entienden diferente a lo que nosotros quisimos emitir entonces a través de esta retroalimentación que nos van dando decimos haber, esto está pasando esto, entonces mejor lo vamos hacer y

modificamos lo que sea necesario para mejorar precisamente la decisión que tomamos con la retroalimentación pues la vamos mejorando.

Ejemplo de cómo detectan las fallas, como ahora todo es a través de los medios por ejemplo si está fallando un programa igual y nosotros no nos damos cuenta porque no es lo que usamos, a lo mejor lo usan ustedes y entonces están hablando los alumnos o están escribiendo o vienen, y dicen que no funciona su kardex, pero todo está programada para que la puedan generar todo es mediante una programación que se hace, entonces haber que se puede hacer, que está fallando, haber déjame ver me meto, lo veo, no todo está bien, a métete ahí así tenemos una falla de comunicación pero se va a restablecer en tanto tiempo o al revés, no ya me informaron que sí que está una falla, entonces todo es a través de la comunicación de lo que nos dicen, cómo detectamos las cosas.

Es que hoy era su el último día de pago para los de nuevo ingreso y no tienen el botón no aparece, no les permite generar la liga y ya me habían escrito por un whats que había una falla y ya cuando yo llegue le comunique a mi asistente ya me avisaron que hay una falla que lo intenten más tarde por favor y entonces llego y me dicen es que tengo a un alumno aquí que no puede entrar, a entonces digo si ya lo vi hay una falla que lo intenten en un ratito por favor y varias unidades estaban, no pueden entrar, no pueden entrar ya lo están revisando en DT y entonces ya nos estamos comunicando, ósea todo el tiempo nos estamos comunicando como son mil cosas, alguna puede tener algún detalle por ejemplo ahora que se calló el NIP de biblioteca por ejemplo con el sismo se fastidio un servidor y no había servicio en biblioteca porque todo es con NIP todas las multas ósea que todo lo que tiene que entrar y ver el alumno no se podía hacer hasta que restablecieron el servidor pasaron varios días, pero entonces estuvieron publicano no hay servicio de esto y esto, por la falla, eso es todos los días de todas las formas.

10. ¿Considera que el proceso de toma de decisiones de la coordinación podría mejorar?

Si, por supuesto que todo puede mejorar, absolutamente todo.

¿Por qué?

Porque todo es perfectible, si bien ahorita estamos funcionando bien, claro que puede mejorar si tuviéramos a veces fallas de los equipos, hace rato no teníamos teléfono, ósea, pero son cuestiones que son más técnicas, que a veces no puedes entrar en una página, te pasa con todo a veces dices voy a pagar ahorita el banco y que no que al rato que lo intentes y ósea son las cosas como cotidianas que ya vivimos todo el tiempo porque nada es perfecto generalmente.

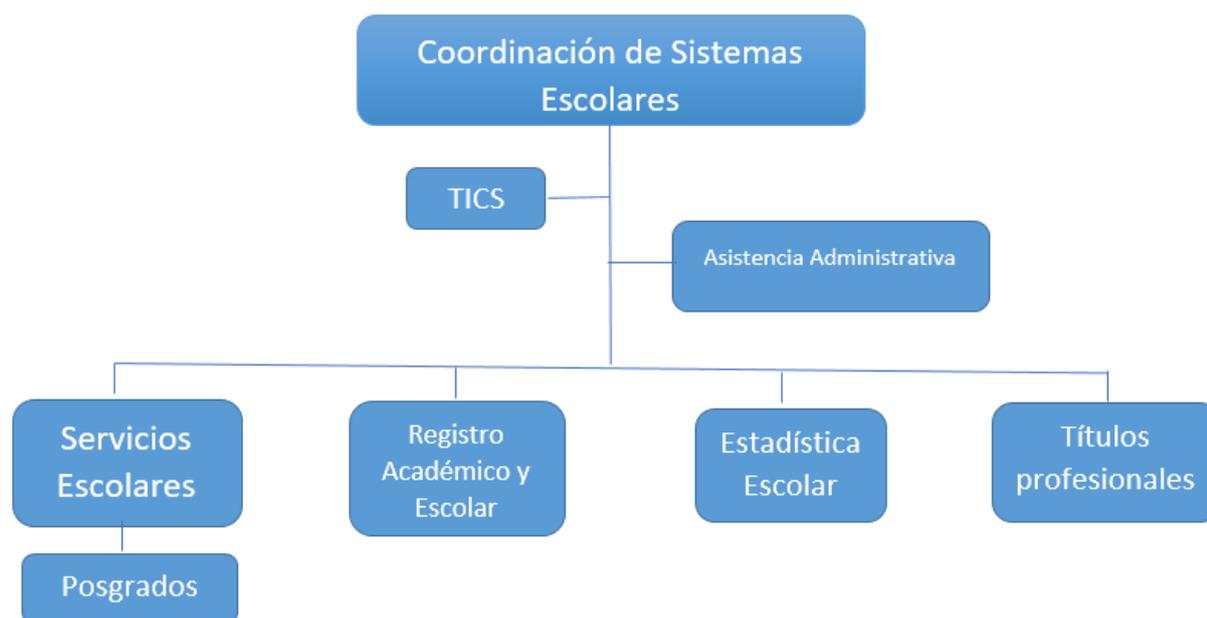
Las actas de evaluación global quedan encriptadas, todo está auditado y encriptado por eso yo estoy tranquila que nadie de aquí como en otros lugares sucede, el de dame una lana y yo te pongo MB, es imposible aquí, o nadie te puede vender o decir yo te cambio de carrera dame una lana, yo trato que todo sea por sistema para evitar problemas.

6.5 Procesamiento, análisis e interpretación de la información

PRIMER BLOQUE: Estructura Organizacional

En el primer bloque del Estudio de Caso se dio paso a que se explicará la estructura organizacional de la Coordinación de Sistemas Escolares, para empezar comenzamos con una explicación del cómo se integra el organigrama de esta coordinación por lo cual se explicó que constaba de una asistencia administrativa y cuatro secciones, la sección de servicios escolares, registro académico y escolar, estadística escolar y títulos profesionales que atiende egresados, lo destacado en este primer bloque es que la información del organigrama debería de encontrarse pública en la página oficial de la UAM Xochimilco, sin embargo tanto el organigrama como la misión y visión de la coordinación no se encuentran, pero resulta importante resaltar que la Coordinadora cuenta con una carpeta con toda esta información pero no se encuentra actualizada, y tienen como objetivo que se pueda acceder a esta desde la página oficial, también se detectó que en cuestión de las áreas que integran el organigrama se necesitan agregar más debido a los cambios que han existido respecto al desarrollo tan acelerado de la tecnología y también a la alta demanda de algunos trámites, a continuación se muestra una propuesta de organigrama con estas dos áreas integradas.

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia con datos recabados del Estudio de caso.

SEGUNDO BLOQUE: Funciones

En el análisis del segundo bloque referente a las funciones, se visualizó que estas funciones están dadas por el Manual de Puestos Administrativos de Base, este manual se aprobó el 6 de octubre de 1982 pero no tuvo su aplicación, sino hasta el 1o. julio de 1984, desde ese entonces las funciones que llevaban a cabo los administrativos de la coordinación de sistemas escolares no ha cambiado, lo que representa un grave atraso respecto a las funciones que deberían de desempeñarse actualmente, debido a la incorporación de las TIC's y a la presente situación de la pandemia que vino a remover muchos de los procedimientos que se realizaban referentes a los trámites escolares, es toda esta modernización (que es absolutamente normal) la que exige una actualización de las funciones de los trabajadores, esta actualización se ha querido cimentar desde aproximadamente 15 años, pero han existido barreras en cuanto al diseño e implementación de estos cambios, así como también barreras de comunicación, estos cambios cabe destacar que se tienen que realizar con la Universidad y el sindicato, si el sindicato no los aprueba, entonces no se pueden llevar a cabo.

En este bloque se logró identificar la adaptabilidad de la organización, y es por eso que se considera que la coordinación de sistemas escolares se encuentra en una transición al Enfoque sistémico, ya que las funciones se han ido adaptando a los requerimientos de la coordinación, pero sin dejar de lado el objetivo que tiene la función en sí misma, como ejemplo se tiene que el responsable de mesa de sistemas escolares tiene como función: Elaborar y tramitar las credenciales.

En este caso en particular la adaptabilidad respecto a esta función se vislumbra en este trámite actualmente se realiza a través de la plataforma digital de la Universidad, debido a que no se podían tomar las fotos para la expedición de estas, puesto que estábamos en el pleno apogeo de la pandemia de COVID-19 y se trataba de prohibir aglomeraciones para evitar contagios masivos, esta adaptabilidad, al regreso a clases presencial se volvió una mejora puesto que los alumnos ya cargaban sus fotos y la expedición de las credenciales era más rápida y eficiente, y se decidió seguir con su implementación, por lo cual, existía el mismo objetivo, pero con una adaptación de las funciones.

TERCER BLOQUE: Comunicación

Durante el estudio de caso se detectó que la coordinación de Sistemas Escolares funciona como una estructura funcionalista ya que la comunicación que tienen los trabajadores se desarrollando verbalmente mediante indicaciones que ya están señaladas en los instructivos, en los manuales, en los cronogramas, es decir sus funciones ya están establecidas, por ejemplo en ocasiones la coordinación elabora instructivos con el paso a paso de alguna actividad como la inscripción la cual esta explicada en el artículo 21 en donde dice que el alumno tiene que hacer un pago de acuerdo a los instructivos que fueron publicados oportunamente, eso se publica a en la página para mantener esa comunicación con los alumnos, pero esta información, también la debe de saber el personal para aclarar las dudas de los alumnos; con esto se muestra que la comunicación es verbal basada en los documentos formales ya establecidos.

Asimismo se detectaron rasgos sistémicos como la adaptabilidad ya que para mantener comunicación con la comunidad estudiantil volvieron formales los canales

informales como Facebook e Instagram, pero para su comunicación interna Facebook y WhatsApp no se utilizan ya que a los subordinados, se les manda la información que se publica para los estudiantes y ellos también pueden tener acceso a las redes sociales de la universidad para que estén enterados sobre la información que se le da a los alumnos y en su momento poder aclarar dudas en ventanilla, para los estudiantes que vayan a preguntar; entonces el uso de esas herramientas informales como mecanismo de comunicación entre los trabajadores no es necesario ya que si se comenta algo no se considera que sea algo, que se dijo por escrito, a diferencia de alguna publicación que se haga en la página de la universidad eso si se considera algo formal en donde le dicen a los trabajadores, ya se publicó esto revísalo y si tienes dudas me comentas.

Siendo así que el ambiente de la comunicación se considera bueno ya que la comunicación se basa en las instrucciones, las cuales se deben de seguir y siempre se siguen, por lo tanto, esta comunicación, es buena porque se hace lo que se pide y funciona, con lo ya explicado se puede detectar nuevamente el ambiente de funciones dentro de la coordinación.

También se detectaron situaciones de complejidad dentro de la organización ya que a pesar de que se dan instructivos, procedimientos e información a los trabajadores, se presentan ciertas deficiencias y por ello se debe de dar seguimiento al personal por si surgen algunas dudas las cuales se considera que se podrían mejorar si los trabajadores preguntaran, pero eso no ocurre ya que se detecta que la información fue mal entendida cuando se presentan problemas en la implementación por el mal entendimiento de las indicaciones ya que alguno de los trabajadores si los comprenden, otros medio lo revisan y unos no lo leen la información, por lo tanto las fallas se ven reflejadas a la hora de la ejecución ya que la capacidad racional del ser humano es limitada y no puede comprender todo como si fueran maquinas, un ejemplo de esta situación es cuando un alumno acude a la ventanilla de servicios escolares y los trabajadores al desconocer las indicaciones o al no entender al alumno lo mandan a computo ya que ellos entienden que ese sería un problema para computo, pero no es un problema que pueda solucionar computo por ello los de computo avisan a la coordinación que les mandaron a un estudiante con cierto problema y ellos no lo pueden solucionar porque eso pertenece a las

responsabilidades de la Coordinación de Sistemas Escolares, siendo así que el estudiante tiene que regresar a la coordinación para resolver su necesidad; este es un problema que deja ver la complejidad que surgen dentro de la organización ya que algunos de los trabajadores no tienen la capacidad de procesar toda la información que se les proporciona, afectando por momentos los objetivos de la Coordinación y mostrando que la comunicación también tiene fallas porque ellos no se acercan a preguntar si tienen dudas.

Otra parte de la complejidad que altera a la organización es la parte estudiantil porque es suceden casos en donde los alumnos preguntan por una baja temporal, pero eso en el reglamento se llama renuncia a una UEA, pero los estudiantes no comprenden bien ese término porque existe una falta de lectura del reglamento por parte de los alumnos, con este ejemplo se puede detectar la racionalidad limitada por parte de los estudiantes también.

Otra característica sistémica que se volvió a detectar es la adaptabilidad ya que todos tienen sus funciones, pero depende cómo se organice el trabajo para dar mayor prioridad alguna de las funciones y esto también depende del área, por ejemplo, la auxiliar de oficina, pertenece a la oficina de coordinación, pero atiende a todas las áreas.

Mientras que en la comunicación por líneas de jerarquía se detectó, que la coordinación tiene jerarquías funcionalistas que son indicaciones verticales ya que las ordenes salen de la coordinadora, pasan a los jefes de sección y después a los trabajadores que tiene cada jefe; por lo tanto, la comunicación que tiene la coordinadora con sus subordinados es constante pero no es diario, ya que los temas que se tratan son casi siempre los mismos, pero en diferentes momentos del trimestre, pero se considera constante porque siempre tienen algo para comunicarse, por ejemplo el decirles donde están los instructivo o se les resuelven preguntas de los estudiantes, ya que los trabajadores deben de estar informados para resolver los problemas de los alumnos en el momento que sea necesario.

Pero ya analizando la comunicación que existe de los subordinados con la coordinadora, esta es constante porque es de ida y vuelta al menos con los jefes de sección y ellos se comunican con sus subordinados, pero esta comunicación depende

también del área a veces ellos la buscan para plantear un problema, una solución o para tomar acuerdos, y esto porque siempre deben de estar enterados de la situación, entonces la comunicación es con los jefes de sección y va bajando, la coordinadora tiene poca comunicación con los subordinados de los jefes de sección para mantener la línea de mando, con lo ya escrito se vuelve a observar otro comportamiento funcionalista.

La responsabilidad entre los trabajadores es diferente ya que están los trabajadores de confianza y los de base, la diferencia entre estos es que los trabajadores de base son los que llegan por el sindicato y los de confianza son contratados directamente por la autoridad y sus responsabilidades son diferentes. Por ejemplo, el personal de base tiene un manual de funciones público y los de confianza también, pero ese documento no es público; a los dos tipos de trabajadores se les aplica el contrato colectivo pero sus responsabilidades son diferentes, ya que los de base, llega su horario de salida y se van, mientras que los de confianza también tienen un horario, pero ellos no lo cumplen porque su trabajo depende más de su responsabilidad de lo que tengan que hacer que de su horario, con lo que se mencionó anteriormente se puede ver otra vez la parte sistémica ya que la organización se adapta a sus necesidades y para ello se creó el personal de confianza quienes son moldeables a las necesidades del sistema, otro ejemplo de adaptabilidad se puede ver cuando algún integrante de la coordinación se tiene que ausentar por motivos personales, porque los otros trabajadores atienden sus actividades en medida de lo posible ya que en algunos casos muy específicos no se pueden atender, pero siempre tratan de dar un buen servicio a la persona que requiera de algún trámite, ya que no se puede suspender ningún trámite porque el responsable no este.

La comunicación que se tiene con los trabajadores de confianza es buena porque es necesario tener buena comunicación para cumplir con los objetivos de la coordinación mientras que la comunicación con los trabajadores de base es buena pero casi no convive con ellos ya que la comunicación se va mas a la linealidad de las funciones, por ejemplo la comunicación que tiene con sus secretarios quienes son trabajadores de base, es buena ya que tienen comunicación todo el tiempo, pero se puede observar que esa comunicación es constante por las funciones que tienen los secretarios, las cuales están designadas a la oficina de la coordinación.

Finalmente se considera que el proceso de comunicación es importante para entenderse, resolver problemas y mejorar, lo anterior ya mencionado también son características que busca desarrollar el enfoque sistémico y fúngico.

CUARTO BLOQUE: Toma de decisiones

Mediante el levantamiento de información del estudio de caso, se detectó que la toma de decisiones en la Coordinación de Sistemas Escolares funciona mediante planeación estratégica en donde se generan planes para seguirlos sistemáticamente, por ello la coordinación se basa en su misión, visión y funciones, ya la visión es importante para las metas a futuro de lo que se desea hacer y hacia donde se quiere llegar, pero el cumplimiento de esas metas no solo depende de la coordinación ya que pertenece a una organización en donde se tiene relación con otras áreas en donde surgen situaciones que se tienen que estar planteando y haciendo, en esa comunicación externa intervine la Secretaria de Unidad con quien se tiene comunicación por la autorización del presupuesto para la realización de algo; pero si la necesidad de la coordinación es de automatizar entonces la necesidad es tecnológica y la conexión se da con Tecnologías de la Información (TI) ya que ellos son los desarrolladores; y así va surgiendo la comunicación con otras áreas, por ejemplo las constancias que ahora son vía web y se envían por correo, en su momento fueron una visión, entonces la toma de decisiones se da mediante la comunicación de diferentes áreas y también se van adaptando en el tiempo de acuerdo a las necesidades mostrando un comportamiento de adaptabilidad en el sistema.

En el proceso de toma de decisiones de la coordinación intervienen la coordinadora y los jefes de sección, pero como ya se mencionó anteriormente también participan personas externas como el secretario de la unidad, de Tecnologías de la Información, la dirección de sistemas escolares, etc. para poder llevar a cabo la implementación de las decisiones por ejemplo ante la necesidad de imprimir credenciales durante el tiempo de pandemia, en donde no se podían juntar varias personas se pidió el permiso de la universidad para buscar tecnología que pudiera validar la identidad de los alumnos quienes tenían que mandar sus fotografías y así poder hacer las credenciales, en el ejemplo anterior se puede observar que para llevar a cabo el

proceso de toma de decisiones de la coordinación, también es necesario tener comunicación con el secretario de la unidad, con las otras unidades de la UAM y con los estudiantes, ya que es un sistema que necesita de la comunicación de todos para poder funcionar.

Entre los tipos de decisiones de la coordinación la mayoría son programadas porque estas son reglamentarias y se basan en el calendario escolar aprobado por el colegio académico ya que la coordinación no puede hacer cosas fuera de las fechas establecidas en el calendario escolar, porque ese calendario está establecido para que toda la universidad lo siga como los profesores, los estudiantes, los administrativos, con esto se vuelve a mostrar la importancia de la comunicación interna y externa que necesita tener el sistema para poder funcionar correctamente. Entre las decisiones no programadas que se presentan en la coordinación son aquellas cuestiones menores que se pueden mover, por ejemplo, las credenciales se reciben los lunes, pero si algún lunes es festivo entonces se cambia la fecha para el martes, esas son decisiones que pueden llegar a ser no programadas porque se pueden mover y no afectan las actividades del calendario escolar, otro ejemplo de las decisiones que pueden ser flexibles es el pedir una constancia, ya que por reglamento la entrega debe de tardar tres días pero si en la coordinación no se tienen muchas actividades y a la persona le urge se la pueden hacer para el siguiente día o en ese momento, esto es posible porque son fechas que no están reglamentadas en el calendario.

Dentro de la coordinación se considera que la información que reciben para la toma de decisiones es suficiente ya que se manejan bajo reglamentos, los acuerdos del colegio, las políticas de la universidad y el calendario escolar son los elementos y la base fundamental para el procedimiento de toma de decisiones. También se detectó que la toma de decisiones lleva por etapas programadas ya que los procesos están programados por fechas del calendario, por ejemplo, para asignar UEA a los grupos primero se debe de lanzar el instructivo en donde se le diga al alumno que tiene que pagar en el banco y después de haber concluido la etapa en donde los alumnos pagaron y de que el banco y la tesorería concilien el pago, se actualiza ese pago en cada matrícula y con esa base de datos que se genera se pueden asignar grupos, pero para poder hacer la asignación de los grupos se deben de ir cubriendo las etapas.

La retroalimentación de las decisiones se hace mediante el entendimiento de la información que se brinda ya que si se observa que los alumnos no están entendiendo las cosas como se pensó o se quiso emitir, entonces se comienza a modificar lo que sea necesario para que la información sea entendida como se planeó, pero la retroalimentación se da por medio de la comunicación que se da entre la coordinación, los estudiantes y los trabajadores. Se considera que el proceso de toma de decisiones puede mejorar porque todo puede mejorar y aunque ahorita estén funcionando bien, se puede mejorar en un futuro.

UNIÓN DEL TERCER Y CUARTO BLOQUE: Comunicación y toma de decisiones

Durante el levantamiento de información en el estudio de caso de la coordinación de Sistemas Escolares se observó que la comunicación y la toma de decisiones están relacionadas ya que la comunicación es el medio para la toma de decisiones, porque las órdenes se cumplen mediante el enfoque de funcionalidad ya que la comunicación que se presenta es de la coordinadora, hacia los jefes de área y ellos se comunican con sus subordinados, pero durante ese proceso de comunicación se observa la racionalidad limitada para comprender las indicaciones por parte de los trabajadores, ya que se han presentado problemas para comprender las dudas o necesidades de los estudiantes porque los han llegado a mandar a otras áreas de la universidad por el desconocimiento de las cosas que se realizan en la Coordinación de Sistemas Escolares, el problema que se detecta en los trabajadores es, porque no preguntan las dudas a sus superiores antes de mandar a los alumnos a un área equivocada, con esos comportamientos se puede ver que la comunicación dentro de la coordinación tienen ciertas deficiencias porque los trabajadores de ventanilla no tienen la confianza de preguntar sobre las dudas.

En la comunicación se detectaron características sistémicas como la adaptabilidad ya que la coordinación se fue adaptando al uso de las tecnologías, a la digitalización de los documentos, al reorganizar a los trabajadores para atender las áreas que necesitan de mayor prioridad, lo cual fue posible por la comunicación que tiene el sistema para así poder llevar a cabo la toma de decisiones, en donde es necesaria la participación

de los integrantes de la coordinación, de las autoridades de la UAM, de las otras unidades y de los alumnos.

6.6 Resultados del estudio de caso

Sí se cumplió el objetivo del estudio de caso, ya que se buscaba comprobar que la coordinación de sistemas escolares lleva sus procesos de comunicación y toma de decisiones mediante el enfoque funcionalista y que también se manifiestan rasgos del enfoque sistémico como la adaptabilidad, debido a que la organización se ha tenido que adaptar a las necesidades de las situaciones que ocurren, asimismo se notó que existen deficiencias en la comunicación por ello en la propuesta fúngica se darán una estructura organizacional que busque mejorar esa deficiencia detectada.

Entre las limitaciones que se presentaron fue, que no se logró obtener el permiso para entrevistar a los trabajadores de base debido a que ellos no aceptaron, hubiera sido muy enriquecedor conocer la opinión de los trabajadores de base para comprender mejor la complejidad en durante el proceso de comunicación y la toma de decisiones, pero no se logró concretar con esa parte la cual también era fundamental para entender al sistema completo.

Para las líneas de investigación futuras de este primer trabajo, que fue exploratorio en donde nos quedamos con conclusiones limitadas, se ha pesado en tal vez realizar un segundo trabajo de maestría en dónde sería interesante aplicar el modelo fúngico, dirigido a la parte de comunicación y toma de decisiones, en donde se podrían tomar las instituciones de la administración pública para su posible análisis mediante este modelo.

Durante el levantamiento de la información se comprobó que la Coordinación de Sistemas Escolares funciona mediante un enfoque funcionalista pero que está teniendo características sistémicas las cuales le permite mejorar el funcionamiento de la organización como es la adaptabilidad que han tenido en la aplicación de sus procesos de comunicación y toma de decisiones; se detectó que aunque la comunicación sea

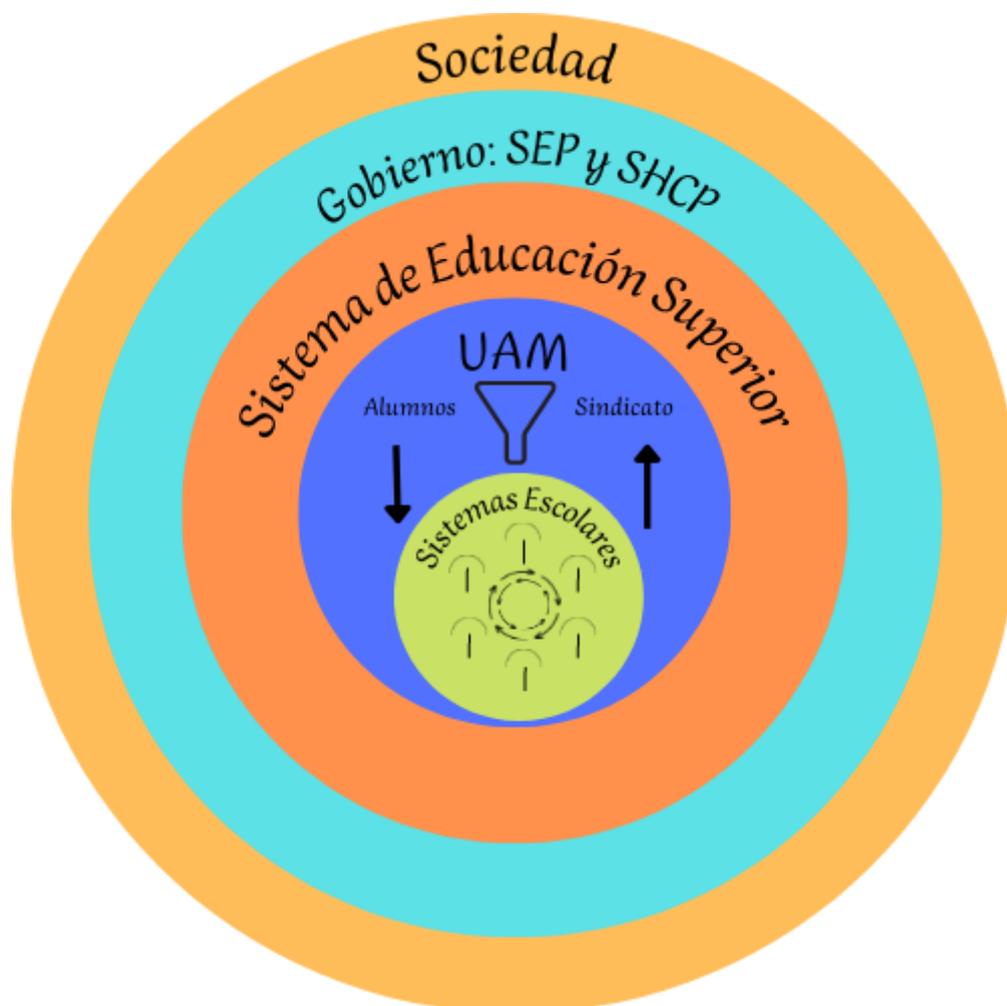
buena y sigue las líneas de mando establecidas esta tiene deficiencias por que los subordinados no preguntan sobre sus dudas que tienen y hacen las cosas como las entienden lo que causa algunos inconvenientes con la misión y visión de la coordinación que por momento se ven afectados, por ello a continuación sigue el capítulo de la propuesta fúngica en donde se dará una propuesta de estructura organizacional que buscara subsanar esas deficiencias.

CAPÍTULO 7

Propuesta Modelo Sistémico-Fúngico

Derivado de la información teórica se llegó a la conclusión que existía una relación bastante grande entre la estructura y función de los hongos en la naturaleza y la organización, su estructura y funciones en la sociedad, dado esto se procede a realizar una biomimesis del el hongo y la organización, para elaborar una propuesta de modelo Sistémico-Fúngico que nos aportará una visión diferente de las organizaciones

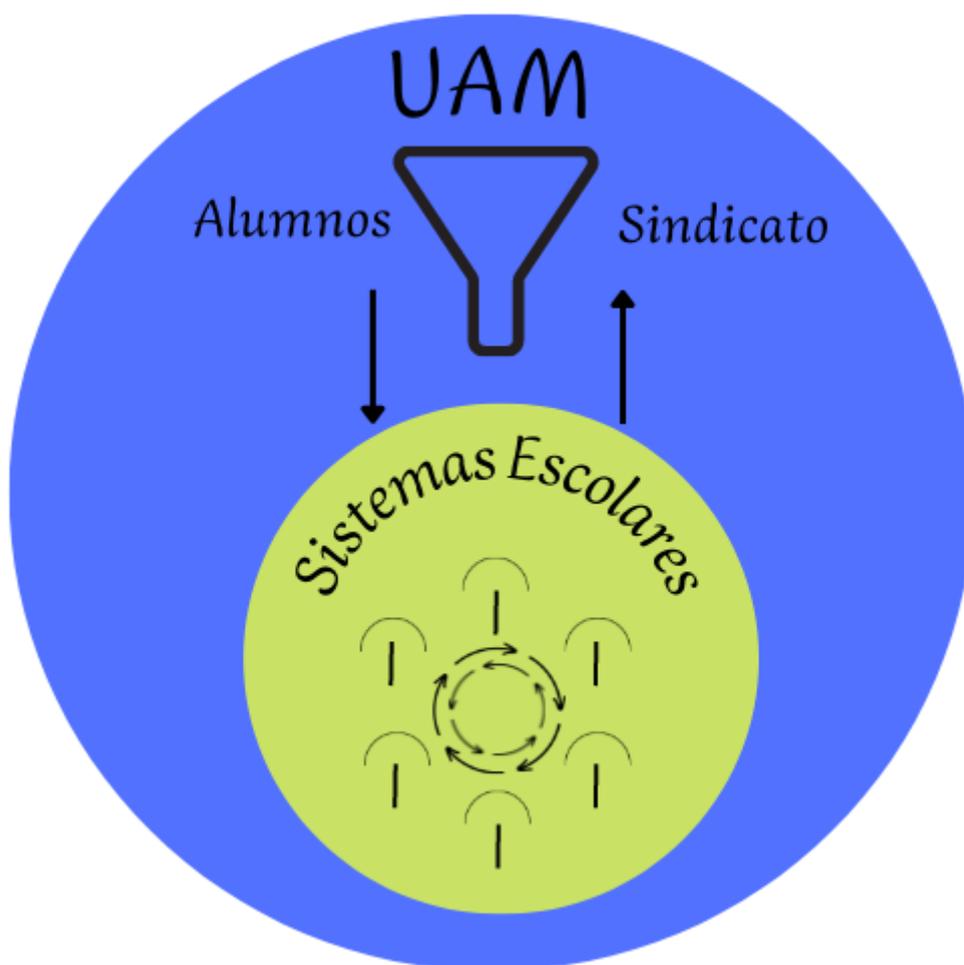
Gráfico N° 8



Para demostrar la importancia del enfoque sistémico debemos de tomar en cuenta nuestra unidad de análisis en este caso es la UAM Xochimilco, específicamente Sistemas Escolares, recordando la teoría el sistema está compuesto por elementos que

cuentan con una interdependencia y cada sistema está inmerso en un suprasistema y a su vez el sistema contiene subsistemas, es decir, los sistemas siempre estarán compuestos de otros sistemas y no pueden funcionar sino existe el otro, en el presente esquema que corresponde al Nivel 1, podemos vislumbrar los suprasistemas en los que está inmerso la UAM Xochimilco, y su sub sistema es servicios escolares, de igual forma contamos con una representación de los actores que intervienen en la comunicación y toma de decisiones.

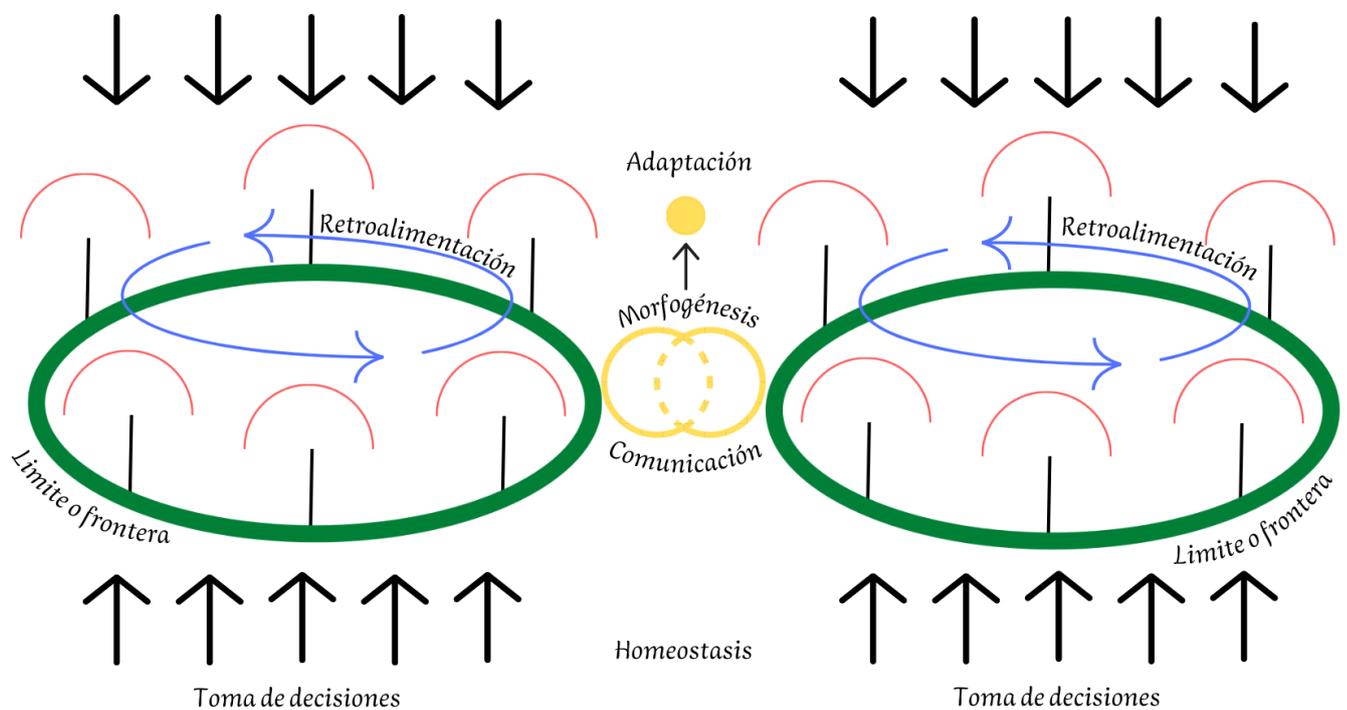
Gráfico N° 9



En esta representación gráfica podemos observar el sistema de la UAM Xochimilco junto con uno de sus subsistemas, en este caso Sistemas escolares, las variables a ocupar para este análisis son: Alumnos y Sindicato.

Estas variables actúan como embudos y barreras para la comunicación y toma de decisiones, de igual forma podemos vislumbrar las flechas con doble sentido ya que en la teoría sistémica se dan interrelaciones entre sistemas, es decir, se produce un intercambio de información por ambas partes, las flechas mencionadas representan las interrelaciones, por último, se representó a los funcionarios como hongos, estos muestran el modelo fúngico.

Gráfico N° 10



Por último se presenta de la propuesta fúngica, esta tendrá como elemento principal el cuerpo somático del hongo, que se encuentra representado con los semi círculos rojos y el bastón negro, estos actuarán como el símil de funcionarios de la organización, estos están anclados al círculo verde que representa la frontera del modelo, recordemos que los sistemas están inmersos en otros sistemas más grandes, por lo cual la coordinación de sistemas escolares es un sistema y sus departamentos sub-sistemas, por otro lado, en la parte de abajo de estos círculos verdes se encuentra el micelio, la red que actúa como red de comunicación y donde encontraremos la

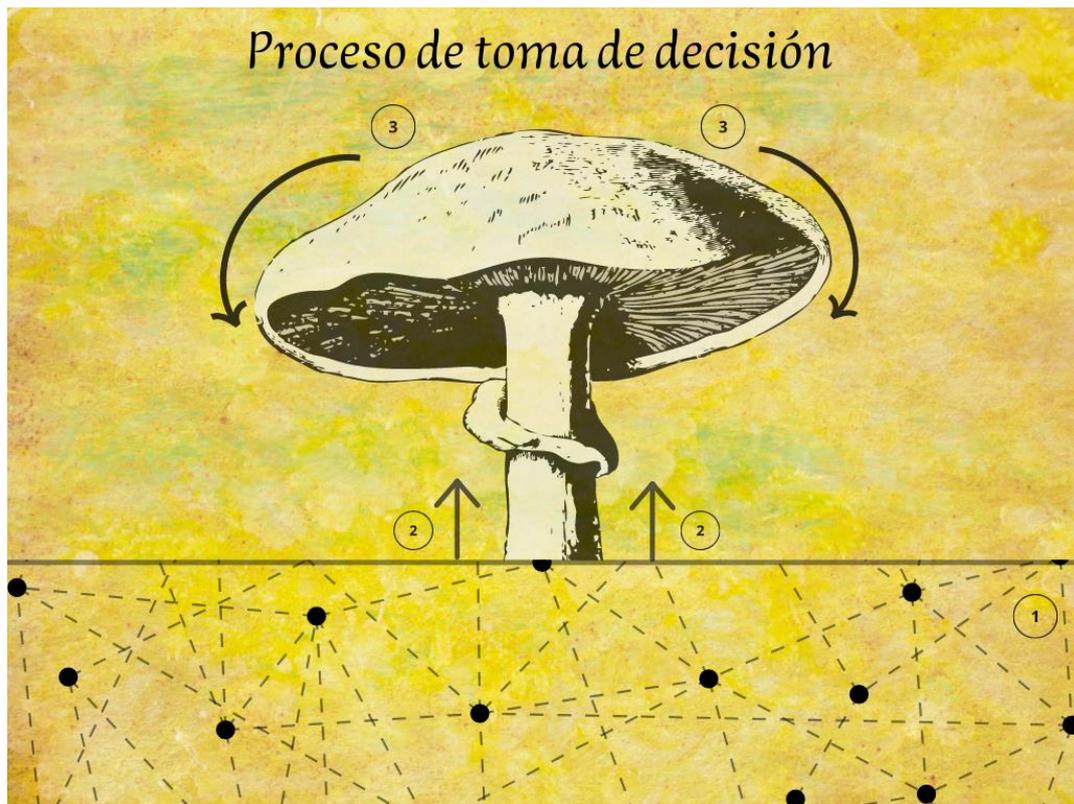
información que es necesaria para el desarrollo correcto de la organización, el micelio como podemos recordar es el que se encarga de que el cuerpo somático del hongo salga de la tierra y sea de un tamaño visible para el ser humano, en las organizaciones el micelio nos apoyara a contar con la información necesaria para la realización de las actividades, además de prevenir futuros problemas ayudará a desarrollar la adaptabilidad y límites de la organización, el micelio, a su vez también dará paso a la adaptabilidad y morfogénesis de la organización,

Los dos círculos amarillos unidos representan la comunicación entre departamentos en la organización, esta comunicación se dará en su mayoría de manera estratégica ya que contamos con el micelio que se encarga de contar con un mapa de referencia completo acerca de la organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la organización y su contexto, derivado a esto en esta parte se da paso a la morfogénesis ya que los miembros comparan los resultados deseados con los obtenidos para detectar errores y modificar la situación, de esta forma se decidirá si se añade otro funcionario u otro departamento, el micelio es el encargado de enviar toda la información necesaria para esta nueva área o personal, y es aquí donde la morfogénesis da paso a la adaptabilidad, esta se adapta a los cambios interno o externos, dependiendo de sus necesidades, en suma la morfogénesis da paso a la adaptabilidad de la organización.

La retroalimentación se visualiza en las flechas azules, esta se dará por parte de todos los miembros de la organización sin importar sus funciones, cuando la organización trabaja en conjunto con otra recordemos que existen interrelaciones lo que nos garantiza un intercambio de información, en biología se conocen como micorrizas(micelios que se conectan con las raíces de los árboles y plantas), contando así con un beneficio mutuo para las dos o más organizaciones con las que se trabaje, por último la homeostasia se da si estos factores funcionan de manera correcta, lo que dará paso a la rutina de la organización.

La toma de decisiones se da de manera descendente, contando con información del exterior está es procesada a través del micelio y extraída la que se requiere para la toma de decisiones, a continuación, en la figura 1 veremos este proceso más a fondo.

Gráfico N° 11



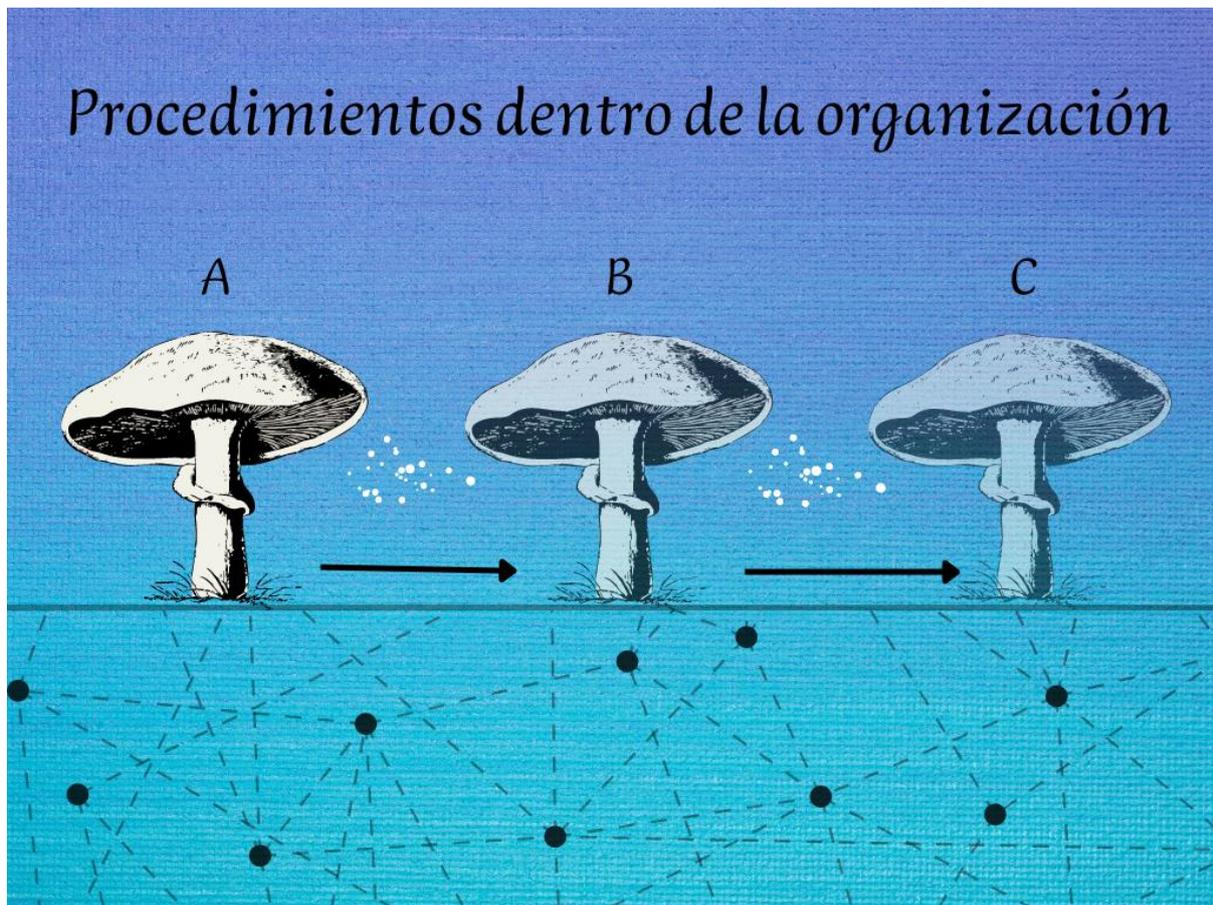
Elaboración Propia

En la figura podemos apreciar el proceso de toma de decisión, de esta forma:

1. El micelio es la red que conecta a todos los integrantes de la organización, y que a su vez sirve como lugar de almacenamiento de la información, al iniciar este proceso, el funcionario obtendrá toda la información que requiere para la toma de decisión.
2. El funcionario realizará una recopilación de información y posteriormente seleccionará y analizará la que le funcione, este tipo de toma de decisión es programada.
3. La información que no funcione será enviada de vuelta al micelio con la modificación de que estará ordenada para que en un futuro si se presenta otra situación similar pueda ser ocupada como ejemplo de, el micelio podrá dar paso a tomar decisiones futuras que sean no programadas y que queden archivadas para que puedan ocuparse de manera creativa y eficaz.

Al igual que el funcionario, el hongo realiza este proceso enfocado en la alimentación ya que descompone la materia orgánica y elige lo que le funciona, lo que puede afectar negativamente no lo descompone dejándolo fuera del proceso de descomposición, sin embargo, en el micelio quedará el registro para que en un futuro sepan que componentes orgánicos dañan el hongo, así mismo la organización hará un símil de las entradas que le favorecen y las que le afectan negativamente.

Gráfico N° 12



Elaboración propia

Dentro de la organización se llevan a cabo diferentes procesos que son importantes para que se cuente con un correcto funcionamiento de esta, estos procesos en el enfoque funcionalista son ejecutados de manera jerárquica puesto que el jefe de área o departamento es quien otorga las actividades a los subordinados, mientras que en el enfoque sistémico se cree que cada uno de los procesos son importantes y tienen una interdependencia entre ellos, estos procesos están siempre en constante retroalimentación y es el departamento que decide en conjunto las actividades que cada

funcionario llevará a cabo respecto a las habilidades que cada uno tenga, de este modo si bien existe un jefe de área o departamento la información fluye entre todos los funcionarios.

En la figura dos podemos observar el comportamiento de los funcionarios al llevar a cabo estos procedimientos o actividades, así como también que el micelio se encuentra debajo de estos ya toda la información será dada por los funcionarios y quedará almacenada mientras se realiza el procedimiento, es importante que todos participen en la recopilación de información ya que esto hará más eficaz el proceso.

- A. El funcionario A comienza con la elaboración del procedimiento con la información recopilada por el departamento, elabora los objetivos de su actividad y procede a enviarlo al funcionario B.
- B. El funcionario B procede a revisar el producto enviado y a realizar la conjunción de sus actividades con el este, si se encuentra con alguna duda podrá seguir en contacto con el funcionario A siempre y cuando este no comience con otra actividad.
- C. El funcionario C realiza lo mismo que el funcionario B, y así puede seguir el procedimiento dependiendo de los funcionarios que se ocupen.

Es importante mencionar el símil que se da junto con los hongos, en este caso se da con la reproducción de los hongos, esta se da a través de esporas que se ven visualizadas en el gráfico, estas esporas serán las que se encargaran de que el cuerpo fructífero se manifieste y este a su vez se reproducirá de nuevo con esporas.

CONCLUSIÓN

El modelo que se realizó con base en la estructura y funciones biológicas del hongo es un modelo que se puede aplicar en organizaciones que no cuenten con funciones técnicas muy específicas y con un reglamento estricto , ya que este modelo te permite tomar decisiones de manera creativa y resultan de alguna forma innovadoras y arriesgadas, es importante resaltar que este modelo se realizó con base a la coordinación de sistemas escolares y que se tuvieron limitaciones a la hora de obtener la información, sin embargo resulta importante conocer los diferentes enfoques que podemos darle a las organizaciones e imitar a la naturaleza que resulta siempre ser más sabia y afrontar de mejor manera las situaciones que la perjudican.

Conclusiones

El objetivo general planteado en esta investigación fue identificar las interacción que surgen en el sistema organizacional de la coordinación de sistemas escolares de la UAM-X que permitirá visualizar los flujos de comunicación que llevan a la toma de decisiones con base en el enfoque sistémico con la finalidad de proponer un modelo organizacional apoyado en la estructura de los hongos; el objetivo ya mencionado se cumplió ya que se buscaba conocer los flujos de comunicación dentro de la coordinación lo cual si se logró, pero faltó conocer la opinión del personal de base, ya que el permiso para entrevistarlo no se pudo conseguir, con la entrevista a la coordinadora se pudo observar que su línea de comunicación es jerárquica y que la comunicación está limitada por la línea de mando que afectan a los trabajadores de menor nivel, lo cual lleva a tener complicaciones debido a que no existe esa retroalimentación por parte de los subordinados, siendo así que en esa área se observaron fallas durante el proceso de comunicación. Por otro lado, si se logró conocer de qué forma se relacionan, que es mediante su organigrama, que tipo de personal tienen y por lo tanto quienes tienen comunicación y quienes no, también se conoció cuál es su misión y visión de la coordinación con la que operan.

Mientras que en los objetivos específicos teóricos, si se lograron realizar al cien por ciento, ya que se analizó el enfoque funcionalista, el enfoque sistémico, sus ventajas y desventajas; también se realizó el análisis de la comunicación y la toma de decisiones que fueron dos elementos importantes para realizar el diseño de la entrevista y el análisis del estudio de caso; finalmente para terminar con estos objetivos teóricos el examinar y conceptualizar la estructura de los hongos también se logró, la cual era una parte fundamental para poder realizar la propuesta fúngica, debido a que con esa analogía que se planteó se pudo destacar la idea de retroalimentación dentro de las organizaciones, de la cual se apoya la propuesta fúngica.

Ahora considerando los objetivos específicos prácticos, en donde el primero era analizar las interrelaciones que se desarrollan en la coordinación de sistemas escolares de la UAM - X, este objetivo se logró, pero quedo un vacío en la explicación de las interrelaciones que existe en sistemas escolares porque no se lograron ciertos permisos; pero si se conocieron las líneas de comunicación que tienen, los niveles de

jerarquía, y por lo tanto cómo se lleva a cabo la comunicación y la toma de decisiones, pero considerando la ambición que tenía esta investigación al inicio, se considera que faltó conocer esa otra parte de los flujos de comunicación de los trabajadores de base, ya que se esperaba que de esa parte pudieran salir más elementos complejos que lograran aportar ideas a la elaboración de las alternativas que se basaron en el enfoque sistémico y fúngico, el cual era el segundo objetivo práctico, que da paso a la creación de la propuesta fúngica en donde se hace el aporte de fomentar la retroalimentación por parte de los trabajadores de base ya que ellos son quienes implementan las órdenes, asimismo esta retroalimentación se piensa en una línea inversa ya que lo ideal sería que los subordinados plantearan sus dudas o necesidades a sus superiores con el objetivo de eliminar fallas a la hora de implementar por no comprender bien las indicaciones, lo cual llevaría a dar un mejor servicio, que impactaría a la parte interna y externa del sistema.

Ahora dando respuesta a la pregunta de investigación qué es ¿Cuáles son las interacciones de comunicación que suceden en el sistema organizacional de la coordinación de Sistemas escolares en la UAM Xochimilco que permitirá saber cómo se toman las decisiones en este departamento?, se detectó que la comunicación está basada en un enfoque funcionalista en donde la comunicación y la toma de decisiones tienen una línea de mando jerárquica, ya que la toma de decisiones es tomada entre la coordinadora y los jefes de sección, pero estas decisiones en su mayoría son extraídas por documentos formales como el reglamento, el calendario escolar, las políticas institucionales y los acuerdos de colegio, por lo cual se puede observar que la mayoría de las decisiones son programadas; recordando que la comunicación es el medio por el cual se lleva a cabo la toma de decisiones, entonces una vez que la coordinadora y los jefes de sección ya se comunicaron y tomaron una decisión esta pasa a ser comunicada por los jefes de sección a sus subordinados, pero es importante mencionar que la toma de decisiones necesita ser enriquecida por la comunicación externa ya que es una organización que debe de estar en constante comunicación de acuerdo a las necesidades de todo el sistema.

Ahora considerando la parte del planteamiento del problema se considera que la línea que se llevó fue adecuada ya que se comenzó con la complejidad en las organizaciones en donde se logró plantear las limitaciones que surgen dentro de la administración de

una organización con lo cual se pudo evidenciar que estas tienen limitaciones que deben de ser analizadas, una vez que ya se sabe la complejidad fue necesario pasar al enfoque funcionalista en donde se logró mostrar la forma en que operan la mayoría de las organizaciones, que es mediante una jerarquía vertical y la división del trabajo en donde se pierde la visión y necesidades del conjunto, por buscar la especialización que lleva a la división del trabajo, a la confusión de los subordinados para consultar sus dudas ya que tienen varios jefes y no tienen la certeza de a quién consultar.

Una vez que ya se conoce de qué forma funcionan la mayoría de las organizaciones fue necesario pasar a un enfoque sistémico el cual es un modelo novedoso, en donde la relación dentro y fuera del sistema es importante, y la comunicación que existe es prioritaria, posteriormente se elaboró la conceptualización de estructura de los hongos en donde la comunicación y la toma de decisiones son diferentes al enfoque funcionalista, ya que en los hongos existe el proceso de retroalimentación y las órdenes o comunicación salen de la parte inferior; ya teniendo los argumentos teóricos desarrollados se continúa a bajar esa información al estudio de caso en donde se buscó detectar que la coordinación de sistemas escolares funciona bajo el enfoque funcionalista y que tiene ciertas características de enfoque sistémico, como lo es la adaptabilidad que ha tenido durante todo el tiempo que ha operado.

Para continuar línea que se desarrolló en el planteamiento del problema se continuó con la elaboración del estudio de caso en donde se comprobó que la Coordinación de Sistemas Escolares tiene líneas de comunicación jerárquicas y su toma de decisiones se realiza mediante la planeación estratégica en donde se sigue una serie de pasos que ya están establecidos como lo es el reglamento, el calendario escolar, los manuales y los acuerdos del colegio, se descubrió que las deficiencias presentes son por la falta de retroalimentación por parte de los trabajadores de base, ya que ellos normalmente no aclaran sus dudas con sus superiores y esa falta de comunicación se hace presente cuando surgen errores; una vez que ya se logró obtener las deficiencias de la coordinación se da paso a la propuesta fúngica en donde se rescata la comunicación y toma de decisiones dando énfasis en el proceso de retroalimentación mediante la comunicación, la morfogénesis, la adaptación, y finalmente la toma de decisiones, ya que se considera que el proceso de retroalimentación es fundamental para generar mejoras en la organización y con ello crear nuevas áreas que sean necesarias; con lo

ya explicado se considera que el tratamiento dado al planteamiento del problema fue adecuado.

Entre las limitaciones que estuvieron presentes, fue el tiempo ya que si se hubiera tenido más se hubiera realizado un análisis teórico más profundo que permitiera ver otras alternativas, ya que a las conclusiones que se llegaron fueron algo limitadas; la bibliografía fue otra limitante presente debido a que fue complejo encontrar bibliografía sistémica y de los hongos; finalmente el no haber conseguido todos los permisos que se deseaban para la realización del estudio de caso llevó a tener ciertas lagunas en el análisis de las interacciones que surgen en la Coordinación de Sistemas Escolares y por lo tanto eso también afectó a la propuesta porque se considera que se pudieron abordar otros temas que en un inicio se tenían planeados, pero no se lograron tener los elementos necesarios para poder llevarlos a discusión y análisis.

Después de haber hecho el abordaje teórico, el haber bajado esa información teórica en un estudio de caso y así poder lanzar una propuesta se considera que las líneas de investigación que se pudieran desprender de este trabajo sería buscar una implementación en alguna organización de la administración pública, para el análisis de la implementación de alguna política pública o algún programa social, ya que el campo de estudio de la propuesta fúngica es analizar la comunicación en las estructuras administrativas como un medio para llegar a la toma de decisiones y así poder detectar las fallas que están alterando la implementación, con lo cual se podrán realizar alternativas que puedan fomentar un mejor funcionamiento en el sistema debido a que todos los elementos que participan en la estructura son importantes y merecen ser atendidos en sus necesidades. Y en una línea de investigación más lejana se realizaría una estructura organizacional jerárquica que plantea la constante retroalimentación de todos los niveles y fomente la buena comunicación para así poder llegar a una implementación y toma de decisiones adecuada, pero para eso ya se sumarían otros elementos teóricos y prácticos.

Como ya se mencionó anteriormente esta investigación tuvo ciertas limitaciones que llevaron a tener un análisis precario y conclusiones limitadas, pero las interrogantes que se pueden lanzar, que no fueron respondidas son; ¿De qué forma ven la comunicación los trabajadores de base?, ¿Que opinan sobre la toma de decisiones de la coordinación?, ¿Porque existen ciertas limitantes en la comunicación y cómo ellos

ven que se podría mejorar?, ¿Qué papel juega el sindicato en la toma de decisiones y la comunicación?, ¿Cuáles son las necesidades que tienen los trabajadores de base que no son cubiertas?, etc. esos son algunos de los puntos que se quedaron en el proceso y se considera son importantes, porque las fallas detectadas se centran en ese nivel de la jerarquía ya que la comunicación es limitada porque esta se concentra en una línea de mando, por lo tanto se recomienda atender esta área, que es sumamente importante para la coordinación porque ellos son quienes implementan las órdenes y el conocer sus necesidades y darles solución en medida de lo posible podría dar mejores resultados.

Finalmente esta investigación contribuyó para el análisis las fallas en el proceso de comunicación y toma de decisiones en una estructura organizacional, lo cual tiene relación con la carrera ya que durante el módulo VIII de la licenciatura, en el componente teórico conceptual se vio *estructuras y procesos de la organización* de donde se tomó el interés por analizar las estructuras organizacionales y así llegar hasta la realización de este trabajo de investigación que tiene líneas de investigación futuras pensadas en las estructuras organizacionales de la administración pública.

La presente investigación tiene conexión con los problemas públicos y sociales, porque su área de interés es la comunicación y toma de decisiones, dos elementos importantes para el desarrollo e implementación de las estructuras organizacionales de las entidades públicas, por ello el esfuerzo de esta línea de investigación es visualizar las alternativas que pudieran dar solución a estas problemáticas sociales que resultan ser más cotidianas y conocidas, las cuales existen pero no son solucionadas completamente, como ejemplo se puede ver reflejado en las situaciones de malos tratos hacia los ciudadanos, el cual es un tema del que se hablan constantemente en la sociedad, ya que la comunicación que se tiene con los funcionarios públicos en la mayoría de las situaciones se queda en malas experiencias y por ello se tomó el interés de analizar las estructuras organizacionales, ya que estas son la cimentación para que las organizaciones públicas tengan un correcto funcionamiento, una buena comunicación y una asertiva toma de decisiones.

Reflexiones

Durante la realización de esta investigación se puede reflexionar sobre la importancia de los conocimientos obtenidos durante la carrera ya que de ahí surgió la inquietud de analizar las estructuras organizacionales y así poder buscar alternativas de solución; también se puede reflexionar sobre las problemáticas que tiene la universidad en su estructura organizacional, ya que en este caso el estudio de caso se centró en un área de la universidad en donde se pudo observar que los manuales de las funciones están desactualizados, que las necesidades y la demanda de servicios ya necesitan la creación de nuevas áreas, porque la carga de trabajo se va incrementando y aunque la universidad se va adaptando y evolucionando a las necesidades que se presentan, esta todavía tiene ciertos puntos que se pueden mejorar y estos mismos puntos dejan la puerta abierta para la elaboración de nuevas interrogantes, las cuales pueden llevar a la elaboración de trabajos de investigación.

Ya considerando el componente teórico, la reflexión que se puede mencionar es la importancia de indagar en el enfoque funcionalista que ha sido implementado durante varios años y que ha presentado fallas, con las cuales se pueden generar alternativas de solución, y también el analizar otros enfoques como lo es el sistémico que es una propuesta más novedosa que atienden las áreas que el enfoque funcionalista tiene desatendidas, con lo cual se muestra la importancia de revisar diferentes visiones que dan los elementos suficientes para crear una nueva propuesta, como en este caso se unió la visión del enfoque funcionalista, sistémico e información sobre el funcionamiento de los hongos.

Otro conocimiento que se obtuvo y que ya se había mencionado en algunas clases de los seminarios, pero ahora ya se experimentó, fue las limitaciones que se presentan para poder acceder a la información ya sea en bibliografía o en el levantamiento de información del estudio de caso, ya que en el diseño de la investigación se plantean ciertos puntos que por falta de información no se logran abordar y la orientación de la investigación va cambiando.

Finalmente, los conocimientos logrados y llevados, fue la experiencia de realizar un trabajo terminal con un estudio de caso, de donde salieron más interrogantes y líneas de investigación futuras que se podrían seguir en una maestría.

Bibliografía

- Barrien, F.K General and Social Systems, New Brunswick, N.J Rutgers University Press 1968 :102
- Bender Kelly, Buckley Daniel, Madigan Michael, Martinko John y Stahl David. (2015). *Biología de los microorganismos* (14 ed.) [Libro electrónico]. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Bertalanffy, L. V. (1986). *Teoría General de los sistemas* (Primera edición en español ed.). Fondo de Cultura Económica S.A de C.V.
- Camarena Martínez, J. L. (JUL-DIC de 2016). LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA: EL MODELO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEO. *Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 135-174.
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., & Julien Philippe, M. (s.f.). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. 9.
- Cepero María Caridad, Restrepo Silvia, y Franco Ana Esperanza. (2012, 1 enero). Biología de hongos. Universidad de los Andes.
- *COCINA Y GASTRONOMÍA: Micología: Introducción a la biología de los hongos - 2ª parte*. Naturaleza Educativa. <https://natureduca.com/cocina-y-gastronomia-micologia-introduccion-a-la-biologia-de-los-hongos-02.php>
- Fernández, Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW W-HILL.
- Jones, G. (2013). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones* (Séptima Edición ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

- Magallón Diez, M. T. (2009). *La Complejidad Del Cambio Organizacional En La Administración Pública: Condicionantes Para La Transferencia De Modelos Organizacionales Propios Del Sector Privado Al Público* (Vol. 1). México.
- Metropolitana, U. A. (s.f.). *Historia de la UAM Xochimilco*. Obtenido de <https://www.xoc.uam.mx/acerca-uam-historia>
- Mintzberg H, (1988) *Estructuras Organizativas*, publicaciones vértices, 1998.
- Morin, E. (2006). *La complejidad hoy*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Osorio, Ulla (2022b, julio 6). *Basidiomicetos: características, partes y ejemplos*. [ecologiaverde.com](https://www.ecologiaverde.com). <https://www.ecologiaverde.com/basidiomicetos-caracteristicas-partes-y-ejemplos-3985.html>
- Ramírez Vera, D. (2004). Los modelos de toma de decisión en lo político: armonía y conflicto, y asignación en lo económico: mercado y jerarquía. Elementos para un debate. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Rivas Tovar, L. A. (2009, agosto). *Evolución de la teoría de la organización*. Evolución de la teoría de la organización. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf
- ROSNAY, 1975. *Le macroscope vers une vision globale*. Editions du Seuil (Collection "Points"), París. 346 p.
En: DURAND, D. 1979. *La systémique*. Presses Universitaires de France (Collection "que sais-je"), Paris. 123 p.
Ochoa Rosso Felipe. (2012, 9 septiembre). *El método de sistemas - ochoa rosso - Ensayos universitarios - 2149 Palabras*. Buenas Tareas. Recuperado 28 de julio de 2022, de <https://www.buenastareas.com/ensayos/EI-M%C3%A9todo-De-Sistemas-Ochoa/5309235.html>
- Pérez Castillo, Juan Guillermo, (2000), "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia

RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93- 124).

- Senge, Peter, M., La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Granica, España, 1996, p. 15-22.
- Shannon Claude E. Y Weaver Warren. (1964). *THE MATHEMATICAL THEORY OF COMMUNICATION*. The University of Illinois, Urbana.
- *Sistema y estructura - ECyT-ar.* (s. f.). ECYT-AR. https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Sistema_y_estructura
- *Unidad 5 - Ingeniería en Sistemas.* (s. f.). Estructura. <https://sites.google.com/site/gastelumlopezpedroingsistemas/unidad-5>
- Velasco Cepeda, R. I., Peñuñuri Armenta, A. R., Vásquez Torres, M., Serrano Cornejo, M., & Valdez Pineda, D. I. (2008). De la articulación empresarial al ecosistema de negocios. Un nuevo enfoque. Ciudad Obregón, Sonora; México.
- Valencia Yoel. (2017, 1 enero). *El enfoque sistémico de las organizaciones y su función*. IDOCPUB. <https://idoc.pub/documents/enfoque-sistemico-de-las-organizaciones-34wm5e8wpzl7>
- Vergara, R. (199). *Introducción*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Vergara, R. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones La base organizativa de la política* (Primera ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Xochimilco, U. (28 de 07 de 2022). *Estructura Orgánica. Unidad Xochimilco*.
Obtenido de Organigrama de la Unidad Xochimilco UAM:
https://transparencia.uam.mx/estructura/org_xoc.html