



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**CAMBIO ORGANIZACIONAL: NUEVAS FORMAS
ORGANIZACIONALES EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS
EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA A
PARTIR DEL SARS-COV-2.**

T E S I S

**PRESENTA:
ARANTXA LARA ZEPEDA**

**ASESORA:
MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES**

Handwritten signature and date:
03/05/2022

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIAS | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| | |
| 1. CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | 10 |
| 1.1 Objetivo general de la investigación | 10 |
| 1.1.1 Objetivos específicos de la investigación | 10 |
| 1.2 Justificación de la investigación desde los Estudios Organizacionales | 10 |
| 1.2.1 Actualidad | 11 |
| 1.2.2 Relevancia | 12 |
| 1.2.3 Viabilidad | 12 |
| 1.3 Planteamiento del problema | 13 |
| 1.3.1 Formulación | 14 |
| 1.4 Preguntas de investigación | 14 |
| 1.4.1 Central | 14 |
| 1.4.2 Específicas | 14 |
| | |
| 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 2.1 Historia y concepto de Organización | 16 |
| 2.2 Cambio Organizacional | 19 |
| 2.2.1 Historia y concepto del Cambio Organizacional | 20 |
| 2.2.2 Enfoques, Mecanismos y Posturas del Cambio Organizacional | 29 |
| 2.2.3 Niveles y velocidad del Cambio Organizacional | 34 |
| 2.2.4 Cambio Organizacional como Proceso Estratégico | 35 |
| 2.3 Formas Organizacionales Clásicas | 36 |
| 2.3.1 Organización Jerárquica o Vertical | 37 |
| 2.3.2 Organización Funcional o de Taylor | 38 |
| 2.3.3 Organización Divisional | 39 |
| 2.3.4 Organización Matricial | 40 |

| | |
|---|-----|
| 2.4 Modelo de la Burocracia: Max Weber | 42 |
| 2.4.1 Características de la Burocracia | 42 |
| 2.4.2 Ventajas de la Burocracia | 43 |
| 2.4.3 Anomalías de la Burocracia | 44 |
| 2.5 Modelo Orgánico de Mintzberg | 46 |
| 2.5.1 Partes básicas de la Organización | 46 |
| 2.5.2 Mecanismos de Coordinación | 48 |
| 2.5.3 Tipos de Configuración | 50 |
| 2.6 Organización Horizontal | 51 |
| 2.7 Organización en Red | 52 |
| 2.8 Avance de la Teoría Organizacional hacia los Estadios Organizaciones | 55 |
| 2.9 Nuevas Formas Organizacionales | 58 |
| 2.9.1 Organización Celular | 59 |
| 2.9.2 Organización Virtual | 60 |
| | |
| 3. CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA | 66 |
| 3.1 Directrices de la UPIICSA | 66 |
| 3.1.1 Manuales de la UPIICSA | 69 |
| 3.1.2 Estructura orgánica de la UPIICSA | 70 |
| 3.2 Directrices de Gestión Escolar | 73 |
| 3.2.1 Estructura orgánica de Gestión Escolar | 75 |
| 3.2.2 Dimensiones estructurales y contextuales de Gestión Escolar | 78 |
| 3.2.3 Dictaminación del área de Gestión Escolar, anterior a la contingencia (SARS-COV-2). Estudio basado en el Modelo Orgánico de Mintzberg | 81 |
| 3.3 Formulación del diseño de investigación | 84 |
| 3.3.1 Programación de la investigación (Cronograma por trimestre) | 87 |
| 3.3.2 Recopilación, Preparación y Análisis de Datos | 91 |
| 3.4 Resultados del análisis de acuerdo a la Teoría Fundamentada | 108 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES ESTABLECIDAS EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA | 112 |
| 4.1 Nuevas Formas de Organización en el área de Gestión Escolar | 112 |
| 4.2 Cambio constante en las Nuevas Formas Organizacionales | 114 |
| 4.2.1 Evolución invariable en la UPIICSA y Gestión Escolar | 114 |
| CONCLUSIONES | 116 |
| REFERENCIAS | 117 |

DEDICATORIAS

"Yo soy una parte de todo aquello que he encontrado en mi camino".

Alfred Tennyson

Todo lo que soy hasta este momento, es gracias al cuidado y dedicación de mis papás, que nunca me han dejado sola. Siempre tengo su apoyo y seguridad para guiarme en cualquier circunstancia. Los quiero y los respeto, nunca duden que haré todo lo que este en mis manos para que ustedes estén bien.

Me han enseñado muchas cosas que no se aprenden en la escuela, por eso y más, agradezco ser su hija. A pesar de las adversidades que hemos vivido, siempre hemos estado juntos y sé que mantener a una familia unida no es fácil, sin embargo ustedes lo han podido lograr. Muchas gracias por todo lo que han hecho para el bienestar de nuestra familia.

Gracias por todas las atenciones que tienen día a día, no solo conmigo, también con mis hermanos, gracias por cuidar y querer a Camila como una hija más; gracias por tener tanto cuidado con Kira y Suko; sé que ustedes son muy buenos con todos nosotros y que solo desean lo mejor para esta familia.

A mis hermanos, que están cerca de mí cuando más lo necesito, con ellos me divierto y me hacen ver que la vida no es tan dura, hay que disfrutarla. Gracias a Yoyo y a Wewe, tienen detalles que nadie podría tener conmigo, sé que me cuidan y yo también siempre cuidare de ellos. Gracias a Camila, es la hermanita perfecta, más atenta y adorable que podría haber deseado. Con ustedes tengo todo lo que necesito para ser feliz y que un día común, se vuelve un día muy especial cuando lo comparto con ustedes. Los quiero y recuerden que siempre estaremos juntos.

A Daniel, que ha estado conmigo no solo en los momentos más importantes para mí, sino también en los que más sola me he sentido; me llena de fortaleza y seguridad cuando más lo necesito; me motiva a lograr mis objetivos. Gracias por todo, eres una persona muy especial, amor.

A mi Kira y mi Suko, que lo único que me han dado es alegría; me traen tranquilidad.

A mi tío Enrique, que es la persona más buena y generosa; siempre voy a estar agradecida porque sé que cuento contigo en todo momento, al igual que mi tía Maru, que siempre me hace sentir querida y consentida; los quiero mucho, en mis momentos más especiales, sé que ustedes ahí estarán.

Estoy muy agradecida con la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-I) por la gran oportunidad que me han dado, de poder estudiar otro grado más y por mostrarme una visión distinta, que no habría podido descubrir sin su guía. Gracias a todo el personal que pertenece a una escuela que está creciendo rápidamente, su esfuerzo es esencial para muchas personas que hemos pasado por sus instalaciones.

Gracias a mi alma mater, la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA), que a pesar de estar lejos de ella durante algunos años, siempre me abre las puertas cuando necesito de ella, una parte de mí, siempre se encontrara ahí. Gracias al Profesor Marco Antonio Sosa Palacios por permitirme realizar mi investigación en la Subdirección que tiene a su cargo, por darme tantas facilidades para realizar los estudios y por nunca negarse a ayudarme.

Muchas gracias a mi asesora, la Doctora María Teresa del Socorro Montoya Flores, es una persona admirable, que siempre me ayudo a fortalecer mis conocimientos con su delicadeza y comprensión, gracias por el tiempo invertido en mi trabajo y en mi persona. Gracias al Doctor Antonio Barba Álvarez, por compartir sus conocimientos y experiencia, su trayectoria es inspiracional, gracias por transmitirme esa pasión a la profesión.

A mi amiga Yeni, que siempre estuvo ahí conmigo a la distancia, acompañándonos en las madrugadas de trabajo, en los momentos de estrés y locura, compartiendo nuestras experiencias y conocimientos. Gracias por estar ahí.

Gracias a todas las personas que alguna vez influyeron en mí, en mi vida y en mi carrera.

INTRODUCCIÓN

Lo único constante en la historia de la humanidad es el cambio y el ritmo de vida de cualquier persona puede dar un giro drástico; un claro ejemplo es el virus que ha llegado para modificar el rumbo del año 2020.

El Covid-19 es un virus que estalló en Wuhan, China y ha logrado desplazarse a cualquier rincón donde exista vida humana, actualmente es una pandemia que ha paralizado al sistema de salud mundial y ha generado crisis sociales, políticas y económicas, que no se podrán superar en un largo tiempo.

Sin duda, todas las sociedades a lo largo del globo han tenido que modificar su forma de existir para coexistir con esta enfermedad que acecha en cualquier lugar. Los gobiernos de todas las naciones han declarado un confinamiento sin fecha de término y esto ha impactado, principalmente al ámbito económico y con esto, a las organizaciones.

Actualmente, están muy afectados los sectores manufactureros y a las organizaciones que dependen del abasto de materias primas extraídas de la naturaleza (vegetal, animal o mineral), pero no existe duda que las micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier región, son las organizaciones que tendrán mayores dificultades para sobrevivir a las contingencias presentadas hoy en día.

Sin embargo, algunas organizaciones han logrado sobrevivir a estas circunstancias y mantenerse en el mercado, tal vez por la adaptación que tienen al cambio o simplemente porque las consecuencias del virus, no lograron modificar ningún aspecto en ellas.

Sin duda, las organizaciones son un campo de estudio amplio y en este trabajo, se pretende analizar y explicar cómo es que las empresas han sufrido cambios en sus procesos y estructuras para poder continuar con sus actividades.

En la presente investigación, se ofrece una breve explicación del Cambio Organizacional, así como la gestión del mismo. Este tipo de fenómeno relaciona de una

forma muy estrecha lo problemas con los objetivos y oportunidades derivados de la correlación que tienen las organizaciones con el medio ambiente en el que se desarrollan y así facilitar la apreciación del sistema estructural, nivel de desempeño, clima de innovación en la organización, naturaleza general de las tareas, manejo inteligente de los recursos y los efectos esperados de esfuerzos de cambio; esto se podrá lograr, estudiando las fuerzas internas y externas que generan el cambio, así como el tipo y grado del mismo.

También se analizará porque es tan complicado definir la velocidad del cambio, pues tienen muchas variables de las cuales depende: niveles de cambio deseado, la cultura organizacional, la cantidad de personas implicadas en el proceso. Las organizaciones buscan llegar a los cambios en la forma cotidiana de actuar, y los que se generan a partir de elementos concretos (personas, procedimientos, equipos, infraestructura y otros) para lograr transformaciones estructurales (Mintzberg y Westley, 1992).

Sin embargo, no existe un proceso ideal que las organizaciones puedan seguir para enfrentarse a los cambios tan enérgicos del medio y es cierto que los cambios siempre se presentaran con algún grado de incertidumbre. Dentro de los estudios del Cambio Organizacional.

Los Cambios Organizacionales afectan de forma directa a toda la estructura de cualquier entidad, ya que sus efectos se ven reflejados a nivel horizontal y vertical de cualquier empresa y por lo tanto en sus Formas Organizacionales y es así como es que se da una breve reseña de cómo es que éstas, evolucionaron por la influencia del medio, dando lugar a Nuevas Formas Organizacionales.

Se describe cómo es que de la creatividad e innovación, transitaron a competencias clave como la flexibilidad y a la capacidad de respuesta, así mismo en los últimos años, se reconoce al diseño de la creatividad como elemento fundamental de cualquier empresa que desee sobrevivir a un entorno irregular. Se plantea explicar este tipo de evolución con ayuda del Modelo Orgánico de Mintzberg, no sin antes mencionar la Teoría de la burocracia de Max Weber y la Organización Horizontal, para llegar al punto

donde la Organización Virtual, se ha vuelto una Forma Organizacional importante en la actualidad.

1. CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivo general de la investigación

Analizar y explicar el CAMBIO que se desencadena en el área de Gestión Escolar de la Subdirección de Servicios Educativos e Integración Social de la UPIICSA, por el contexto global actual (SARS-CoV-2), generando NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES.

1.1.1. Objetivos específicos de la investigación

- Distinguir las modificaciones que se dan en las estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos, en el área Gestión Escolar de la Subdirección de Servicios Educativos.
- Identificar qué tipo de herramientas facilitan las condiciones de trabajo en la contingencia actual.
- Conocer cómo es que influye la Teoría Organizacional y/o los Estudios Organizacionales en las formas organizacionales antes y después de la contingencia actual.

1.2. Justificación de la investigación desde los Estudios Organizacionales

En la presente investigación, se respalda la idea de la importancia que tiene el Cambio Organizacional y como se refleja en las Estructuras Organizacionales que se han generado por la influencia y exigencias de la contingencia actual (SARS-CoV-2); como dijo Heydebrand (1989) el mundo contemporáneo en el que vivimos y nos desarrollamos, experimenta una serie de transformaciones que no solo configuran, sino reconfiguran sus estructuras y modos de actuar en vista de una transición de un capitalismo industrial a uno post-industrial en donde Nuevas Formas Organizacionales se introducen y reflejan el espíritu del capitalismo.

El sistema capitalista ha invadido las esferas políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ambientales e incluso legales pero no solo en las más grandes nacionales actuales, sino también en las pequeñas comunidades rurales pero no solo en nuestro país, sino en todo el globo terráqueo.

1.2.1. Actualidad

Una de las principales razones que ha dictado las pautas para las transformaciones que se dan en las dinámicas laborales, es el uso y desarrollo tecnológico, esto por la competitividad que se da en la actualidad en los mercados; cuando el mercado es tan exigente, las problemáticas que se dan dentro de cualquier organización, se reformulan y por lo tanto, se tiene que recurrir a medidas exageradas para lograr una persistencia y estabilidad.

Dentro de las organizaciones, las influencias tecnológicas, generalmente buscan el ahorro de tiempo y esfuerzos en los procesos de operación, haciendo todas las tareas más eficaces, todo con la finalidad de obtener calidad, no solo en los procesos sino también en la vida de los individuos. Esto lo vemos reflejado en las últimas décadas: la tecnología ha facilitado cualquier tipo de proceso en las sociedades, así pues, en las organizaciones.

Dentro de cualquier tipo de entidad, debemos de adaptar la tecnología a nuestras necesidades e incluso deseos, por ello, en la investigación presente, se plantea hallar el conocimiento para la aceptación y adaptación de las tecnologías que, aunque no las aceptemos, están y estarán cada día más presentes, no solo en nuestro lugar de trabajo, sino también en nuestras vidas.

La tecnología es una herramienta constantemente funcional y se puede observar principalmente en el caso específico de las contingencias generadas por el SARS-CoV-2. Muchas organizaciones han logrado realizar sus actividades con un alto grado de normalidad, con ayuda de la tecnología tan eficiente que tenemos hasta el momento.

1.2.2. Relevancia

También, se busca una respuesta equitativa entre las relaciones y convenios que se dan por parte de las organizaciones hacia los trabajadores, cuando en los procesos se realiza un Cambio Organizacional, aplicando Nuevas Formas Organizacionales.

Los Cambios Organizacionales dentro de cualquier empresa pueden ser deseados u obligados, por lo tanto pueden darse en lapsos de tiempo muy variados pero siempre realizan una re-planificación en las estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos; sin embargo, hay que poner un énfasis importante en la gestión y legislación de los trabajadores deben de ser cuidados, no solo por la organización en sí, sino también por otras entidades como son las Gubernamentales.

Sin duda, los fenómenos contingentes que se presentan por influencia interna o externa, dentro de las organizaciones, ofrecen un abanico amplio de opciones para que los empleados puedan realizar su trabajo, no importando las condiciones que se presenten, inclusive, no importando su ubicación, tiempo o capital pero también algunas Formas Organizacionales no permiten este tipo de prácticas.

1.2.3. Viabilidad

Cada día es más complicado ubicar a las empresas en alguna Forma Organizacional ya establecida, esto con la única finalidad de comprender el perfil en el que se desarrolla, tratando siempre de ofrecer una ventaja competitiva frente al mercado pero más importante, hacia la sociedad en general.

“Durante casi setenta años, las nuevas propuestas de administración que se aplicaban al modelo taylorista de organización se orientaban a perfeccionarlo, sin embargo, cada vez con más frecuencia se enfrentaban a sus propias limitaciones, descubriendo su

creciente obsolescencia ante las exigencias de un original entorno ahora marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización”. (Barba Álvarez, 2000).

No es sorpresa observar que la utilización y explotación de nuevas herramientas como la tecnología y el manejo tan rápido de la información, colaboran para encontrar nuevas formas de llevar a cabo los procesos de operación en las empresas, siempre buscando la eficiencia y eficacia, pensamiento que el sistema capitalista ha explotado durante años.

1.3. Planteamiento del problema

A lo largo de la historia, el hombre se ha dado cuenta que la mejor opción para lograr una eficiencia social es a través de la coordinación racional, por ello es que las organizaciones en general, son tan importantes. Sin duda, vivimos y nos desarrollamos en una sociedad organizada, por lo cual, es inevitable pensar en las sociedades sin las organizaciones y viceversa y los cambios generados por la humanidad, siempre afectaran a estos dos elementos.

En la actualidad vivimos contingencias que nos forzan a cambiar como individuos por consiguiente como sociedad y sin duda se refleja en las organizaciones; las últimas se enfrentan a variables internas y externas que exigen el cambio para sobrevivir y ponen en riesgo su eficiencia y su estabilidad. Algunas variables son la globalización, la facilidad con la que se transportan los bienes, servicios, información e incluso personas, la apertura de mercados internacionales, desarrollos tecnológicos y desde luego la apreciación de información y conocimiento como ventaja competitiva.

El mundo moderno tiene como característica principal el cambio y es que el ambiente se modifica constantemente. El cambio es “una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo” (French & Bell, 1996).

Las organizaciones se consideran como sistemas dinámicos exigiendo una buena capacidad de adaptación para poder sobrevivir.

1.3.1. Formulación

Las decisiones del control y gestión de la sociedad, ahora se comparten, así que tenemos que ser conscientes que los objetivos han cambiado, el bienestar social ha dejado de ser el principal factor de los esfuerzos dejando en su lugar al trabajo eficiente, entonces “los sectores de mercado son cada vez más dinámicos y exigentes... sustituyendo el trabajo disciplinario, rutinario y enajenante, por el trabajo flexible, polivalente y creativo fundado en el conocimiento”. (Barba Álvarez, 2000).

En la actualidad, el trabajo remoto es una opción que muchas organizaciones han implementado para el desarrollo de sus actividades por las exigencias del medio pero las Nuevas Formas Organizacionales no están preparadas para llevar a cabo una planeación, organización, dirección y control adecuados para esta nueva práctica, porque el trabajo remoto tiene problemas de adaptación y la falta de proyección ha dado paso a la improvisación, donde se ven problemas tangibles como la inseguridad en el manejo de información.

Con la investigación presentada a continuación, se busca identificar si la planeación, organización, dirección y control que se dan en el área de Gestión Escolar, han cambiado de manera eficiente para hacer frente a la contingencia del SARS-CoV-2.

1.4. Preguntas de investigación

1.4.1. Central

¿Qué tipo de estructura organizacional se adoptó a partir de la influencia del SARS-CoV-2 en el área de Gestión Escolar en la Subdirección de Servicios Educativos e Integración Social de la UPIICSA?

1.4.2. Especificas

- ¿Qué nivel de productividad y eficiencia se logró por los Cambios Organizacionales realizados en el área de gestión escolar en la Subdirección de Servicios Educativos e Integración Social, a partir del SARS-CoV-2?
- ¿Qué factores externos y/o internos fueron decisivos para que surgiera un Cambio Organizacional en el área de Gestión Escolar?

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Historia y concepto de Organización

Cuando hablamos de organización, pensamos en diferentes enfoques. Nuestra mente expone que, literalmente, es la acción de organizar, lo cual es muy lógico y además correcto; etimológicamente, proviene de la palabra órgano, del griego “organón” que significa instrumento o herramienta (Münch Galindo, 1999); también, organización forma parte del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), es la etapa donde se decide la estructura organizacional; y como unidad productiva, es una entidad social orientada a la obtención de metas, siempre, vinculada con el entorno.

Desde hace muchos años atrás, el hombre pudo comprender que la coordinación racional es sumamente importante para un desarrollo eficaz en la sociedad. Las organizaciones en general se coordinan para generar bienestar al individuo y sociedades, por esta razón es que son tan importantes. Nacemos, crecemos y nos desarrollamos en organizaciones.

Las organizaciones como entidad, se han dedicado a satisfacer las necesidades y deseos de cualquier sociedad, por ello, el empeño en buscar la eficiencia de éstas. A lo largo de la historia del hombre, se han llevado a cabo muchas alternativas pero siempre buscado y perfeccionando la racionalidad instrumental.

En la época feudal las relaciones sociales constataban por un régimen de servidumbre, todas las decisiones de la producción, eran tomadas por el señor feudal, cuando esta época finalizó, muchos de los siervos, se convirtieron en trabajadores independientes, así nacieron los talleres artesanales y un nuevo sistema de oficios con diferentes estructuras de autoridad en la administración; la economía familiar se convirtió en la economía de la ciudad cuando se desarrolló en comercio a gran escala (Münch Galindo, 1999) posteriormente, en el siglo XVIII Adam Smith implemento la división del

trabajo, haciendo todo más fácil para la producción. A principios del siglo XX nació la organización fabril, implementada por Frederick Taylor y Henry Ford en Estados Unidos de América, mientras que en el continente Europeo por Max Weber, logrando satisfacer necesidades y deseos de una sociedad capitalista.

La teoría de las Relaciones Humanas por Elton Mayo, en el año de 1946, busca la eficiencia para el crecimiento económico pero también se formuló que cuenta con una estructura formal e informal y se enfoca en su totalidad en la metáfora orgánica de las empresas. Gracias al experimento de la Hawthorne en la Western Electric Company, se descubrió que la organización informal tiene mucha influencia sobre el trabajo y los individuos, además, Mayo expresa que mientras las personas estén felices, se encuentran en equilibrio pero todo esto, dentro de la organización.

En el siglo XX se generaron tendencias de desarrollo de la disciplina, esto por la exposición del tipo ideal de Max Weber, o sea, la teoría de la burocracia, que se adoptó como un modelo, sin serlo. La burocracia se enfoca la estructura de la organización, explotando la división del trabajo ejerciendo poder. Nicos Mouzelis, menciona en su trabajo que “entre más burocrática y racional sea una organización, los individuos ignoran su significado como ser humano y lo que hacen”.

El trabajo de Herbert Alexander Simon destaca para mí, primeramente, por la llamada imperfección del conocimiento del ser humano, porque cuenta con un conocimiento fraccionado de las condiciones que lo rodean, tiene una ligera noción de regularidades y leyes y eso le permitirá darse cuenta de las consecuencias (Simon, 1957). Otro límite del individuo, es la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los rumbos por los cuales se decidió ir, solo puede guiarse de su experiencia (Simon, 1957). Un tercer límite es la imaginación de la persona, pero tampoco concibe todas las alternativas posibles (Simon, 1957). Simon "los límites de la racionalidad son variables. Lo más importante de todo es que la conciencia de esos límites puede, por sí misma, alterarlos" (Simon, 1957).

En los últimos años se han generado grandes cambios en la materia, han sido muy drásticos y la razón es porque se presentó un fenómeno que hasta ahora tiene un gran peso en todas las sociedades, éste fenómeno es la globalización, que ha derribado barreras que antes se tenían y delimitaban todo vínculo, ahora cualquier limite se ha extinguido y ha facilitado cualquier tipo de relación en ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos y ha generado que seamos más sensibles a cualquier cambio.

Existen muchos tipos de organizaciones, donde no solamente se presentan estructuras formales, conformadas por organigramas bien definidos y explotación laboral, sino que también existen otro tipo de estructuras, donde el modelo flexible se da cada día con más frecuencia, no importa la naturaleza de éstas y es que, el conocimiento es integral, colectivo y compartido.

La administración fue explotada por el hombre hasta que no pudo explicar muchos fenómenos dentro de las industrias y empresas, posteriormente llegó la teoría de la organización, que surgió después de las relaciones humanas, se encarga de las empresas y organizaciones formales; estas dos ciencias sociales con un enfoque positivista, orientación económica, racionalidad instrumental y donde el sujeto es el objeto de la organización.

Al pasar de los años, se presentaron organizaciones distintas y es por ello que los estudios organizaciones son tan importantes, porque explotan el ámbito social y las organizaciones ahora son el objeto del sujeto (Barba Álvarez, 2013).

Los estudios organizacionales han abierto grandes campos de estudio para los especialistas en la materia, ha permitido ver a las organizaciones como fenómenos sociales pero y entonces las definiciones de organización también han cambiado.

Weber, alude a que “es un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de

admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y ordenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos y de un grupo administrativo" pero Weber planteaba un modelo perfecto, el cual es difícil de llevar a cabo en la realidad.

Bernard, pone sobre la mesa que "es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación de sus componentes y constituyen varios sistemas diferentes (físicos, biológicos, psicológicos) pero lo que les unifica y relaciona es la organización", esta es una definición más completa pero estamos ignorando que éstas, se basaron en la organización como entidad administrativa y que la organización como entidad social, también se puede ver como estructura social, donde se le da un gran peso a las personas.

Viendo a la organización como estructura social, es un sistema introducido en otro más grande que es la sociedad y que ambas estructuras influyen e interactúan, siempre buscando un fin específico, que es el bienestar de los individuos, sociedades y por supuesto las organizaciones.

Sin duda, vivimos en una sociedad marcada por las organizaciones (Etzioni, 1979) por ello, siempre serán un foco de estudio y en la actualidad donde todo es cambiante se tendrán que tomar decisiones racionales, no solo para la entidad administrativa, sino también para la estructura social.

2.2. Cambio Organizacional

Hoy en día, los cambios se dan de una forma mucho más rápida, lo cual genera un grado de incertidumbre inimaginable pero este fenómeno no solo se da en las personas y sociedades, sino también dentro y fuera de las organizaciones; lo cual, genera un nivel de exigencia mucho mayor.

Las contingencias siempre han estado presentes en los mercados mundiales y por supuesto en las organizaciones, sin embargo en centurias pasadas, el paso del tiempo no modificaba tan rápido a las empresas pero ahora los cambios son frecuentes y estos se reflejan en las nuevas formas organizacionales para gestionar estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos.

En la actualidad, las empresas no solo se preocupan por ser efectivas en su producción, sino su éxito depende de cómo planifican y se gestionan los recursos con los que cuentan y como los enfocan a los cambios tan drásticos del medio. Todo lo anterior, con la única finalidad de crear innovación.

Frente a esta realidad, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por sus relaciones externas y sus regulaciones internas (Romero, Matamoros, & Campo, 2013).

Muchas empresas ya existentes y muchas que se están creando, deben de conocer y en muchos casos crear o adquirir capacidades que les permitan cambiar fácilmente su estructura pero también la mentalidad de las personas que laboran en ella.

2.2.1. Historia y concepto del Cambio Organizacional

El Cambio Organizacional se da después del término de la Segunda Guerra Mundial, con un matiz enfocado a las empresas. Este concepto se generó con la unidad promesa de generar crecimiento, desde entonces se estableció un paradigma, que cree que el cambio es sinónimo de expansión y progreso, además de que es un fenómeno completamente natural. En esta época, cualquier tipo de cambio era creado como un proceso de adaptación gradual y pasaba mucho tiempo para que los cambios realizados se aplicaran, lo cual daba oportunidad de que creciera la tendencia de un movimiento de desarrollo organizacional y un cambio basado en valores humanistas.

Algunos años después, en la década de los 70's, las empresa, eran consideradas única y exclusivamente unidades de negocios que solo generaban utilidades, todo en un ambiente rígido y por tanto, los cambios eran casi inexistentes y cuando se generaban cambios, solo eran internos y el único objetivo era controlar desviaciones en los


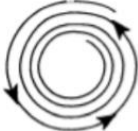


procesos de producción mediante técnicas estadísticas de control (Rivera González, 2013).

En los 80's los controles estadísticos que se aplicaban a los procesos y productos ya no eran lo suficientemente competentes para obtener una ventaja competitiva frente al mercado, por esta razón, es que las personas en general recibieron más atención por parte de la gestión y así el cambio tuvo mayor protagonismo, sin embargo aún existían discontinuidades pero a pesar de eso, este periodo de tiempo, fue caracterizado por la transformación. Hay un reconocimiento de que el cambio no siempre sigue un camino de adaptación acumulativo y gradual (Demers, 2007).

En la década de los 90's, el pensamiento anterior evolucionó y ahora el Cambio Organizacional se veía como un proceso porque ya no solo se medía y controlaba internamente, sino que la interacción entre sus elementos y el ambiente era necesaria para el buen funcionamiento del mismo pero no solo eso, un punto importante, es la evaluación.

Cuando por fin llegó la globalización junto con la ideología moderna, el aprendizaje constante y la innovación se convirtieron en los puntos focales del Cambio Organizacional. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), entre otras herramientas, lograron una aceleración de los ciclos económicos impulsados por la fuerte competencia mundial; el enfoque cambia gradualmente por una preocupación por el funcionamiento interno y el ajuste estructural a una preocupación por el ajuste externo y la reorganización estratégica (Demers, 2007).

Para Mintzberg & Westley (1992), el Cambio Organizacional se debe de observar como un sistema cíclico en movimiento:

| | |
|---|--|
| <p>Concéntrico: Simboliza contenidos diversos del cambio organizacional.</p> |  |
| <p>Circunferencial: Representa los significados y procesos de cambio.</p> |  |
| <p>Tangencial: Son los episodios particulares de cambio y sus etapas por las que atraviesan, para salir del ciclo establecido.</p> |  |
| <p>Ciclo espiral: Marca las secuencias de cambio y sus patrones a través del tiempo.</p> |  |

Fuente: Mintzberg & Westley (1992).

Este tipo de representaciones visuales, nos hacen ver que el cambio que se lleva a cabo dentro de cualquier organización, también puede reflejarse desde un nivel conceptual.

En la actualidad, todo tipo de organizaciones se enfrentan a constantes cambios en su entorno y en consecuencia, sus oportunidades y fortalezas también tienen que evolucionar constantemente para así, mantenerse presentes en el mercado. Las respuestas que ayer brindaron soluciones ya no se acomodan a las preguntas de hoy debido a que existen nuevos actores, mercados, reglas, escenarios y retos (Sandoval, 2014).

Todo el movimiento que se vive hoy en día, afecta a los individuos, sociedades y empresas, obligándolos a cambiar sus rutinas y este fenómeno es cíclico. La adaptación al cambio es un proceso que se ha vuelto repetitivo y en muchos casos

rutinario para cualquier organización que quiera sobrevivir al mercado actual tan exigente.

Desde la perspectiva de Sandoval, existen dos proximidades que se relacionan al Cambio Organizacional: la primera es el Cambio Planeado porque se determina con anticipación y los ajustes son graduales, este cambio depende de las orientaciones de los procesos de transformación. El segundo, es el Cambio Súbito o Emergente que se da cuando las organizaciones responden oportunamente a situaciones inesperadas que su entorno genera, es una capacidad que ayuda a enfrentar contingencias.

Otro enfoque es el de Hanna & Freeman, ellos sustentan que el Cambio Organizacional tiene tres enfoques: el primero tiene como base a la ecología de poblaciones, que refleja que la principal inestabilidad en las estructuras de cualquier entidad se da por la creación de nuevas empresa y a su vez, formas de organización que reemplazan a las antigua; el segundo se denomina como la teoría de adaptación racional, donde los cambios se reflejan en las estrategias y estructuras para hacerle frente a las amenazas y oportunidades del mercado. Por último, está la teoría de transformación al azar, menciona que las empresas cambian sus estructuras para mejorar los procesos pero tomando en cuenta los deseos de ejecutivos pero siempre con el objetivo de cubrir las demandas del entorno.

El trabajo de Christiane Demers (2007), expone las más importantes discusiones sobre cómo se interpreta el desarrollo de las organizaciones pero a partir de tres líneas importantes: la histórica, la contemporánea y la posmoderna.

La autora menciona que el Cambio Organizacional ha tenido una constante controversia a lo largo de los años, principalmente por decidir si la naturaleza del cambio es generada por circunstancias que pertenecen a la perspectiva gerencial – funcionalista u organizacional – interpretativa; estas controversias, tienen sus raíces en diferentes tradiciones epistemológicas y también en elecciones metodológicas.

Los investigadores se preguntan si el cambio organizacional es revolucionario y drástico o se da a través de un proceso acumulativo.

La autora propone dos teorías importantes para clasificar los enfoques y mecanismos del cambio, dependiendo de la época en la que se desarrolla, observando diferentes posturas en las que se puede ubicar este cambio.

La primera teoría, es la evolución natural; los investigadores y autores más importantes son principalmente originarios de Estados Unidos de América, ellos argumentan que los modelos desarrollados para explicar el cambio en los sistemas biológicos y físicos, son demasiado útiles y dan una perspectiva con bases bastante estables y concretas para explicar la evolución y alteraciones que tienen los sistemas sociales, principalmente las entidades como las organizaciones.

La segunda perspectiva que menciona la autora, es la de dinámica social; este enfoque tiene bases en investigaciones sobre estudios sociales y humanísticos. Se desarrolla en Europa y su principal punto focal, es que los sistemas sociales no se pueden reducir a otros sistemas y la principal razón es porque éstos, existen gracias a la consolidación de seres humanos que tienen conciencia, además tienen ataduras con los sucesos que los antecedieron pero también construyen sus propios acontecimientos.

Esta perspectiva toma en cuenta los antecedentes e historia que dan prioridad a los individuos que actúan en contexto histórico y social. Su objetivo, es desarrollar marcos conceptuales y teóricos, para comprender como actúan los individuos dependiendo de circunstancias.

TRANSFORMACIÓN

Perspectiva de
Dinámica Social

Adaptación Orgánica: Asimilación del ambiente del individuo.

Adaptación Racional y Ciclo de Vida: Desarrollo de habilidades para resolver problemas de vida pero de forma racional y efectiva.

EVOLUCIÓN

Perspectiva de
Evolución Natural

Ecología poblacional: conocer la estructura y dinámica de individuos de una misma especie que hablan un mismo lugar en un mismo tiempo.

Neo - Institucionalismo: Visualizar las instituciones como elementos centrales en los procesos de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organizational change theories: A synthesis. Demers (2007).

Estas dos corrientes de trabajo, se enfocan en explicar el Cambio Organizacional pero desde perspectivas opuestas.

La transformación, muchas veces se realiza cuando el diseño, el control o las operaciones, muestran áreas de oportunidad muy importantes. Cuando las estructuras, recursos, productos, estrategias o procesos no están conformes y es necesario cambiarlos porque no cumplen con lo esperado, inclusive, con lo mínimo deseado.

En ocasiones, la transformación se excusa en el objetivo de cumplir con las expectativas que requiere el área y la organización en general. Las actividades no cambian sin embargo, la forma en que se realizan, sí.

En el caso de la evaluación, se da un paso porque lo que se realiza hasta el momento, aunque se realice perfectamente, ya no es suficiente para alcanzar los objetivos en el diseño, control u operaciones del área organizacional o de la entidad y si desean crecer, es importante tomar en cuenta la evolución.

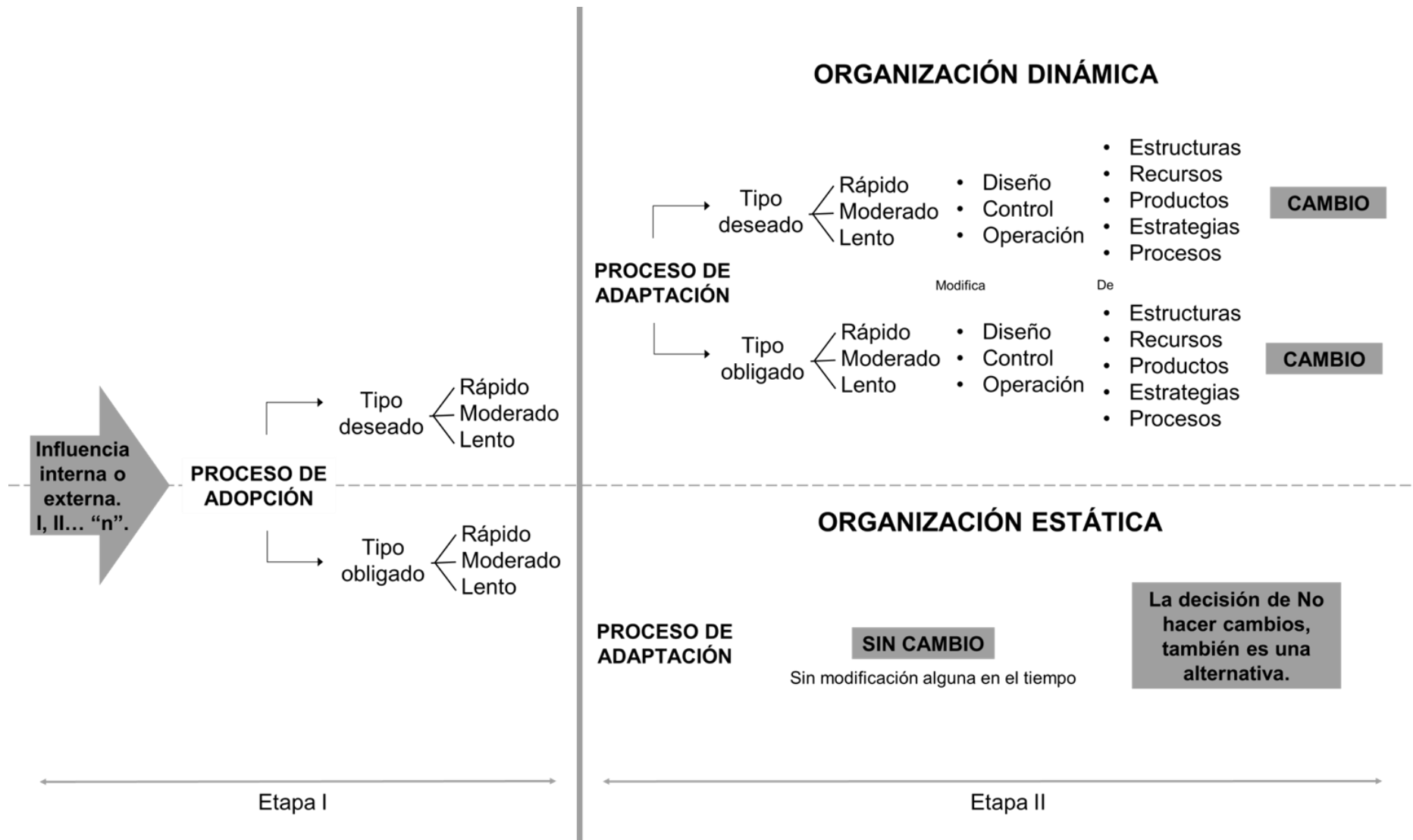
Estas perspectivas representan visiones opuestas, sin embargo otras teorías, como la de Rivera González, se enfocan en simbolizar una percepción general del Cambio Organizacional.

El especialista en estudios de posgrado e investigación en Ciencias Sociales y Economía, Rivera González menciona que los procesos de adopción y adaptación permiten guiar y asimilar el desarrollo e implementación de cualquier cambio. Existen dos etapas en las que se da el Cambio Organizacional, en la primera se encuentra el proceso de adopción de la influencia y la segunda etapa, la conforma el proceso de adaptación de la influencia.

En la primera etapa, la organización es influenciada por factores internos y/o externos y comienza el proceso de adopción, consta de dos tipos, ya que es como la organización enfrenta al cambio, el primer tipo es el deseado, que siempre será dirigido hacia una intención, mientras que en el tipo obligado, la planeación del cambio nunca fue considerada y en consecuencia los cambios tienen un margen más alto de incertidumbre. Cada tipo tiene un tiempo específico y se puede dar de forma rápida, moderada o lenta, dependiendo del proceso de adopción.

Posteriormente, la organización pasa al proceso de adaptación, que tiene dos variables generales y determinarán el curso de la organización. La primera variable es la organización dinámica, que acepta el cambio, ya sea de tipo deseado u obligado. De igual forma, el cambio tiene un tiempo determinado y puede modificar el diseño, control u operación de estructuras, recursos, productos, estrategias o procesos y al final, el cambio siempre estará presente.

La segunda variable es la organización estática, que tiene el proceso de adaptación pero sin llevar a cabo ningún cambio en su diseño, control u operaciones, aunque la decisión de no hacer cambios, también es una alternativa.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto: Perspectiva general del cambio organizacional: Procesos de adopción y adaptación. Rivera González (2013).

La teoría de Sandoval (2014) hace notar que las organizaciones deben de tomar principal atención en las razones por las cuales deben adaptarse o cambiar. Para cambiar, enuncia cuatro razones:

1. Cambios por planeación por anticipación o proactivos: Se generan por la decisión de las organizaciones para tomar decisiones, siempre tomando en cuanto el tiempo con el que cuentan y eligiendo el cambio adecuado para alcanzar sus objetivos.
2. Cambios por inercia o por imitación: Se refieren a los procesos de cambio que se dan por influencia de otras organizaciones. En mercadotecnia, este proceso es conocido como benchmarking.
3. Cambios por reacción: Se dan como respuesta cuando el tiempo para tomar decisiones ya ha pasado.
4. Cambios por tensión final o crisis: Se dan cuando la organización no ha podido o querido percibir las señales de cambio, luego, se enfrenta a circunstancias complejas que hacen peligrar su superveniencia, aunque es una decisión válida si la entidad lo cree pertinente.

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos son producto de la necesidad de la organización por tomar decisiones pero con un tiempo de holgura suficiente para elegir conscientemente los caminos de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección. Este tipo de cambios se puede dar en cualquier área de la organización y pueden llevarse a cabo a mediano o largo plazo.

El periodo de tiempo tan extenso con el que la empresa cuenta para realizar el cambio, le permite elegir la mejor opción para aplicarla a sus estructuras, recursos, productos, estrategias o procesos, en la medida que las circunstancias y caudales se lo permitan. Este tipo de cambio se considera como "ideal" pero lamentablemente, se da esporádicamente, a pesar de la insistencia por parte de la gerencia.

El siguiente, es el cambio por inercia o por imitación se produce dentro de cualquier área de la organización y se da de una manera muy constante, porque siguen tendencias gerenciales que actúan positivamente en la actualidad, produciendo

institucionalismos que se adaptan a cada empresa; estas transformaciones toman modelos de acción ya impuestos y por esta razón es complicado asegurar el éxito porque la imitación siempre da resultados diferentes, dependiendo de la naturaleza de cada entidad.

Posteriormente, viene el cambio por reacción demuestra que las empresas son vulnerables ante los hechos que ocurren en su entorno; demuestra que las organizaciones son sistemas abiertos que no solo dependen de ellas mismas, sino también de factores que se desarrollan en el mismo entorno y que influyen y modifican su forma de diseñar, controlar u operacionalizar sus estructuras organizacionales.

En este tipo de cambio, no existe mucho tiempo para realizar demasiados ajustes por la presura que tiene la organización para realizar las modificaciones y hacerle frente al ambiente tan exigente al que se enfrenta.

Y para finalizar, el cambio por tensión final o por crisis, sucede cuando la empresa no se ha dado cuenta de la necesidad de cambiar y su supervivencia está en juego. La tensión constante por sobrevivir puede causar varias tensiones en los diferentes departamentos de la entidad y esto ocurre porque no está preparada estructuralmente para afrontar los cambios que se requieren y puede cerrar cualquier senda que pueda ser necesaria en el futuro.

2.2.2. Enfoques, Mecanismos y Posturas del Cambio Organizacional

Retomando a los estudios de Christine Demers, es de gran importancia mencionar que través del tiempo, los enfoques sobre el Cambio Organizacional han dado giros drásticos y esto es por las exigencias que el mercado ha tenido, afectando así los fines de las organizaciones; en los años 80's, los Cambios Organizacionales se daban por cuatro enfoques importantes, el primero era el configuracional, que siente la necesidad de una integración y además una coherencia entre las prácticas de recursos humanos que se daban en esa época, con la teoría que se desarrollaba; se aplicaba la teoría, se ajustaba internamente y posteriormente, se ajustaba con el medio en el que se

desarrollaba la organización, los ajustes se daban pensando externamente y no solo internamente.

Este tipo de enfoque, busca la explicación del fenómeno del Cambio Organizacional a través de la determinación de grupos homogéneos de empresas, entonces la principal base teórica, gira en torno a la Teoría de Recursos Humanos y se enfoca en las capacidades de los individuos, así es como se pudo reconocer la aplicación de sistemas ideales de Recursos Humanos, teniendo un carácter de unión sobre los resultados.

Wright y McMahan (1992), mencionan que fue este enfoque, el que dio paso a una aproximación más adecuada para el estudio de la influencia de la Gestión de Recursos Humanos y abrió brechas grandes para que las organizaciones se abrieran a los Cambios Organizacionales que necesitaban.

En la gestión que se desarrollaba en las organizaciones en los años 80's, eran muy comunes los ajustes verticales en la administración interna para enfrentar al ambiente en el que se desarrollaban y los ajustes horizontales se daban en las prácticas de Recursos Humanos. El contexto empresarial ocupó un lugar importante en esos años, por lo tanto, la necesidad de adecuar y ajustar las prácticas de Recursos Humanos a éste. El ajuste interno, es el rasgo diferenciador de este enfoque.

También se le dio un lugar importante al enfoque cognitivo, éste enfatiza la perspectiva teórica que estudia los procesos psicológicos que son clave para construir conocimientos. Trata de darle sentido a los procesos psicológicos con los que los individuos pueden establecer relaciones, desarrollarse en su medio y resolver problema; se enfocan en la memoria, razonamiento, atenciones, percepciones y por supuesto, el aprendizaje.

Las operaciones mentales que realiza cada individuo, son importantes para procesar la información que llega del medio, de forma que, observando este enfoque desde una perspectiva organizacional, también el enfoque cognitivo puede aplicarse a empresas.

Es importante la adquisición del conocimiento y enfocarlo en la conducta para tomar las mejores decisiones en cuanto a la gestión de las áreas funcionales de las organizaciones, además el buen desempeño de éstas.

El enfoque cultural también fue importante en la década de los 80's, el cual es un conjunto de creencias básicas y valores que se manifiestan en actitudes y comportamientos que de una u otra forma, guían la conducta de los individuos dentro de sus áreas laborales; perciben y sienten situaciones de formas distintas, o sea, sus acciones también lo son. Este enfoque permite que cada miembro de la organización, forme relaciones estables y coherentes pero solo dentro del ambiente organizacional.

La cultura que se da dentro de cualquier entidad, identifica su forma de ser, puesto que manifiesta las formas en las que se desarrolla ante cualquier amenaza u oportunidad que se de en la gestión, pero un punto sumamente importante dentro de la cultura, es la adaptación a los cambios y requerimientos por parte del medio externo y todos estos conocimientos se comparten con los nuevos integrantes que se unen a la organización.

Y para finalizar, el enfoque político, es una orientación y se ve como una directriz que es compartida, comprendida y respetada por los individuos que pertenecer a cualquier empresa, porque gracias a ella, es fácil contemplar las pautas y responsabilidades de cada área que hace funcional a la organización; son guías y criterios generales de realización, apoyan a la ejecución para el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, por lo cual, facilitan cualquier Cambio Organizacional y generalmente, se dictan desde el nivel más alto en la jerarquización.

Subsiguientemente, Demers (2007) establece que en las década de los noventas, surgieron mecanismos del Cambio Organizacional porque el mercado así lo exigió; el primer mecanismo se traduce en enfoques radicales y posmodernos, que han generado un gran campo de exploración de posibilidades, no solo en la indagación y resolución de crisis, sino también repensar en las teorías que anteriormente se habían estado explotando.

Hablando específicamente del posmodernismo, busca nuevas formas de pensamiento pero siempre enfocadas en los individuos a través del uso de la tecnología. Y el radicalismo se preocupa por reformar de raíz ciertos instantes de la vida social, enfocados en el orden político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental, moral e incluso religioso.

El siguiente mecanismo es el discursivo, que ayuda a conocer la realidad social que se refleja en la lengua, se analiza desde distintas perspectivas. Este mecanismo ha tenido repercusiones no solo en el ambiente organizacional, sino también en disciplinas como la filosofía, sociología y la antropología. En la década de los 90's, refiriéndonos al contexto de Demers, también está el mecanismo Centrado en la Práctica, es un proceso de autoformación permanente que se da en los individuos, en el que la propia experiencia se analiza para aprender continuamente.

El aprendizaje conductual, es un mecanismo que se tiene objetivo, estudiar la conducta que se refleja en los individuos dentro de las empresas para que pueda ser controlada y de una u otra forma poder pronosticarla; se centra en el aprendizaje como adquisición de nuevos comportamientos y concluye que cualquier proceso humano que se pueda aprender, es resultado de una suma hábitos.

El aprendizaje conductual, es un mecanismo que se tiene objetivo, estudiar la conducta que se refleja en los individuos dentro de las empresas para que pueda ser controlada y de una u otra forma poder pronosticarla; se centra en el aprendizaje como adquisición de nuevos comportamientos y concluye que cualquier proceso humano que se pueda aprender, es resultado de una suma hábitos.

La evolución y la complejidad son los últimos dos mecanismos que propone Chistine Demers, el primero se orienta en la retroalimentación de los procesos de enseñanza que se han generado anteriormente en los individuos dentro de las áreas de trabajo de la empresa, todo esto para mejorarlas y perfeccionarlas; el segundo es una alternativa para reflexionar sobre determinados aspectos de la naturaleza, la sociedad en general y también el pensamiento porque presentan características muy específicas e influyen en comportamientos complejos de los individuos.

Una década después, llegaron los 2000 y con ello posturas que proponen como es que el Cambio Organizacional ha cambiado a lo largo del tiempo: las organizaciones como instrumentos de dominación y colonizadoras de discursos, también el cambio se comprende como un reproductor de la dominación, a las organizaciones como sistemas construidos socialmente porque los patrones se reflejan en los textos y conversaciones, otra postura son las comunidades de práctica, además de una continuidad y cambio como resultado de los mismos procesos (continuo, emergente, incremental y radical) y para finalizar, se ve a las organizaciones como sistemas naturales que aprenden de la experiencia, ecosistemas dinámicos y sistemas de autogestión.

Este tipo de clasificación se da con una controversia principal y es que no se sabe si el origen del Cambio Organizacional se da por una evolución natural o por una dinámica social.

| PERIODOS | ENFOQUES | MECANISMOS | POSTURAS |
|-----------|-----------------|-------------------------|--|
| | 80'S | 90'S | 00'S |
| CONCEPTOS | Configuracional | Radical y Posmodernidad | Organizaciones como instrumentos de dominación y colonizadoras de discursos |
| | | Discursivo | Cambio como reproducción de la dominación |
| | Cognitivo | Centrado en la práctica | Organizaciones como sistemas construidos socialmente. Patrones seguidos de textos y conversaciones |
| | | Cultural | Aprendizaje conductual |
| | Político | | Evolución |
| | | Complejidad | Organizaciones como sistemas naturales que aprenden de la experiencia, ecosistemas dinámicos y sistemas de autogestión |

Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organizational change theories: A synthesis. Demers (2007).

2.2.3. Niveles y velocidad del Cambio Organizacional

Se pueden observar dos niveles de Cambio Organizacional, en la superficie y en la profundidad (Grouard y Meston, 1996), los primeros son cambios pequeños pero continuos y no existe ninguna limitación para ellos porque se dan en estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos, que son fáciles de llevar a cabo y a costos limitados, y con el tiempo, estos cambios pueden evolucionar y avanzar en la profundidad.

Los cambios profundos son drásticos porque impactan la gestión de las empresas y la razón es porque afectan a la cultura organizacional, en los tres niveles, según Schein E. (1993) el primer nivel es el de artefactos y producciones, es el más fácil de percibir porque es muy visible; se presenta en la estructura organizacional, arquitectura, equipos, tecnología, entre otros aspectos de la entidad. El segundo nivel es el de valores expuestos y se observa en la conducta de los individuos de la organización; cada miembro expone su comportamiento y desarrollo de acuerdo a sus principios sociales, su filosofía, metas y sueños, los cuales son únicos para cada uno de ellos. El último nivel, es el de supuestos subyacentes y presunciones básicas, que está dirigido a resolver problemas de adaptación externa o interna pero cuando se lleva a cabo, puede convertir creencias, percepciones y sentimientos de cualquier individuo.

Después, está la velocidad del cambio, es diferente para cada situación, depende de circunstancias por las que las organizaciones atraviesan. Muchas ocasiones, el cambio obedece a factores muy específicos como el nivel de alteraciones que la empresa desea encontrar en sus procesos; al clima y cultura organizacional; y las personas involucradas y afectadas, además de su compromiso con los Cambios Organizacionales. Algunos cambios requieren darse lentamente pues demandan ajustes organizacionales y otros deben ser rápidos debido a las presiones del entorno (Sandoval, 2014).

Cualquier alteraciones en las empresas, son preocupantes tanto para los entes grandes, como para los pequeños y medianos, por ello, es que los métodos para enfrentar los cambios que se deben de emplear para sobrevivir al contexto ambiental,

deben de ser cada vez más innovadores, no solo para hacer que las empresa sobrevivan, sino también para satisfacer las necesidades de los clientes, tomando en cuenta sus recursos y sus procesos.

En la actualidad, las organizaciones reciben una gran cantidad de influencias, ya sean internas o externas: las primeras se refieren a los cambios en sus estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos pero siempre con un enfoque visionario; las segundas se enfocan en las tendencias del mercado, nuevos segmentos de consumidores, influencias a causa de la globalización, la tecnología y su principal característica, es que las organizaciones no tienen capacidad para controlarlas por lo que solo deben de enfocarse en aprender sobre ellas y generar planes de acción para para aprovecharlos. La diferencia entre ambas fuerzas se da por el origen y la fuente de generación del cambio, su procedencia y ámbito de manifestación (Barroso & Delgado, 2007).

2.2.4. Cambio Organizacional como Proceso Estratégico

El pasar del tiempo es inevitable y por ello el cambio también lo es; Demers expresa que las empresas se han tenido que adaptar al medio, la concepción de que las organizaciones eran sistemas cerrados, era válida, ya que las exigencias por el mercado no eran tan exigentes pero a través del tiempo, este enfoque cambio y cedió su lugar a la ideología de que las entidades son sistemas abiertos, que intercambian con el entorno constantemente.

Para concluir, el cambio en las organizaciones se da como un mecanismo de supervivencia y adaptación a ambientes que son cada días más inestables, complejos y turbulentos, por lo tanto se da en aspectos estratégicos: **Hoy en día se le considera al Cambio Organizacional como un Proceso Estratégico.**

El cambio afecta a la integridad de la organización y se concentra en su estrategia convirtiéndose en origen de la innovación y la creatividad (Gómez Fulao, 2010).

2.3. Formas Organizacionales Clásicas

Según Blau (1974), la Estructura o Forma Organizacional de cualquier empresa, se define como la distribución de las personas en diferentes líneas de acción para lograr un objetivo en común.

Las empresas cuentan con múltiples de estas Estructuras Organizacionales porque poseen configuraciones de varios factores, todos ellos para lograr objetivos específicos; las entidades buscan y desarrollan sus propias formas de gestionarse, pero siempre con la finalidad de encontrar la eficiencia y eficacia en sus procesos.

Cada forma, planifica, organiza, dirige y controla las actividades laborales de cada individuo (produce un impacto sobre cada trabajador) por tanto, afecta las reglas y políticas a través de procesos de percepción, interpretación y negociación, entonces estas estructuras pueden modificarse y adaptarse a los contextos que el tiempo y la organización en sí, van requiriendo.

Las Formas Organizacionales se han transformado a través de lapsos de tiempo largos y pueden clasificarse de acuerdo a sus principios de especialización, esto porque muchas empresas comparten actividades y objetivos muy parecidos.

Entonces, comprendemos que la estandarización ocurre a principios del siglo XX, porque el trabajo en sí, orilla a la especialización; se tiene una visión focal de la economía de la época porque ejerce e impone controles sobre la organización del trabajo. El enfoque clásico de la Administración es liderado por autores como Henri Fayol, Frederick Taylor y Max Weber, ellos tienen una visión mecanicista.

Las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica (Kikta, 1999), en formas funcionales, divisionales y matriciales, sin embargo se estancaron en la teoría clásica y las organizaciones se veían como sistemas que actúan eficientemente y así es como la racionalidad burocrática mecanizada se implementó en cada individuo, departamento y unidad.

Continuando con la historia, el auge más grande de éste periodo fue a principios de los 80's, donde lo más importante era la orientación al cliente, entonces las Estructuras Organizacionales tuvieron que modificarse, tomando en cuenta que no existe una forma específica de que una empresa sea eficaz, cada una debe de formar su propio sistema que tenga una congruencia entre sus estructura, sus procesos y sus eventualidades.

Dentro de este periodo, las Formas Organizacionales se volvieron más informales por la necesidad de las empresas por adecuarse al entorno en el que se desarrollaban, además las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC's) contribuyeron a que las organizaciones ajustaran sus estrategias a sus estructuras para una renovación tajante. Las más características fueron la adhocracia, horizontal y en red.

Autores como Michael Porter, Richard Schmalensee, Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale marcaron el periodo de personalización por sus trabajos teóricos y prácticos, en los cuales las TIC's eran una ventaja competitiva pero sin tomar en cuenta su gestión, entonces a la organización no se le reconoce como un sistema abierto porque el contexto era irrelevante pero en la época de la innovación todo esto cambió.

2.3.1. Organización Jerárquica o Vertical

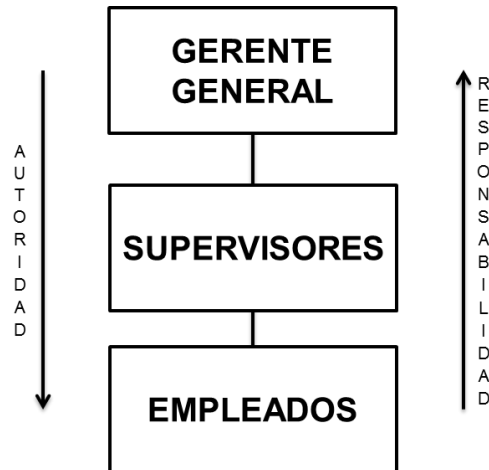
A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX se presentó una etapa de estandarización, donde la idea que regía, era la de buscar la especialización, la producción en masa, el control y orden para lograr la mayor eficacia en la fabricación de artículos.

La Forma Organizacional de Jerarquización, consiste en que la organización tiene un alto nivel de autoridad, la actividad decisional y de mando se concentra en una sola persona; cuenta con una jurisprudencia que es única y absoluta sobre los subordinados a su cargo. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Este tipo de Forma Organizacional es aconsejable aplicarla a empresas pequeñas porque las actividades, así como las responsabilidades se transmiten en una sola línea; se tiene una mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas,

además no hay conflictos de autoridad y tampoco escapes de responsabilidad por esta razón es que la disciplina es fácil de mantener.

Sin embargo es rígida e inflexible porque depende de personas clave, por esta razón, no fomenta en los trabajadores la especialización.



Fuente: Diagrama del texto Fundamentos de administración: Casos y prácticas. MÜNCH, L. (1988)

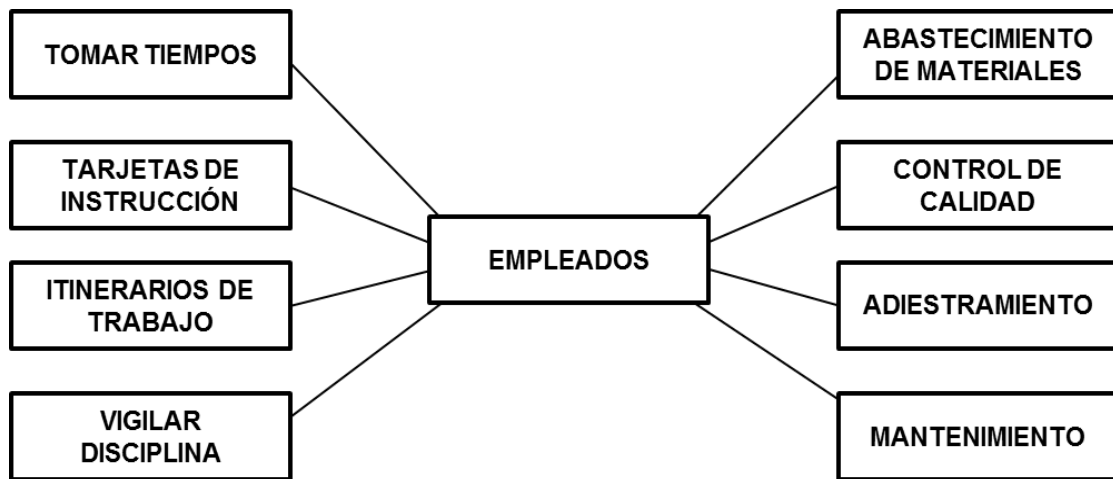
2.3.2. Organización Funcional o de Taylor

Esta Forma Organizacional fue creada por Frederick Taylor, él pudo observar que las organizacionales que su eje era la estructura jerárquica o lineal no incitaba la especialización, por esta razón, se propuso que la labor del o de los supervisores se dividiera en especialidades, una persona para cada actividad principal y que todos poseyeran la misma autoridad pero cada uno en su campo pero con la condición de tener individuos a su cargo que realizaran la función que les correspondía.

No existe mejor ejemplo que el Taylorismo, que se enfocó en la especialización del quehacer del obrero en las fábricas, basado en la descomposición y recomposición de las acciones, gestos y movimientos que componen una tarea específica, con un modelo de instrucción y supervisión, con la única finalidad de que los obreros ejecutaran el menor número posible de funciones.

Existen muchas ventajas al aplicar esta Forma Organizacional: hay una mayor especialización y se logra una eficiencia alta en el personal porque la división del trabajo es planificada. Un rasgo importante, es que el trabajo manual tiene una separación drástica del trabajo intelectual.

Lamentablemente, también existen desventajas y es que la dificultad de localizar y fijar la responsabilidad afecta la moral de los individuos por la contradicción de las órdenes, esto por la rivalidad entre los jefes.

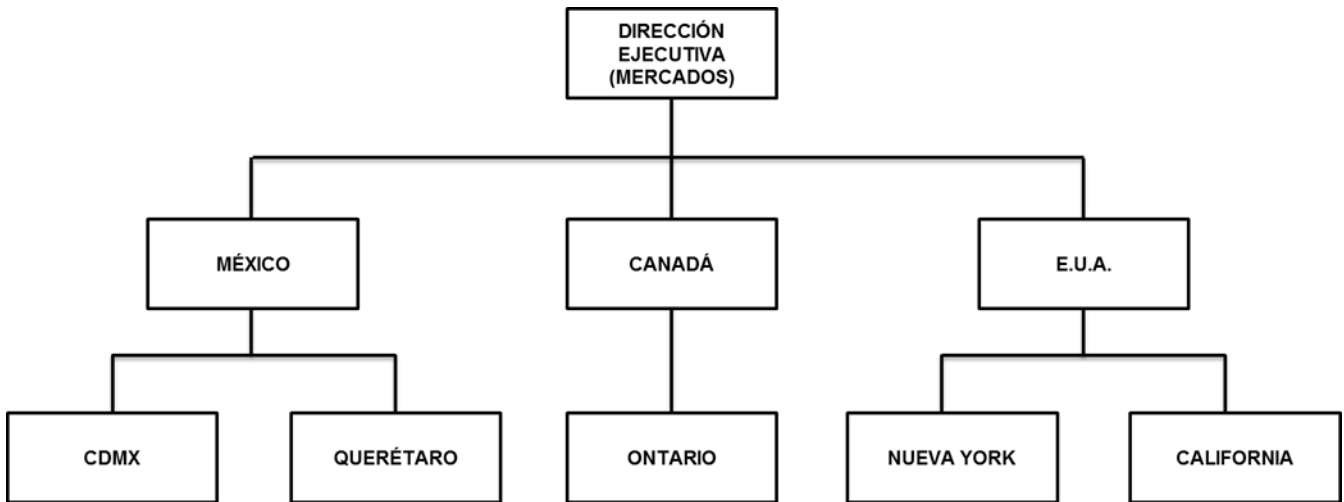


Fuente: Diagrama del texto Fundamentos de administración: Casos y prácticas. MÜNCH, L. (1988)

2.3.3. Organización Divisional

Este tipo de estructuras son muy comunes en empresas grandes, que han crecido y se han logrado diversificar a través de sus productos. Utiliza la departamentalización con base en productos, departamentos, clientes o mercados. Cada departamento tiene autonomía y pueden tomar decisiones respecto a su producto, a su mercado o a su área geográfica.

La sede central controla las acciones de las divisiones, regularmente a través de resultados y si es necesario realizar funciones de apoyo. Este tipo de estructura auxilia a que el riesgo de capital sea mucho más bajo y reacciona estratégicamente frente a circunstancias extraordinarias.



Fuente: Diagrama del texto Fundamentos de administración: Casos y prácticas. MÜNCH, L. (1988).

Sin embargo, estas formas organizacionales no han sido las únicas a lo largo de la historia, las empresas han adoptado un sinnúmero de modelos que traten de concordar con las exigencias del contexto en el que se desarrollan, inclusive han adoptado teorías que no son modelos, como la de la burocracia de Max Weber; él pretendía que la burocracia fuese vista como un tipo ideal, solo estaba interesado en el poder y la dominación, porque para él, todo tipo de organización humana, parte del principio del poder y la dominación. El tipo ideal no fue hecho para ser probado empíricamente (Nicos Mouzelis, 1975).

La dominación para Weber, es uno de los más importantes elementos de la acción comunitaria, de la misma manera, el autor asegura que la dominación es una forma especial de poder. Ésta expresión de poder, mantiene una estructura, que al desarrollarse al interior de la acción comunitaria, le brinda dirección hacia un fin.

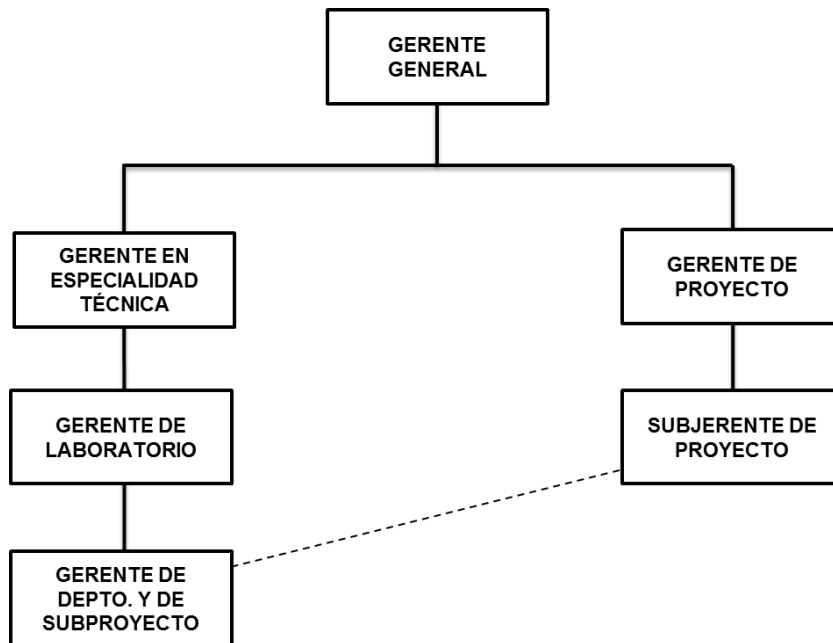
2.3.4. Organización Matricial

Este tipo de Estructura Organizacional consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones; un gerente funcional está a cargo de las actividades esenciales de un departamento pero apoyando a un gerente de proyecto, que se responsabiliza de resultados pero solo del proyecto que está llevando a cabo.

Se distingue por cambiar la unidad de mando por un sistema de mando múltiple porque los resultados son observados por el gerente de departamento y al gerente de proyecto; la autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Se puede adoptar en un área funcional o en toda la empresa; cuando se implementa, debe de tener un tiempo de planeación, organización, recursos y esfuerzos ya que debe mostrar estabilidad en la organización tradicional para sostener una organización flexible de la administración por proyectos.

Es muy buena opción porque motivan la comunicación interdepartamental, específicamente cuando se trata de las funciones y productos, esto abre una brecha importante que permite que los individuos puedan cambiar de una actividad a otra sin ninguna dificultad aunque también pueden existir confusiones respecto a la responsabilidad y la falta de delimitación de autoridad, también existe una lucha de poder y la resistencia al cambio es alta.



Fuente: Diagrama del texto Fundamentos de administración: Casos y prácticas. MÜNCH, L. (1988)

2.4. Modelo de la Burocracia: Max Weber

La burocracia es una teoría que se ha adoptado como un modelo empírico, ya que ha sido aplicable a la realidad; Max Weber, el padre de la burocracia, menciona que es un ideal para cualquier forma de explicación organizacional.

Weber basa sus estudios en la racionalidad instrumental, o sea, lograr más, con menos, todo esto lo logra a través de los siguientes medios: un alto grado de especialización; una estructura jerárquica de autoridad; con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad; un reclutamiento de personal basado única y exclusivamente en sus capacidad y conocimientos técnicos; y una clara diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros.

Todo esto para lograr un fin, que es el control del proceso del trabajo y así poder llegar a la dominación pero sin ningún tipo de resistencia y por ello es que tenemos la existencia de un sistema de control basado en reglas racionales, por lo tanto se genera la impersonalidad de las normas, que ayudan a que el trabajador obedezca a las reglas pero no a una persona, es decir, que entre más técnica sea la norma, menos resistencia opondrá el trabajador. Weber llevó esto a la organización para lidiar entre lo eficiente y lo no eficiente.

Para que las reglas se hicieran obedecer, surgió la jerarquización, que busca la estandarización del trabajo en reglas altamente tecnificadas.

2.4.1. Características de la Burocracia

La burocracia se presenta dentro de la empresa como una especie de epidemia, que hace que los procesos se multipliquen, impidiendo que existan soluciones rápidas y eficientes pero Weber, pensó en la burocracia para formas a una organización eficiente por excelencia; solo necesita describir anticipadamente y con un sumo detalle la manera en que se deberán realizar los procesos, por ello tienen características muy específicas.

La primera peculiaridad, es el carácter legal de normas y reglamentos, éstas se instituyen por escrito y se basa en una reglamentación propia donde se define el funcionamiento de los procesos administrativos, organizativos y burocráticos. Estas normas y reglamentos son muy detallados, precisos y racionales.

Otro rasgo es la jerarquía de autoridad, donde las normas se establecen por su racionalidad pero el cuerpo legal, está compuesto por un sistema consistente de reglas abstractas establecidas intencionalmente; posteriormente se encuentra la máxima división del trabajo que se caracteriza por estar compuesta de cargos oficiales pero limitados por reglas. Se delimitan las obligaciones a cumplir, dependiendo de cada cargo en función de la división del trabajo y tienen una supervisión de un superior.

La determinación de reglas es la siguiente singularidad, donde la conducta de los funcionarios está manejada por un sistema de reglas técnicas y normas de tipo general y consiste en la aplicación de esas reglas a cada caso y situación concreta.

Persigue la profesionalización y racional, que requiere una especialización y preparación técnica. Al empleo en sí, se le considera como una carrera y se puede ir avanzando con las promociones que la misma organización establece; la competencia debe de ser honesta, evitando a toda costa las preferencias personales y los nepotismos.

La impersonalidad es una particularidad importante, ya que todos los eventos administrativos, así como las decisiones y las reglas se formulan y se registran por escrito con la indicación impersonal, buscando no se favorezca o dañe a ningún individuo en especial.

2.4.2. Ventajas de la Burocracia

A pesar de que la burocracia es un modelo que no se pensaba implementar empíricamente, se pudo observar que existían beneficios al aplicarla: la racionalidad está impregnada en el logro de objetivos, así como la precisión en los cargos y operaciones en los procesos, eso provoca que las decisiones se tomen con rapidez,

porque toda la organización conoce que se debe de hacer y quien lo tiene que llevar a cabo.

Una ventaja grande, es la uniformidad en los procedimientos que favorece la estandarización, por consiguiente reduce los costos y errores; las decisiones se toman en los mismos tipos de circunstancias por ello el alto grado de consistencia. La confiabilidad está presente todo el tiempo, porque la empresa es manejada de acuerdo a las reglas ya conocidas, entonces elimina la discriminación personal.

Continuando con los subordinados, el trabajo es dividido entre todos, cada uno tiene actividades específicas que la hacen especialistas y así logran hacer carrera profesional dentro de su empresa, todo en función del mérito personal y sus habilidades técnicas; los subordinados que ingresan a la empresa, respetan a los más antiguos por la experiencia y curriculum profesional que tienen.

2.4.3. Anomalías de la Burocracia

Los problemas que se dan, son por la propia naturaleza del sistema, ya que exige en todo momento un alto grado de formalismo y de control, entonces la Forma Organizacional forzada se vuelve rígida, por lo tanto se vuelven lentos todos los procesos. La burocracia es un sistema que no soporta el cambio, incluso algunas situaciones de contingencia las considera peligrosas porque son una amenaza para la organización.

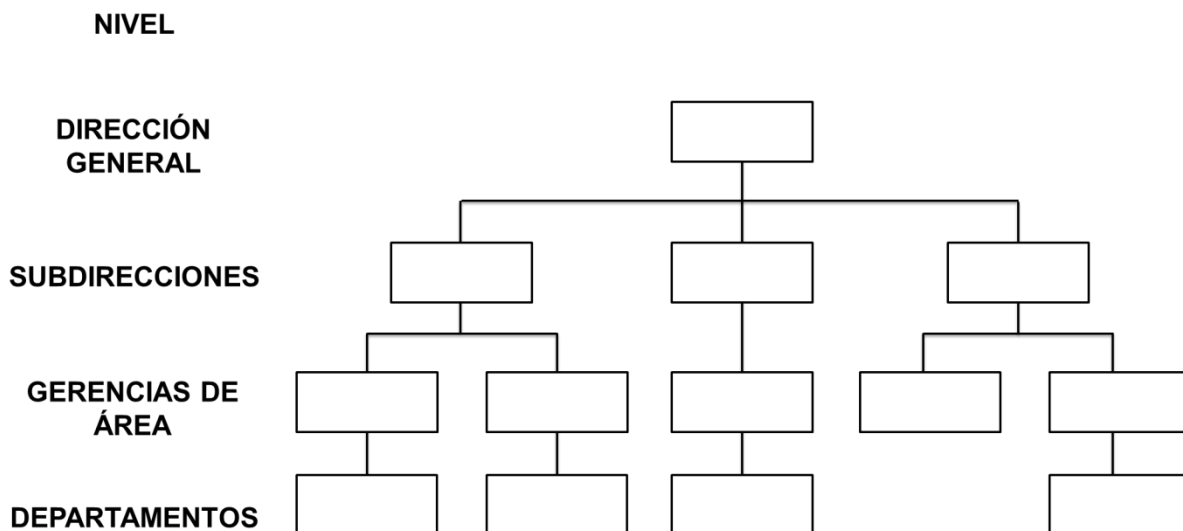
Esta Forma Organizacional es un tipo ideal, en consecuencia no puede llevarse a cabo en su totalidad dentro de la empresa, es menos efectiva pero no solo eso, también puede ocasionar disfunciones, como el formalismo, que es tan severo que incluso los individuos que están inmersos en esta Forma Organizacional, pueden llegar a un punto de robotización porque sus actividades son estandarizadas y sumamente repetitivas; el papeleo es otra ineficiencia de la burocracia, pues genera que los procesos sean lentos y complejos y todo esto por el simple de hecho de hacer los reglamentos valer.

Continuando con las disfunciones, está la discrecionalidad, o sea, una pugna entre la iniciativa y la disciplina, porque la burocracia hace énfasis en seguir las normas y

cumplir con cada aspecto del proceso por la estandarización, por lo que el medio, se vuelve más importante que el fin. Una más, es el nepotismo y es fácil llevarlo a cabo porque al tener un cargo importante, el individuo beneficia a sus familiares, existen algunas más, sin embargo se mencionan las principales.

Cuando la burocracia se aplicó a las empresas, los individuos se percataron que existía un círculo vicioso porque hay algunos elementos del sistema que son contradictorios, son: la extensión del desarrollo de las reglas impersonales, porque nada es casualidad, todo se regular y se tienen un control de ello pero la persona que está a cargo pierde poder, ya que los subordinados solo obedecen reglas y no a personas; la centralización de decisiones, y es que una persona que jamás ha realizado los procesos de cualquier organización, ha puesto las reglas sobre la mesa, solo por justificar la impersonalidad del sistema.

El siguiente elemento es el aislamiento de cada categoría jerárquica y la presión del grupo sobre el individuo, ocasiona que la organización se divida en segmentos pequeños, lo que afecta la comunicación pero con la misma presión de cualquier área jerárquica, por supuesto este tipo de comportamientos por parte de los individuos no se encuentra estipulado en las reglas. Por último el desarrollo de relaciones de poder paralelas y se entiende que a pesar del grado excesivo de reglas, no son suficientes para controlar el miedo por la incertidumbre.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organización de Empresas: BENJAMÍN, E & FINCOWSKY, F. (2001).

2.5. Modelo Orgánico de Mintzberg

El profesor Henry Mintzberg y su alumno de doctorado Danny Miller expusieron las limitantes de la investigación académica sobre las organizaciones, ya que solo se concentraba en las variables individuales y como se comportaban, mientras que dejaban de lado como los atributos se constituían en configuraciones, arquetipos o formas.

Este modelo es muy útil para cualquier tipo de organización porque muestra las estructuras que pueden establecerse; la estructura es la manera en que el trabajo se divide en acciones totalmente diferentes y después como se logra coordinar para lograr objetivos.

Según Mintzberg, toda actividad humana que es organizada, debe de tener dos requisitos importantes, que son la división del trabajo y la coordinación, y a pesar de que son opuestos, no se puede llevar a cabo ninguna tarea sin ellos.

Tiene más sentido que las organizaciones cambien de una configuración integrada a otra por medio de saltos cuánticos y no por medio de la adaptación continua y gradual (Mintzberg, 1989).

2.5.1. Partes básicas de la Organización

El Modelo Orgánico de Mintzberg, plantea que cualquier organización se compone de seis partes básicas: la primera, el Núcleo de Operaciones, donde se encuentran los operarios de cualquier proceso para la fabricación del producto o productos (bienes y/o servicios) de la empresa; la segunda es el Ápice Estratégico, en la cual los directivos son los responsables de la organización.

Continuando con la siguiente, la Línea Media, en esta parte de la empresa se encuentra la mesocracia organizativa o burguesía organizacional; la cuarta parte es la Tecno-estructura que se forma por grupos de personas que estandarizan y normalizan

procesos; la siguiente parte es el Staff de Apoyo o Personal de Apoyo y son unidades especializadas que se enfocan en proporcionar servicios a toda la empresa con un fin diferente a la organización.

Por último la parte ideológica, que engloba todo y para Mintzberg representa la cultura organizacional.

Mintzberg las presentó en un logotipo, donde el ápice estratégico, la línea intermedia y el núcleo de operaciones se presentan en una secuencia ininterrumpida para indicar que están conectadas de forma característica por medio de una sola cadena de autoridad formal, mientras que la tecno estructura y el personal de apoyo se muestran separados a cada lado para indicar que están exentos de la línea principal de autoridad. (Mintzberg, 1989).



Fuente: Diagrama seis partes básicas de una organización. Mintzberg y la dirección. MINTZBERG H. (1989).

Dentro de todas estas partes, laboran individuos que toman decisiones y llevan a cabo las acciones que sean necesarias para lograr resultados, interactúan entre ellas y se genera una coalición interna, o sea un sistema donde las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución de poder pero no solo eso, también otros individuos externos a la organización, buscan ejercer influencia para así modificar las acciones y decisiones de los miembros de la misma; este tipo de fenómeno se le reconoce como coalición externa.

La coalición externa puede ser pasiva, dominada o dividida; la primera tiene una gran dispersión en el interés por parte de los actores externos para influenciar en las decisiones y acciones de la organización, en la segunda existe una persona externa que impone su autoridad porque es un miembro que tiene una facultad sobresaliente a los demás y por último, la tercera, que se da la existencia de una lucha de intereses que no logran conciliar varios de los individuos.

Los agentes externos, pueden ser los propietarios y las asociaciones de empleados, los asociados (proveedores, socios, competidores y clientes) y los públicos (oficinas gubernamentales, gobiernos nacionales, grupos con intereses especiales, público en general y gobiernos locales).

2.5.2. Mecanismos de Coordinación

Existen algunos dispositivos que buscan la coordinación y describen como es que se puede lograr. Los siguientes mecanismos reflejan cómo es que la coordinación se alcanza dentro de las organizaciones.

Ninguna organización puede depender de un solo tipo de estos mecanismos, si se pueden sustituir en parte unos por otros pero todos se llevaran a cabo dentro de la empresa.

Es importante mencionar que las organizaciones contemporáneas no pueden existir sin la parte de liderazgo y comunicación informal, aunque sea por el único hecho de saltarse la rigidez de la normalización.

Para Mintzberg y Miller lo más importante es resaltar en este apartado, es que muchas empresas prefieren más un mecanismo que a los otros pero las que no prefieren a ningún, tienden a generar más conflictos que se dan de forma natural cuando los individuos tienen a enfrentarse por ganar influencias cuando hay un vacío que se puede pensar que es relativo en el poder.

| MECANISMO | DESCRIPCIÓN | REPRESENTACIÓN GRÁFICA |
|---|---|---|
| ADAPTACIÓN MUTUA | La coordinación se logra gracias a la comunicación informal. |  |
| SUPERVISIÓN DIRECTA | Un individuo emite órdenes hacia los individuos que están a su cargo, así se logra la coherencia. |  |
| NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO | Se especifican los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas, por lo general se dan en la parte de Tecno-estructura. |  |
| NORMALIZACIÓN DE LAS SALIDAS (OUTPUTS) | Se especifican los resultados de diferentes trabajos y se desarrolla en la Tecno-estructura. |  |
| NORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES | Los diferentes trabajos se coordinan en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores. Se normalizan los procedimientos. |  |
| NORMALIZACIÓN DE LAS REGLAS | Son reglas que afectan el trabajo, generalmente para toda la organización, para que todo el mundo funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas aunque no siempre son las correctas. |  |

Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Mintzberg y la dirección. MINTZBERG H. (1989).


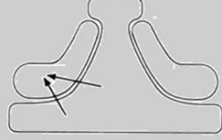

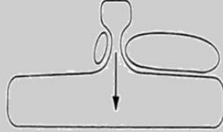


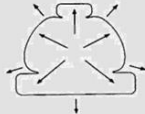
2.5.3. Tipos de Configuración

Partiendo de las partes y mecanismos de la organización antes expuestos, Mintzberg plantea los tipos de configuración particular que una empresa se puede diseñar a sí misma; para él, existen seis configuraciones y una más que aparece cuando no se domina ninguna parte.

Cada configuración cuenta con ciertos elementos estructurales que facilitan los buenos resultados, no obstante, cuando se combinan varios elementos de ellas, los resultados pueden ser desastrosos porque no existe armonía.

Las organizaciones que son más efectivas, son aquellas que pueden lograr una coherencia entre sus componentes y que no modifican elementos sin antes evaluar las consecuencias de éstos.

Estas formas organizacionales que ya están establecidas, se representan en esquemas y gracias a ellos, podemos ubicar a las empresas en cada uno de ellos con el objetivo principal de comprender los fenómenos que ocurren dentro de ellas, ya sea para tomar decisiones importantes o simplemente para observarlos.

| FORMA ORGANIZACIONAL | PARTE MÁS IMPORTANTE | MECANISMO DE COORDINACIÓN | REPRESENTACIÓN GRÁFICA |
|--|---|--|---|
| ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL O ESTRUCTURA SIMPLE | Ápice estratégico: Los altos mandos dirigen pero también realizan muchas otras actividades y resuelven problemas | Supervisión directa: Existen pocos trabajadores |  |
| ORGANIZACIÓN MAQUINAL O BUROCRACIA MECÁNICA | Tecno-estructura: Se concentra en controlar y proteger al núcleo de operaciones | Normalización de los procesos de trabajo: El trabajo es muy repetitivo y todos los procesos son fáciles de estandarizar |  |
| ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA O ESTRUCTURA DIVISIONAL | Línea media: Gerentes de línea media, son los que toman las decisiones más importantes porque coordinan todo el tiempo | Normalización de las salidas (outputs): No hay una manera completamente detallada de realizar los procesos |  |
| ORGANIZACIÓN PROFESIONAL O BUROCRACIA PROFESIONAL | Núcleo operativo: La manera de organizar el trabajo, estuvo dada por la formación previa que han tenido los individuos | Normalización de las habilidades: Implantación de acciones precisas de métodos y formas de ejecutar procesos concretos |  |
| ORGANIZACIÓN INNOVADORA O ADHOCRACIA | Staff de apoyo: Ayuda para una determina actividad y en un determinado momento | Adaptación mutua: Entre personas de un rango similar, llegan a un acuerdo y posteriormente realizan sus actividades |  |
| ORGANIZACIÓN MISIONERA | Ideología: Fomenta que los miembros de la empresa se aglutinen | Normalización de las reglas: Las reglas modifican el trabajo de toda la organización |  |
| ORGANIZACIÓN POLÍTICA | Ninguna | Ninguno |  |

Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Mintzberg y la dirección. MINTZBERG H. (1989).

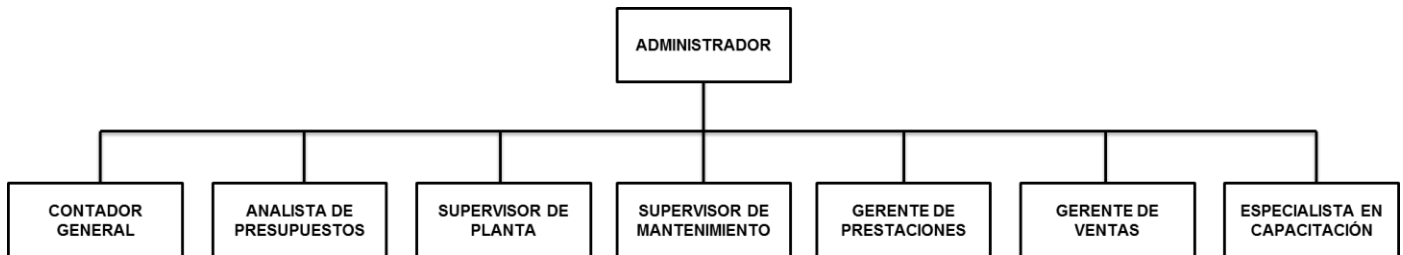
2.6. Organización Horizontal

La forma horizontal elimina la mayoría de los mandos medios y también sus funciones, entonces la reducción de los niveles jerárquicos es común. Las empresas llevan a cabo este tipo de estructuras, se enfocan en los procesos y no en las funciones, ni en un mando de poder jerárquico.

Los individuos que la componen son capacitados con base en la necesidad de conocimiento, aplicando un sistema de 360 grados, donde el cliente evalúa los incentivos pero siempre orientado hacia el trabajo en equipo, por esta razón es que los trabajadores están motivados y son, hasta cierto grado, independientes para realizar sus tareas.

La cultura de estas empresas elimina las rivalidades y contribuye al conocimiento cooperativo y fluidez de ideas porque los éxitos y fracasos son grupales, además existe menos burocracia porque la toma de decisiones es rápida, aunque al existir muy pocos puestos directivos, los individuos no tienen muchas oportunidades de realizar una carrera profesional que ascienda.

Otra razón que no es muy favorable, es que las competencias de cada departamento y trabajador, no están bien definidos, lo que ocasiona incertidumbre y una pérdida considerable de tiempo y recursos.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organización de Empresas: BENJAMÍN, E & FINCOWSKY, F. (2001).

2.7. Organización en Red

Nació a partir de la aparición de nuevas tecnologías y la gran cantidad de información que se puede manejar dentro de una empresa, como lo mencionan Lipnack & Stamps (1999) que la red está surgiendo como forma principal de organización en esta era de la información, así mismo, las organizaciones tratan de evitar una forma de organización jerarquizada, ayudándose de redes inter-organizacionales (Nohria & Robert 1992).

Castells (2000) expresa que la red ve apoya la interdependencia de los participantes autónomos unidos por valores e intereses compartidos pero con un enfoque coordinado por la gestión. El propósito de las redes, es la resolución de problemas específicos, esto por las exigencias del medio y obligan a las empresas a implementar Formas Organizacionales muy sencillas y flexibles pero es complicado lograrlo.

Una red se conforma por nodos y las relaciones entre estos. Los nodos funcionan en la organización en red como los departamentos en las organizaciones funcionales pero pueden adoptar distintas formas y tamaños, dependiendo del número de conexiones y los nodos que existan.

Las conexiones que se dan pueden ser de cinco tipos: las burocráticas, que siguen órdenes, estándares, políticas y procedimientos; las económicas, que se encargan de las transacciones comerciales y/o financieras; las operativas, que toman decisiones comunes para la organización y se encargan de la gestión de los recursos; las culturales, que se expresan como conocimientos, valores, normas, creencias, tradiciones o costumbres que caracterizan a la empresa y; las informativas que dan acceso a la información e intercambios de ella.

La tipología que maneja una organización en red, es distinta dependiendo que tipo de empresa la desarrolle, sin embargo, existen tipologías específicas que han sido propuestas por especialistas en el tema, sustentando sus resultados a través de investigaciones.

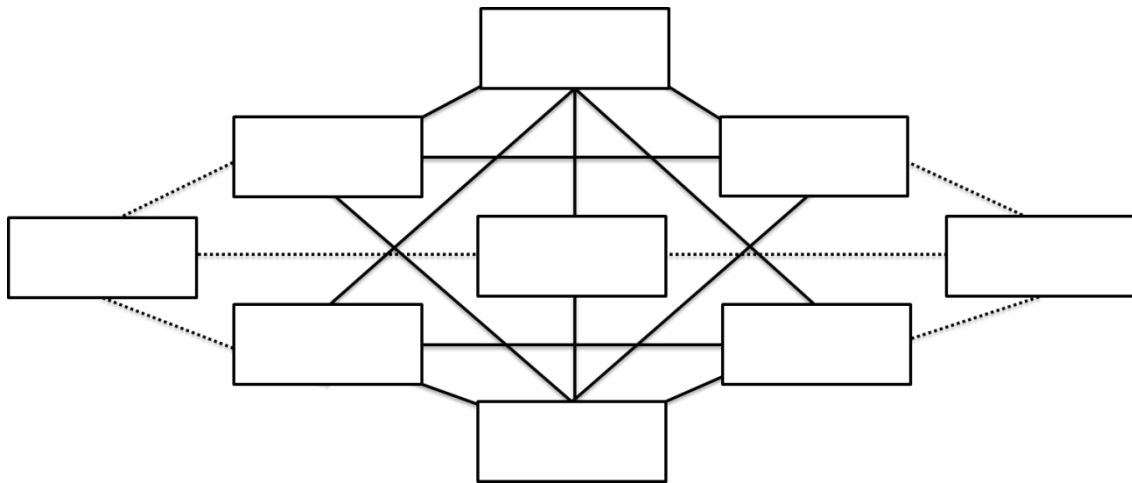
Propuesta de Miles & Snow: Plantean tres formas de red, la primera es la interna, que está constituida por una empresa, dentro de otra y así ser forjada para obtener beneficios en los mercados; la segunda, es la estable, que se constituye de relaciones y propietarios independientes pero con una cadena de valor en común, y; la modular que lleva a cabo operaciones independientes a lo largo de la cadena de valor pero no exige compromiso, así las empresas pueden salir y entrar de la red con facilidad.

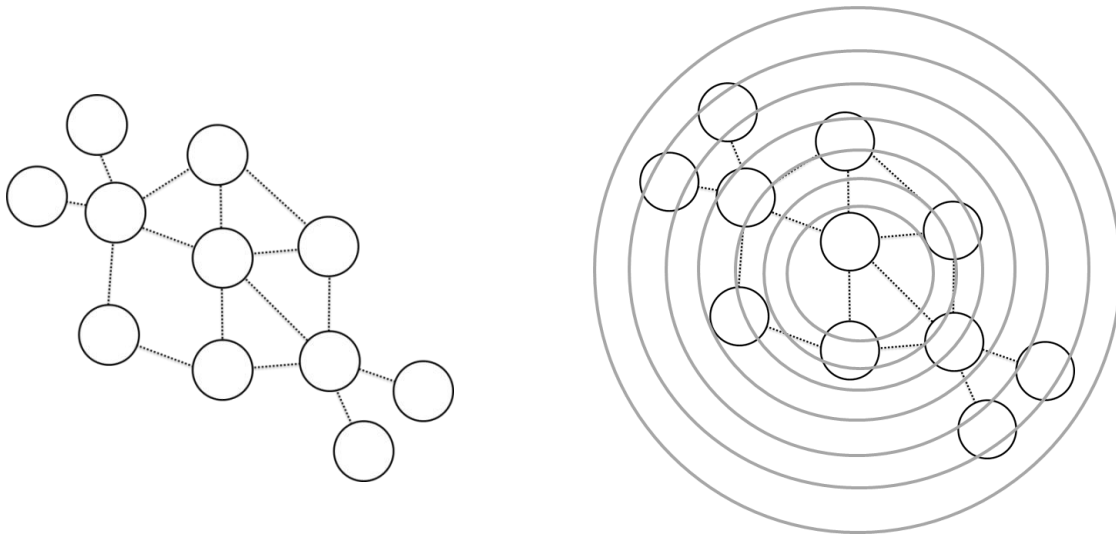
Propuesta de Ernst: Expone cinco tipos de redes, la de proveedores, que abarca la subcontratación y acuerdos entre la empresa y los proveedores que posee; la de

productores, se encarga de la producción donde intervienen varias entidades; la de clientes, donde se llevan a cabo acuerdos entre las organizaciones y los consumidores finales, además de la parte intermediaria; red de coligaciones del patrón y se constituyen por potencializar los mercados globales para extender relaciones y; red de cooperación tecnológica, que tiene como objetivo facilitar la adquisición de tecnología para aplicarla en la producción pero también en proyectos para compartir información.

Propuesta de Veereck & Van Dierdonck: Su estudio, radica en analizar dos dimensiones, la integración global y la local. Para la primera, se desarrolla una red centralizada, donde la entidad matriz dirige totalmente la red; para la segunda, la organización matriz proporciona directrices básicas pero cada red se coordina individualmente.

Cada red se representa de distintas formas dependiendo a la organización en la que se esté desarrollando, a continuación se representan algunas Estructuras Organizacionales en Red.





Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Estructura Organizacional en Red (EOR): Explorando sus bases teóricas: LOUFFAT J.E. (2013).

En las organizaciones en red, lo más importante es observar los impactos y por supuesto, los resultados que arroja, entonces la carga de la eficiencia se da en la capacidad de motivar y responsabilizar a los nodos.

Sin duda, el surgimiento de este tipo de estructuras, significó el nacimiento de estructuras por la necesidad de las organizaciones a gestionarse de formas más eficientes.

2.8. Avance de la Teoría Organizacional hacia los Estadios Organizaciones

Al paso del tiempo nos hace cambiar constantemente, por lo tanto, las sociedades y organizaciones también lo hacen pero el contexto en el que la historia se desarrolla, marca la velocidad con la que se generan estos cambios.

Hace algunos siglos, los cambios eran lentos porque la velocidad con la que la información viajaba era muy pausada. Los aspectos políticos, económicos, socio-

culturales, tecnológicos, ambientales e incluso legales, tenían grandes espacios de tiempo donde la información permanecía estática, por lo tanto, los procesos en las organizaciones no cambiaban durante lapsos muy amplios.

Los lapsos tan amplios sin información, forjaron algunas Estructuras Organizacionales para que las empresas pudieran desarrollarse y alcanzar los objetivos exigidos por el medio en el que se desarrollaban, sin embargo los individuos eran expuestos a una parte dura del estudio y desarrollo; específicamente se dio en la Administración y la Teoría de la Organización.

La Teoría Organizacional nació justo después de que la Administración ya no era lo suficientemente amplia en el plano empresarial para explicar algunos fenómenos organizacionales, esto ocurrió a finales de los años 20's, aunque compartían la misma ideología: el sujeto es el objeto de la organización. Pasaba por alto a las organizaciones no industriales pero no solo eso, también ignoraba a las empresas que no tienen fines lucrativos, por ello muchas otras disciplinas trataron de compaginar conocimientos para comprender mejor los anómalos que se llevan dentro de la entidad.

El contexto tan cambiante que hoy se vive, ha sido pieza clave para que todas las Formas Organizacionales que nacieron en la Administración y la Teoría Organizacional ya no sean las únicas existentes; ahora también se indaga el medio que rodea a la organización, la tecnología, las estructuras sociales, los individuos como parte fundamental y los objetivos logrados y los que no.

En la década de los 60's surgen Formas Organizaciones que suelen ser características de la postmodernidad, y que su característica principal que algunos autores mencionan, es la flexibilidad. Los Estudios Organizacionales también analizan la parte instrumental (lograr más con menos) pero también estudian variables y elementos que antes pertenecían a otras disciplinas; con la llegada de los Estudios Organizacionales ahora el trabajo y el análisis de los fenómenos organizacionales ahora multidisciplinario y la visión instrumentalista que se tenía fue reemplazada por una más crítica, logrando así ver a la organización como el objeto del sujeto.

Los Estudios Organizacionales se central en la multiracionalidad, en el cual lo económico es tan importante como lo social y el interpretativismo que se encarga de la comprensión a su máxima aplicación. Estudia a todo tipo de organizaciones con carácter analítico y explicativo por su gran interés en la investigación.

Las Nuevas Formas Organizacionales han introducido factores representativos del contexto en el que las empresas trabajan, como lo son la globalización económica, el incremento desmedido de las sociedades, la tecnología y sus avances radicales y la multiculturalidad. Han exigido un área en el plano empresarial y para lograr explicarlas, se necesitaban vincular aspectos culturales, experiencias simbólicas y subjetividades, porque estas variables, hace más entendible los fenómenos organizacionales (Tunal, 2015).

Para contar la historia, Drucker (1994) hace mención a tres etapas historias importantes: la primera se da cuando las herramientas de los procesos y de los productos eran parte fundamental en las organizaciones que se llevó a cabo por la Revolución Industrial. La segunda etapa fue el auge del trabajo, de la labor por parte de los obreros, se dio en la Revolución Productiva. Y por último, el conocimiento en sí en la Revolución Administrativa.

Sin duda el mundo está cambiando y es hora de cambiar con él para lograr un crecimiento integral y multidisciplinario, no solo en las organizaciones, sino también en las sociedades y por supuesto en los individuos pero no es un trabajo fácil, sin embargo los Estudios Organizacionales se han dado a la tarea de hacerlo.

“La finalidad del trabajo, no es hacer dinero. La finalidad del trabajo es hacer que los empleados, se trate de obreros de salarios bajos o de ejecutivos de alto nivel, se sientan bien en la vida”.

Ricardo Semler.

2.9. Nuevas Formas Organizacionales

Chandler (1962) propone que la Estructura Organizacional siempre va a seguir a la Estrategia porque en sus estudios, reveló que cuando una estrategia nueva es implementada, se ocasionan problemas administrativos porque las Estructuras Organizacionales no son adecuadas para llevarla a cabo, por ello cuando se modifica, la implementación de la estrategia se desarrolla de una manera más eficiente.

Por lo tanto, si las estrategias responden al contexto en el que la empresa se desenvuelve, las Formas Organizacionales también deben de modificarse; **el Enfoque Estratégico de la época, marca a las Estructuras Organizacionales.**

Las Formas Organizacionales cambian para responder a la incertidumbre, complejidad e incluso al enfoque estratégico de la época. La adaptación al medio es un factor fundamental para la supervivencia en un mercado donde los individuos que lo constituyen son más exigentes, por esta razón, es que la innovación funge un papel tan importante en las organizaciones.

Las Nuevas Formas Organizacionales se considera, nacieron en los primeros años de la década de los 90's y continúan hasta nuestros días. El activo clave de este tipo de Estructuras Organizacionales es el conocimiento, ya que sin él, es casi imposible hablar de una empresa.

El conocimiento es impulsado por los avances apresurados de la tecnología y lo atestigua Drucker (1998), mencionando que las organizaciones de la nueva era han constatado el poder de la tecnología, no sólo como capacidad competitiva, sino como agente promotor de cambios profundos en las Estructuras Organizacionales.

En la actualidad, las organizaciones, han tenido que enfrentarse a cambios drásticos a partir de la llegada del SARS-COV-02; los cambios que podrían haber sido paulatinos, se dieron rápidamente, con tiempos limitados por las exigencias del medio en el que no solo los mercados se desarrollan, sino también las sociedades y los individuos. Muchas empresas han desaparecido porque los Cambios Organizacionales no fueron lo suficientemente rápidos y en muchos casos fueron inexistentes, sin embargo muchas

otras entidades pudieron dar un giro drástico a su estructura, modificando su estrategia pero con creatividad, que es una competencia clave para afrontar circunstancias complicadas de la época.

Los últimos dos años vividos por la humanidad, han marcado un periodo, que nunca se podrá olvidar, porque para el mundo social, económico, político, tecnológico, académico, entre otros, implican nuevas realidades que nunca se habían visto con anterioridad. Hablando exclusivamente de organizaciones, las exigencias han modificado la concepción y operatividad en ellas, por lo tanto la gestión administrativa.

Sin duda, el SARS-COV-02 tomo por sorpresa a muchos ámbitos pero existen herramientas que han logrado suprimir e incluso aprovechar al máximo las circunstancias del contexto actual. Las Nuevas Formas Organizacionales más significativas de la época, son la Organización Celular y la Virtual.

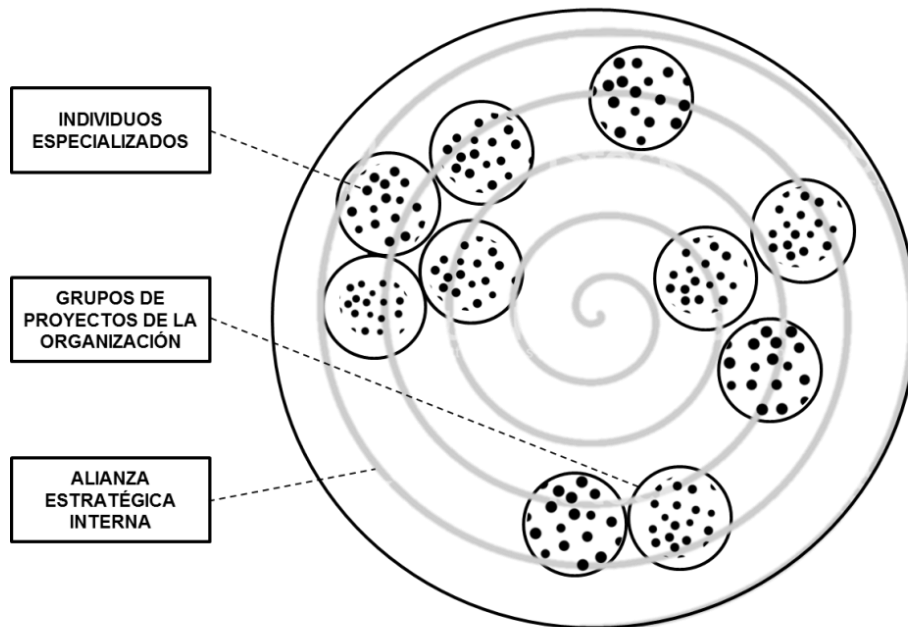
2.9.1. Organización Celular

Lleva ese nombre, haciendo metáfora a que una organización se puede comparar con una célula, que vive y actúa de manera independiente, sin embargo al conjuntarse con otras de su misma especie, puede dar origen a un ser con más complejidad.

En la organización, se refiere a grupos que pueden operar por ellos mismos, así mismo, crear y ejecutar mecanismos de modelos de negocios. Una característica importante de este tipo de Formas Organizacionales, es que cada grupo tiene responsabilidades, las cuales tiene que resolver por sí mismo. Las habilidades que busca el grupo, es la colaboración, la competencia, el trabajo en equipo y trabajar para conseguir logros.

Para cualquier organización celular, la estrategia lo es todo, porque dirige su ciclo de vida, entonces, los cambios en el entorno, promueven una evolución de la empresa; además, los individuos están familiarizados con la teoría del caos, donde pequeñas acciones individuales, pueden generar grandes transformaciones en la entidad por consiguiente, estas empresas tienden a auto-organizarse.

Cada grupo debe comprender la función de otros grupos, ya que es vital para comprender el rol de cada uno de ellos, conocer sus relaciones de intercambio y trabajar en conjunto para lograr objetivos. Para este tipo de estructuras, los grupos de trabajo, son la base del diseño y se conforman regularmente de 10 a 20 individuos que son expertos en su área.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Estructura Organizacional en Red (EOR): Explorando sus bases teóricas: LOUFFAT J.E. (2013).

2.9.2. Organización Virtual

Las Tecnologías de Información y Comunicación apoyaron en demasía a fomentar el descubrimiento y ejecución de Nuevas Formas Organizacionales, como lo es la Organización Celular, sin embargo, el tiempo de evolución de las tecnologías es rápido, porque las grandes mentes están enfocadas en lograr innovación y así es como el medio en el que nos desarrollamos, incluyendo el tecnológico, influyen para cambiar estrategias y por lo tanto, Estructuras Organizacionales.

Con el paso del tiempo, las tecnologías evolucionan, cambian, y con ello las herramientas que nos ayudan a lograr la eficiencia y eficacia dentro de las empresas; hoy en día, las Tecnologías Digitales y de Transformación, nos han dotado de

facilidades que anteriormente no se tenían; han abierto innumerables caminos para continuar con el trabajo desde casa, incluso llevarlo a cabo desde otros países y esto se acentuó cuando el SARS-COV-2 llegó a cambiar nuestra normalidad y a crear otra nueva normalidad que hasta ahora, no ha terminado.

Acompañando a la tecnología, se encuentra la Organización Virtual, que ha tomado muchos significados distintos porque no ha podido establecer una idea en concreto de lo que es o puede llegar a ser pero algo que se conoce, es que por más que la empresa sea tecnológicamente funcional, requiere de una empresa real que respalde esa imagen ficticia.

Citando a Venkatrama y Henderson (1998) respecto a la organización virtual, es "un modelo estratégico que centra especialmente su atención en la creación, cuidado y desarrollo de los activos intelectuales y de conocimiento clave, mientras obtiene los activos materiales y tangibles en una compleja red de relaciones"; sin embargo existen otras opiniones que no consideran a la Organización Virtual como una Estructura Organizacional, como es el caso de Zimmermann (1997), menciona que "la Organización Virtual es una consecuencia lógica del desarrollo organizativo (descentralización) y el desarrollo tecnológico de la información (trabajo en red)" y no alcanza a ser considerada todavía como una forma organizativa distinta, sino más bien como un punto de orientación del desarrollo de las organizaciones, o sea, una estrategia de las empresas para sobrevivir al mercado, sin embargo, este tipo de estructuras han favorecido a la creación de nuevos mercados que antes no se tenían noción de ellos.

Lo que caracteriza a este tipo de estructuras, es que tienen como base a la tecnología digital y de transformación, se ayuda de herramientas computacionales, celulares y de comunicación, que cada día son más avanzadas, por esta razón es que se ha catalogado este tipo de estructuras como frías y lejanas, sin embargo los valores humanos están siempre presentes. El teletrabajo y el trabajo remoto son consecuencia de las relaciones laborales que se han transformado a partir de las facilidades que ha dado por el avance tecnológico.

Dentro de la Organización Virtual, los individuos tienen un alto nivel de ética y moral, ya que por la distancia, es fácil caer en la pereza laboral; la entidad forma trabajadores que representan su legalidad, seguridad y confianza para que se pueda equilibrar la frialdad e impersonalidad que por naturaleza la persiguen.

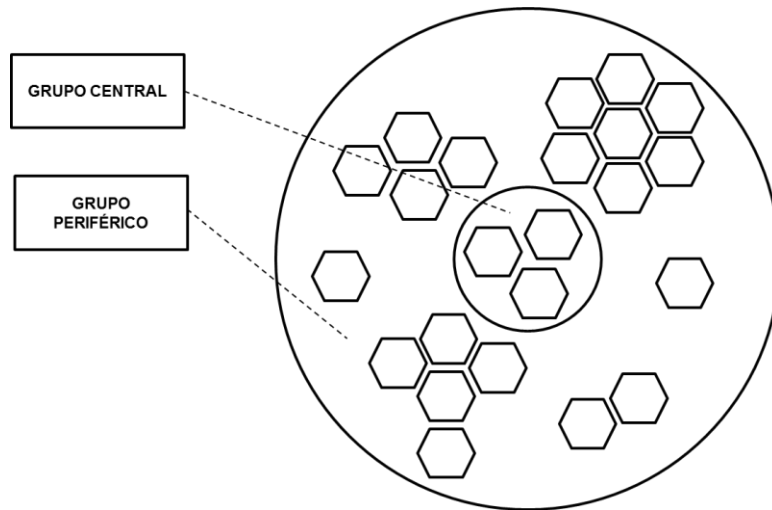
La comunicación es esencial en este tipo de organizaciones porque la distancia complica la planeación, gestión, ejecución y evaluación de los procesos, entonces, la flexibilidad en el conocimiento es clave por la interactividad y manejo de este.

Otro aspecto importante es la logística, donde la estructura tiene que gestionar los medios necesarios para llevar a cabo cualquier tipo de objetivo que haya sido determinado por la alta dirección o por los inversionistas; el rasgo al que más le prestan atención, es que contar con que el bien o servicio ofrecido, pueda llegar en tiempo y forma al cliente final.

No existe duda que las Nuevas Formas Organizacionales han traído consigo muchas ventajas, como lo es que las entidades virtuales no tengan una ubicación real, de tal forma que no importa el país de destino de donde requieran sus servicios, pueden darlos sin obstáculo alguno, por consiguiente, aumenta la satisfacción al cliente.

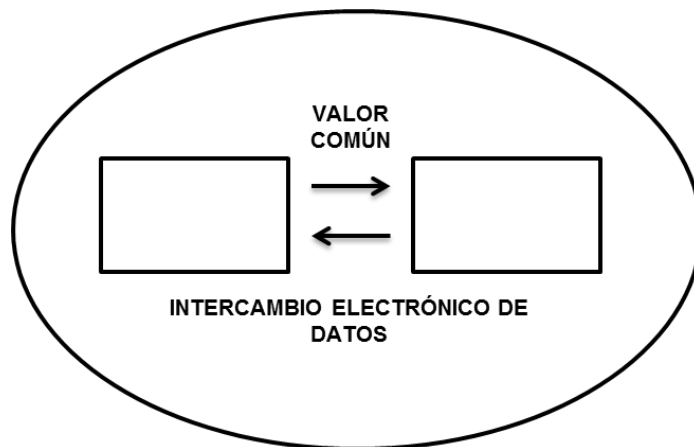
Es importante mencionar que este tipo de estructuras, abren ventajas competitivas, también abre la compra-venta en todo el canal de producción pero sobre todo, favorece el desarrollo de proyectos interdisciplinarios nacionales e internacionales.

Según Rivas Tovar (2002) existen tres estructuras de las entidades virtuales, la primera es la Organización Virtual con un Modelo Orgánico, que se forma por dos grupos de empresas: un grupo central que se constituye por los pioneros de las empresas que participan y el segundo grupo es el periférico, que reúne a las empresas que participan esporádicamente.



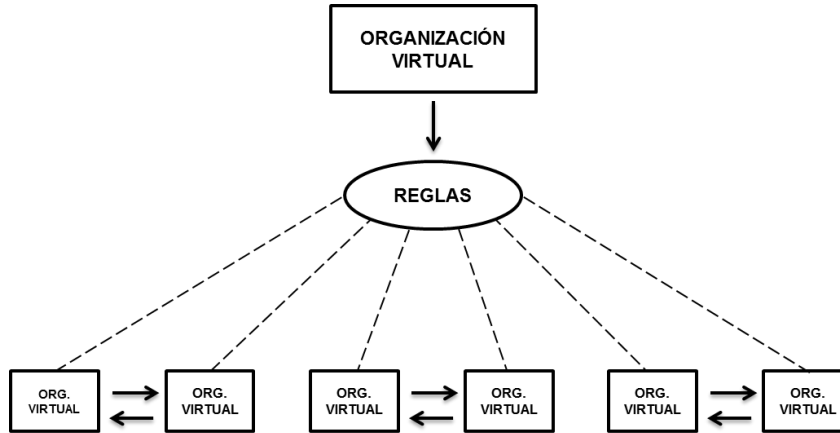
Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Nuevas Formas de Organización. RIVAS TOVAR (2002).

La Organización Virtual de un Modelo de Asociación Extendida se da entre entidad que comparten una red de procesos de valor común. Las empresas que se relacionan entre sí, se vuelven socios y por lo general, se apoyan en sistemas de información inter-organizacional.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Nuevas Formas de Organización. RIVAS TOVAR (2002).

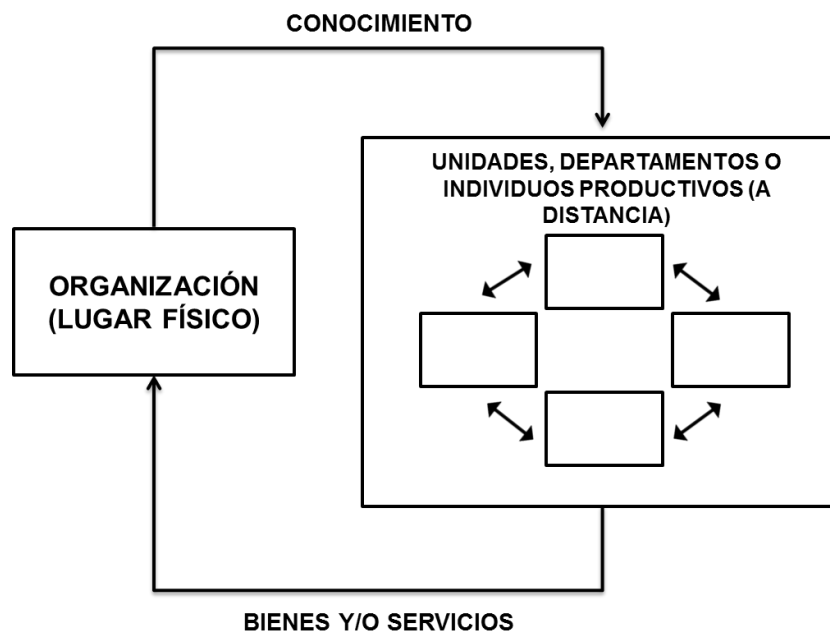
Y para finalizar, está la Organización Virtual con un Modelo de Arriba Hacia Abajo, donde una empresa que es fuerte, define las reglas de participación para otras organizaciones.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Nuevas Formas de Organización. RIVAS TOVAR (2002).

Autores como Benjamín Y Fincowsky (2001), mencionan que la Organización Virtual se integra por unidades, departamentos o incluso individuos que operan en forma autónoma pero siempre con líneas importantes de trabajo, que regularmente, están bien definidas. Las relaciones que logran concretar, se lleva a cabo a través de acuerdos de coordinación y se basan en los compromisos que se han establecido con anterioridad.

Todas estas unidades, departamentos o individuos interactúan para lograr un proceso productivo unificado, con el único propósito de obtener una mayor eficiencia y eficacia para así fortalecer la capacidad de respuesta sin importar el lugar donde lleven a cabo sus actividades.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organización de Empresas: BENJAMÍN, E & FINCOWSKY, F. (2001).

Cabe destacar que las Organizaciones Virtuales necesitan un conjunto de reglas para poder ser funcionales en su operación.

3. CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA

3.1. Directrices de la UPIICSA

Esta escuela superior, pertenece al Instituto Politécnico Nacional (IPN); se creó por decreto presidencial el 31 de agosto de 1971. Comenzó sus actividades académicas oficialmente el 6 de noviembre de 1972. En ella, se imparten cinco licenciaturas que tienen carácter interdisciplinario, las cuales son Administración Industrial, Ciencias de la Informática, Ingeniería Industrial, ingeniería en Informática e Ingeniería en Transporte, además, tienen una estancia de la carrera de Ingeniería en Sistemas Automotrices que promueve la flexibilidad curricular y la interdiscipliniedad y en este último año, se ha comenzado a desarrollar una nueva carrera que es Ingeniería ferroviaria.

Esta Unidad Profesional tiene como misión: Contribuir en la formación integral e interdisciplinaria de profesionistas e investigadores, con alto nivel académico en las áreas de ingeniería, administración e informática, para contribuir al desarrollo económico, social y sustentable de México.

Su visión, es: Ser la Unidad Académica Interdisciplinaria más reconocida a nivel nacional por el liderazgo de sus egresados, con un enfoque global e innovador en la contribución del desarrollo social y económico de México, en un ambiente de inclusión, libertad, equidad, transparencia y democracia.

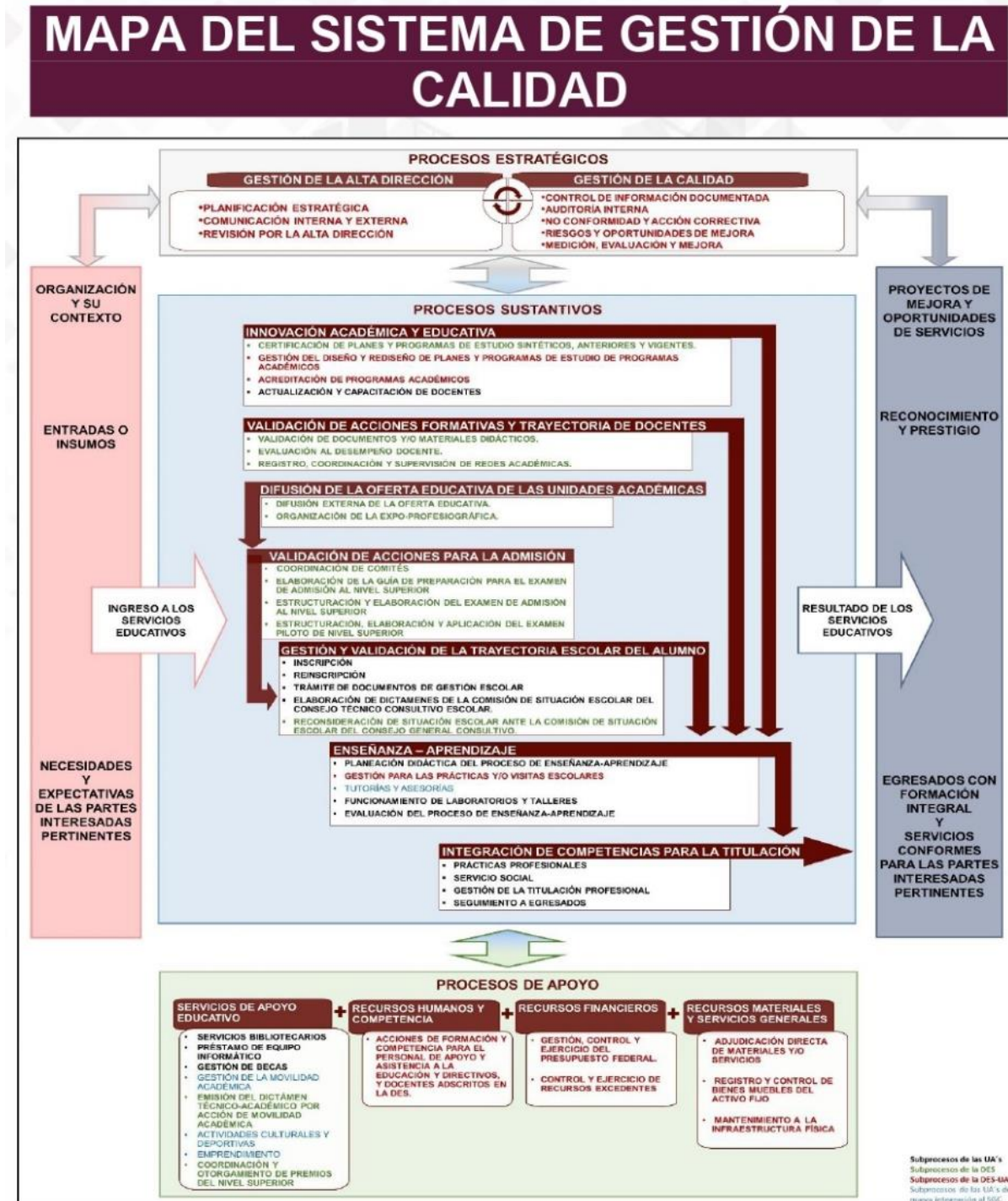
Esta escuela tiene objetivos muy claros de calidad, los cuales son:

- Mantener el 60% de eficiencia terminal al finalizar cada ciclo escolar.
- Mantener el grado de innovación educativa con el 100% de evaluación curricular de los programas académicos, programados en un año.
- Actualizar el nivel de pertinencia con el rediseño del 100% de planes y programas de estudio de los programas académicos, programados en un año.
- Alcanzar el 85% de alumnos inscritos en programas académicos de calidad, en cada periodo escolar.

- Cumplir al 100% el Programa de Formación y Actualización del Personal Docente en cada ciclo escolar.
- Cubrir al 100% el Programa Anual de Capacitación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y Directivos.
- Lograr que el 95% de los docentes obtengan una calificación mínima de 8.5 en la evaluación del desempeño docente, realizada por las y los alumnos, semestralmente.
- Lograr una satisfacción percibida por los alumnos o usuarios del 85% en el acompañamiento escolar y extracurricular, por ciclo escolar.
- Alcanzar el 75% de titulación de pasantes en cada generación, hasta 2.5 años después de haber egresado.
- Alcanzar el 90% de satisfacción en la entrega de materiales y servicios requeridos, en cada ciclo escolar.
- Sustentar el 90% de seguimiento trimestral al programa (Plan Operativo Anual u otro) de mantenimiento a instalaciones y servicios para el funcionamiento de la infraestructura física.
- Lograr el 100% en el control y ejercicio presupuestal anual, cumpliendo con la normatividad aplicable en cada ciclo escolar.
- Alcanzar el 75% de eficacia semestral en la implementación de proyectos de mejora pertinentes en el Sistema de Gestión de Calidad, procesos y subprocesos.

Todos los objetivos anteriores, están en función de la educación ofrecida. Y su política de calidad: Asegurar servicios educativos de calidad, mediante la oferta de programas académicos pertinentes, que logren la satisfacción de las y los alumnos, en su formación integral como profesionistas competentes, para contribuir al desarrollo científico, tecnológico, cultural y socioeconómico del país; sustentado en el cumplimiento de los requisitos normativos aplicables y en el mantenimiento de la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad es importante para el desarrollo académico, docente y administrativo de la UPIICSA, por lo cual, se representa en un mapeo, donde se describen todos los procesos para lograr los fines esperados.



3.1.1. Manuales de la UPIICSA

La UPIICSA cuenta con tres manuales, que tienen el objetivo de describir, regular y medir las actividades y su desarrollo de los alumnos, docentes y trabajadores administrativos. Estos son el manual de procedimientos, de organización y de calidad.

El primero, especifica el desarrollo de las funciones sustantivas de cada área; establece los lineamientos que orientan el desarrollo de las funciones individuales, garantizando la relación y la complementariedad de las diversas medidas de racionalización y modernización administrativa emitidas institucionalmente, para garantizar una elevada calidad en el trabajo, estandarizando y simplificando las actividades implícitas en los procedimientos con eficacia y eficiencia.

Se describen 13 procedimientos importantes que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la Unidad, especificando en cada una de ellas el alcance, normas y políticas en las cuales se basa cada procedimiento y la relación entre ellos.

El segundo manual, que es de Organización, surgió como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo del IPN para distribuir responsablemente las actividades y el control de cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica.

El fin que persigue este documento es detallar las funciones y actividades de los órganos que conforman la estructura, así como guiar a sus responsables, pues define los tramos de control, las líneas de mando, las coordinaciones y la asignación de autoridad y responsabilidad, de esta forma delimitar actividades específicas y generales. Se preocupa por el cumplimiento de los procesos ya establecidos, siempre usando racionalmente los recursos con los que cuenta la UPIICSA, con el único fin de lograr los objetivos de calidad antes mencionados.

Y para finalizar, el manual de Calidad, que tiene como base al Sistema de Gestión de Calidad (SGC), implementado por la Dirección de Educación Superior y Unidades Académicas de Nivel Superior, y busca proporcionar un servicio educativo que cumpla los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, así como aumentar la satisfacción de los clientes, buscando una mejora continua.

Este manual establece las directrices para implementar y mantener un SGC basado en la Norma ISO 9001-2015, siendo siempre un medio de consulta permanente para la implantación, mantenimiento y mejora del mismo; sin dejar de lado la uniformidad de los métodos de trabajo para lograr que las actividades, procesos y servicios se realicen con base al cumplimiento de la política de calidad, misión, visión y objetivos de calidad.

3.1.2. Estructura orgánica de la UPIICSA

La última modificación organizacional que se dio en esta Unidad, fue en el año 2010, esto con la finalidad de adoptar una organización homogénea en todas las unidades académicas pertenecientes al IPN.

En el organigrama, se representa la conformación de la Dirección, la cual gestiona cinco áreas de apoyo:

1. Consejo Técnico Consultivo Escolar.
2. Comité Interno de Proyectos.
3. Decanato.
4. Coordinación de Enlace y Gestión Técnica.
5. Unidad de Informática.

La Dirección también está a cargo de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, que a su vez cuentan con el Colegio de Profesores y el Departamento de Investigación y también el de Posgrado.

La Subdirección Académica cuenta con dos áreas de apoyo, que son las cinco Jefaturas de Carrera y la Oficina de Titulación. También contiene seis departamentos académicos:

1. Formación Básica.
2. Estudios Profesionales Genéricos.
3. Desarrollo Profesional Específico.
4. Competencias Integrales e Institucionales.
5. Innovación Educativa.

6. Evaluación y Seguimiento Académico.

A su vez, se hace cargo de la Unidad Tecnológica Educativa y Campus Virtual.

La Subdirección de Servicios Educativos e Integración Social se formaliza con la participación de cuatro departamentos, de:

1. Gestión Escolar.
2. Servicios Estudiantiles.
3. Extensión y Apoyos Educativos (Atención a la Salud, Desarrollo y Fomento Deportivo y Unidad Técnica de Integración Social, con un área de Formación Empresarial).
4. Unidad Politécnica de Integración Social.

La Subdirección Administrativa tiene a su cargo los departamentos de:

1. Capital Humano
2. Recursos Financieros
3. Recursos Materiales
4. Mantenimiento y Servicios.

Es importante mencionar que todas las actividades que se realizan en estas áreas y departamentos, están redactadas con sumo detalle en el Manual de Organización.

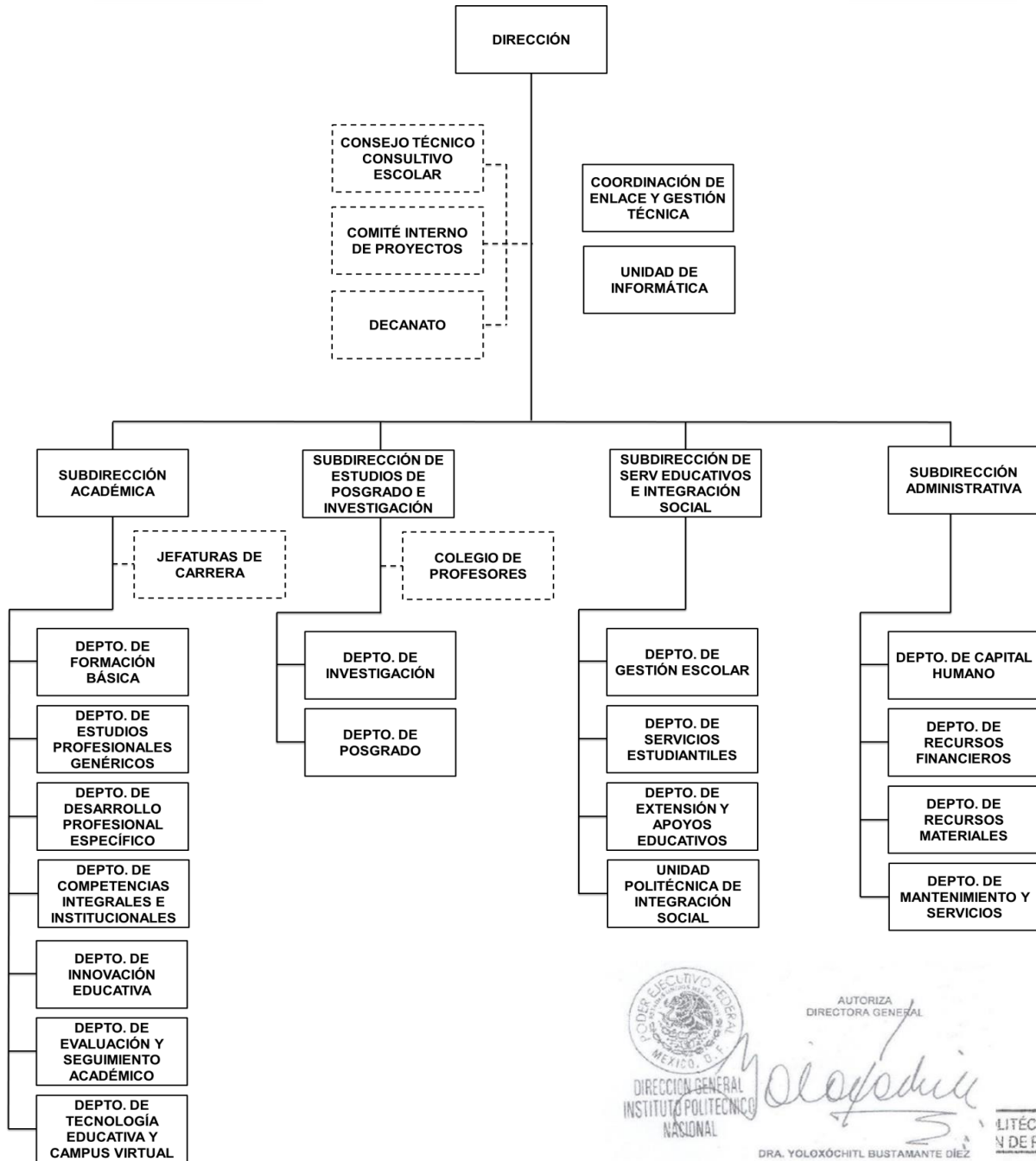
El diseño organizacional, fue autorizado el 09 de octubre de 2017, por la entonces Directora General del IPN, la Doctora Yoloxóchitl Bustamante Díez y se puede encontrar en el Manual de Organización de la UPIICSA.

**INSTITUTO
POLITÉCNICO
NACIONAL**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

Hoja: 25

De: 79



AUTORIZA
DIRECTORA GENERAL

YoLoxóchitl Bustamante Diez

DRA. YOLOXÓCHITL BUSTAMANTE DIEZ

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN

OCT 2017

REGISTRADO

MO-3

Después de conocer las generalidades de la UPIICSA, es de suma importancia definir gráficamente el área de estudio, por lo tanto, nos enfocaremos en el departamento de Gestión Escolar, porque aunque muchas áreas de la UPIICSA han sufrido cambios drásticos partiendo de la llegada de la contingencia del Covid-19, el área antes mencionada está enfocada en el servicio y atención principalmente a alumnos, que para esta escuela, es lo más importante.

Los recursos otorgados a esta Unidad se enfocaron en resolver y solventar las actividades necesariamente urgentes para la continuidad de los estudios que se ofertan; sin embargo la contingencia llegó tan rápido que a pesar de los esfuerzos realizados, se han tenido muchos acontecimientos negativos en el área de Gestión Escolar pero no se ha dejado de trabajar para lograr la eficiencia buscada.

3.2. Directrices de Gestión Escolar

El departamento de Gestión Escolar de la UPIICSA, es el encargado de llevar a cabo diversas actividades que son responsables de la administración y control de los alumnos ante la Unidad Académica como son: inscripción, reinscripción, baja temporal y definitiva, gestión de cambio de carrera, constancias y boletas.

Esta área protege los expedientes del alumnado que contienen sus trayectorias, además se verifica el cumplimiento de la normativa vigente dentro del IPN y los diversos acuerdos académico – administrativos con los cuales la UPIICSA está comprometida. El reglamento General de Estudios es el reglamento principal que guía al área de Gestión Escolar porque en él, se define la normatividad y ley orgánica del IPN.

Gestión Escolar lleva a cabo actividades muy específicas que se encuentran descritas en el Manual de Organización de la UPIICSA, es importante mencionar que el listado presentado a continuación, son acciones que el departamento tenía antes del SARS-COV-02

- Difundir y supervisar el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos y procedimientos establecidos para la administración, control, registro y atención de los servicios escolares.
- Registrar en el SAES, los grupos y horarios escolares y facilitar su consulta, a través de la DAE.
- Gestionar la captura de calificaciones por parte del docente.
- Mantener actualizada la información escolar en formato electrónico, vía el SAES, facilitando a la comunidad estudiantil la consulta del sistema.
- Proporcionar el servicio de información por ventanilla a los alumnos y profesores y personal administrativo de la unidad.
- Tramitar, ante la DAE, la validación de la documentación escolar, su registro y expediciones, así como llevar su control.
- Elaborar e integrar los reportes, estadísticas e información del historial académico de los alumnos.
- Participar en la elaboración y seguimiento de los programas Operativo Anual, en su vertiente programática y presupuestal, Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo.
- Reportar lo que sucede en el área al Sistema Institucional de Información, atendiendo los criterios de suficiencia, calidad y oportunidad, en el ámbito de su competencia.
- Elaborar e integrar los reportes y estadísticas acerca del desarrollo y los resultados de las funciones y programas a su cargo.
- Proporcionar, en el ámbito de su competencia, la información solicitada en el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Las demás funciones que se le confieran conforme a su competencia.
- Revisión y generación de constancias de Estudios.
- Revisión y generación de constancias de Servicio Social (Electivas).
- Revisión y generación de constancias de Inscripción.
- Revisión y aprobación u obcecación de solicitudes de Dictamen en UPIICSA.
- Revisión y generación de Dictamen en Zacatenco IPN.
- Generación de Boleta Global.

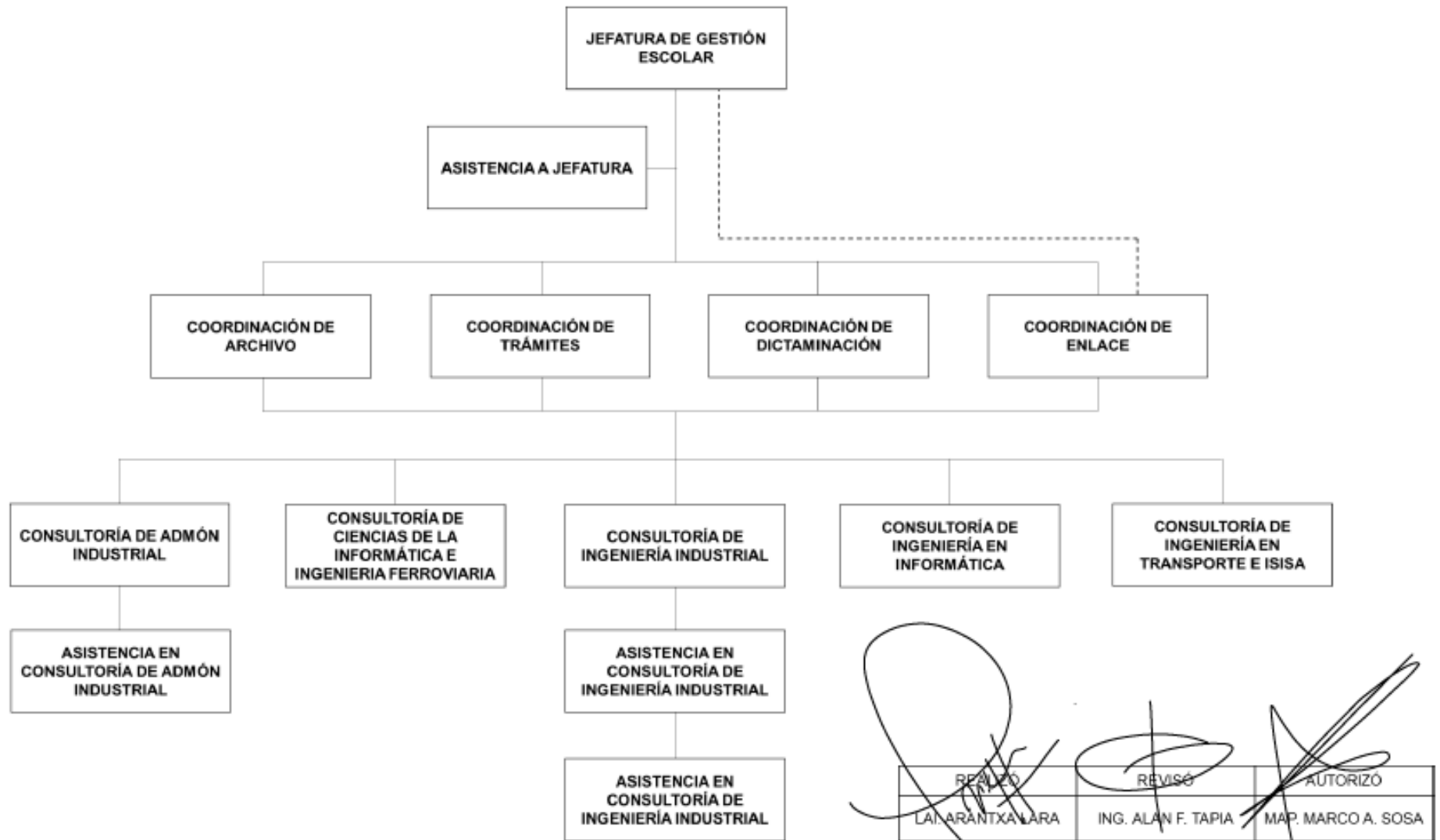
- Generación de Boleta Certificada (Tres Firmas de Autoridades).
- Búsqueda de actas de calificaciones, así como de expedientes, archivos de expedientes y constancias.
- Elaboración de etiquetas para apertura de expedientes de alumnos de nuevo ingreso.
- Verificación y seguimiento de bases de datos.
- Baja Temporal (Dos Periodos Escolares).
- Baja Definitiva de la Modalidad Escolarizada.
- Resello de credenciales.
- Atender los correos de cada carrera impartida (Aproximadamente 600 correos al día):
 - administracioni_upiicsa@ipn.mx
 - industrial_upiicsa@ipn.mx
 - transporte_upiicsa@ipn.mx
 - isisa_upiicsa@ipn.mx
 - cienciasi_upiicsa@ipn.mx
 - iinformatica_upiicsa@ipn.mx

3.2.1. Estructura orgánica de Gestión Escolar

El área investigada, cuenta con una estructura jerárquica bien definida: el Ingeniero Alan Felipe Tapia Rodríguez, funge la función de jefe y se encarga de designar actividades a los miembros que integran Gestión Escolar, toma decisiones internas y externar respecto a las funciones del departamento, pone en marcha procesos e incluso implementa nuevos, con la única condición de considerar las necesidades de la estructura, recursos, productos, estrategias y procesos; él tiene a su cargo a la Asistencia de Jefatura y cuatro Coordinaciones, las cuales llevan el nombre de Archivo, Tramites, Dictaminación y Enlace, ésta última tiene una relación de autoridad funcional con la jefatura, existe en forma paralela a la autoridad porque se sustenta en el conocimiento.

Las primeras tres coordinaciones, tienen relación jerárquica y de enlace con las cinco consultorías de las diferentes carreras que se imparten, mientras que la última, se encarga del asesoramiento y seguimientos de procedimientos complicados. Cada Coordinación, la Asistencia de Jefatura y la Consultoría de Ciencias de la Informática e Ingeniería Ferroviaria, de Ingeniería en Informática e Ingeniería en Transporte e ISISA, tienen solo un individuo a su cargo, mientras que la Consultoría de Ingeniería Industrial, cuenta con dos personas para solventar las actividades a realizar y la de Administración Industrial, cuenta con una, sin embargo cuando el trabajo es demasiado, todas las Coordinaciones se pueden ayudar entre sí.

Esta entidad organizacional, no cuenta con un organigrama en el cual nos podamos basar para representar la jerarquía y coordinación de los diferentes puestos existentes pero al realizar la recolección de datos, pudimos diseñar un esquema que, con la revisión del Jefe de Gestión Escolar y la autorización del Subdirector de Servicios Educativos e Integración Social pudimos presentar para conceptualizar la Estructura Organizacional.



3.2.2. Dimensiones estructurales y contextuales de Gestión Escolar

Las dimensiones de cualquier empresa, permiten comprender la fisionomía que ésta adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas en tanto que las dimensiones contextuales exponen sus características como parte de su contexto. tamaño, tecnología, propósitos y alcance. Para visualizar con claridad los dos tipos de dimensiones, a continuación se mencionan componentes específicos (Benjamín, E. & Fincowsky, F. 2001).

| DIMENSIONES ESTRUCTURALES | | |
|---|--|---|
| ELEMENTOS | DESCRIPCIÓN | ANÁLISIS DEL ÁREA INVESTIGADA |
| FORMULACIÓN | Documentación y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de las acciones de la empresa. | Así como la UPIICSA, el área de Gestión Escolar tiene un alto grado de formalización, se cuenta con los Manuales de Procedimientos, Organización y Calidad que guían y regulan el comportamiento y labor del personal, no importando su nivel jerárquico. |
| ESPECIALIZACIÓN | Forma y grado en que se divide el trabajo. En la medida en la que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando se tiene un nivel bajo, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas. | En el Manual de Organización y en el de Procedimientos, se describen y delimitan todas las actividades y procesos que se deben de llevar a cabo en cada área, por lo cual, Capital Humano se enfoca en encontrar un perfil específico para realizar cada una de éstas tareas. |
| CONFIGURACIÓN O JERARQUÍA DE AUTORIDAD | Nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, o sea, el número de personas que reportan a un superior. | La jerarquía tiene mucho peso en esta organización, porque los niveles de mando que se exponen en los organigramas, se respetan mucho y son una guía donde se especifican los mandos a los cuales hay que entregar resultados. Los organigramas se encuentran en el manual de Organización. |
| CENTRALIZACIÓN | Concentración de autoridad en una empresa. Si la autoridad se mantiene en unidades específicas, es centralizada; cuando se delega en varias unidades, es descentralizada. | Gestión Escolar muestra que el trabajo operativo es estable, lo que lleva a un comportamiento estandarizado lo cual refleja que existe un alto grado de descentralización a pesar que muchas autoridades evalúan el desempeño del área. |
| PROFESIONALISMO | Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal, éste depende de la experiencia adquirida y de los estudios y los años de educación. | Es necesario un nivel mínimo para llevar a cabo las tareas designadas, no solo como docente, sino también como personal administrativo, ya que muchas de las actividades necesitan que los individuos tengan experiencias y estudios. |
| INDICADORES DE CAPITAL HUMANO | Relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, ya sea en áreas sustantivas o adjetivas. | La UPIICSA y el departamento de Gestión Escolar, cuentan con personal responsable y encargado de la razón de ser de la empresa, así como de personal que solo se enfoca en dar apoyo cuando se requiere. |
| ESTANDARIZACIÓN | La empresa establece reglas y procedimientos de acuerdo a patrones. | Los procedimientos que se deben cumplir, tienen un alto grado de estandarización porque además de que se especifican en los manuales, estos se realizan con la aprobación y autorización del personal de Zacatenco IPN. |

Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organización de empresas. Benjamín, E. & Fincowsky, F (2001).

| DIMENSIONES CONTEXTUALES | | |
|-----------------------------------|--|--|
| ELEMENTOS | DESCRIPCIÓN | ANÁLISIS DEL ÁREA INVESTIGADA |
| TAMAÑO | Se describe como la magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito actual y el volumen de bienes o servicios que genera. | La UPIICSA es una organización de tamaño grande, porque todos los indicadores de medición lo hacen evidente, por lo cual, el área de Gestión Escolar también lo es porque se encuentra dentro de ésta. |
| TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL | Herramientas de las Tecnologías de información y Comunicación (TICS) y técnicas de análisis y evaluación que se emplean para transformas los recursos en resultados. | Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la UPIICSA, son funcionales para los procedimientos que se llevan a cabo. Cada departamento cuenta con recursos que aunque no son de primera generación, cumplen su cometido pero podrían mejorar significativamente. |
| INTERDEPENDENCIA O ENTORNO | Elementos fuera la empresa, como el Gobierno, los bancos, la competencia, consumidores, proveedores y la comunidad en general. | Ésta Unidad depende del Gobierno, así como de diversas empresas, con las que realiza convenios para generar oportunidades de estudio y prácticas; además, tiene un compromiso con la sociedad, que se especifica literalmente en el manual de Calidad. |
| ESTRATEGIA | Es necesaria para definir la forma y ámbito de operación. Como la organización gestiona recursos y acciones necesarias para enfrentar al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. | En esta escuela tienen estrategias objetivas para cada subdirección, pero nos enfocaremos en la Estrategia de Servicios Educativos, que siempre busca la atención y servicio para los alumnos. |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | Creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de realizar las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función a su contexto social. | En la UPIICSA, la cultura organizacional es complicada porque muchos de los trabajadores no tienen una responsabilidad con la institución e incluso muchos de ellos tratan de evadir el trabajo, sin embargo, existen muchos otros que se preocupan por cumplir objetivos. |
| UBICACIÓN | Número de sitios operativos geográficamente dispersos. | El IPN tiene aproximadamente 20 escuelas de nivel medio, 30 escuelas de nivel superior y 20 centros de investigación. La UPIICSA se encuentra en Av. Té 950, Granjas México, Iztacalco, 08400 Ciudad de México. |

Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Organización de empresas. Benjamín, E. & Fincowsky, F (2001).

3.2.3. Dictaminación del área de Gestión Escolar, anterior a la contingencia (SARS-COV-2). Estudio basado en el Modelo Orgánico de Mintzberg

El área de Gestión Escolar tiene una Organización netamente Profesional o Burocracia Profesional por las características que muestra en su diseño, control y operaciones; llegamos a este tipo de conclusiones por lo representado en su organigrama, así como las especificaciones de actividades en sus manuales.

Esta área se basa en la coordinación entre los miembros que la forman y cada uno de ellos, cuenta con habilidades que hacen que sus labores sean más sencillos, eso les hace tener a cada uno de ellos, cierto grado de independencia con respecto de sus compañeros, pueden tomar decisiones respecto a sus tareas.

La Burocracia Profesional se caracteriza por la estandarización de los procesos pero también del comportamiento de los individuos, esto ocasiona que el clima y la cultura organizacional seas complicados de cambiar.

Su parte más importante a partir del análisis de las configuraciones de Mintzberg, es el núcleo operativo, porque además de que los trabajadores han tenido asesoría por parte de sus compañeros con mayor antigüedad, también tienen un criterio propio que los hace capaces de tomar decisiones y reflejarlas en acciones; su mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades, entonces sus procesos ya están establecidos.

Mintzberg hace mención que la clave del funcionamiento de este tipo de Estructuras Organizacionales, es la creación de un sistema de puestos, dentro de los cuales, los individuos trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión; dentro del área de Gestión Escolar, sin excepción alguna, todos los trabajadores cuentan con un mínimo de estudios requeridos por la institución, entonces realizan sus labores con los conocimientos previos que han adquirido y su propio juicio.

Enfocándonos en la tecno-estructura, pudimos observar que es mínima ya que no hay individuos que se dediquen a describir como es el trabajo porque todas las actividades ya están descritas en documentos formales, como en los manuales de procedimientos; además la línea media no toma decisiones, solo recibe órdenes de niveles jerárquicos

más altos en la estructura, en este caso organizacional, se reciben órdenes de la matriz Zacatenco-IPN.

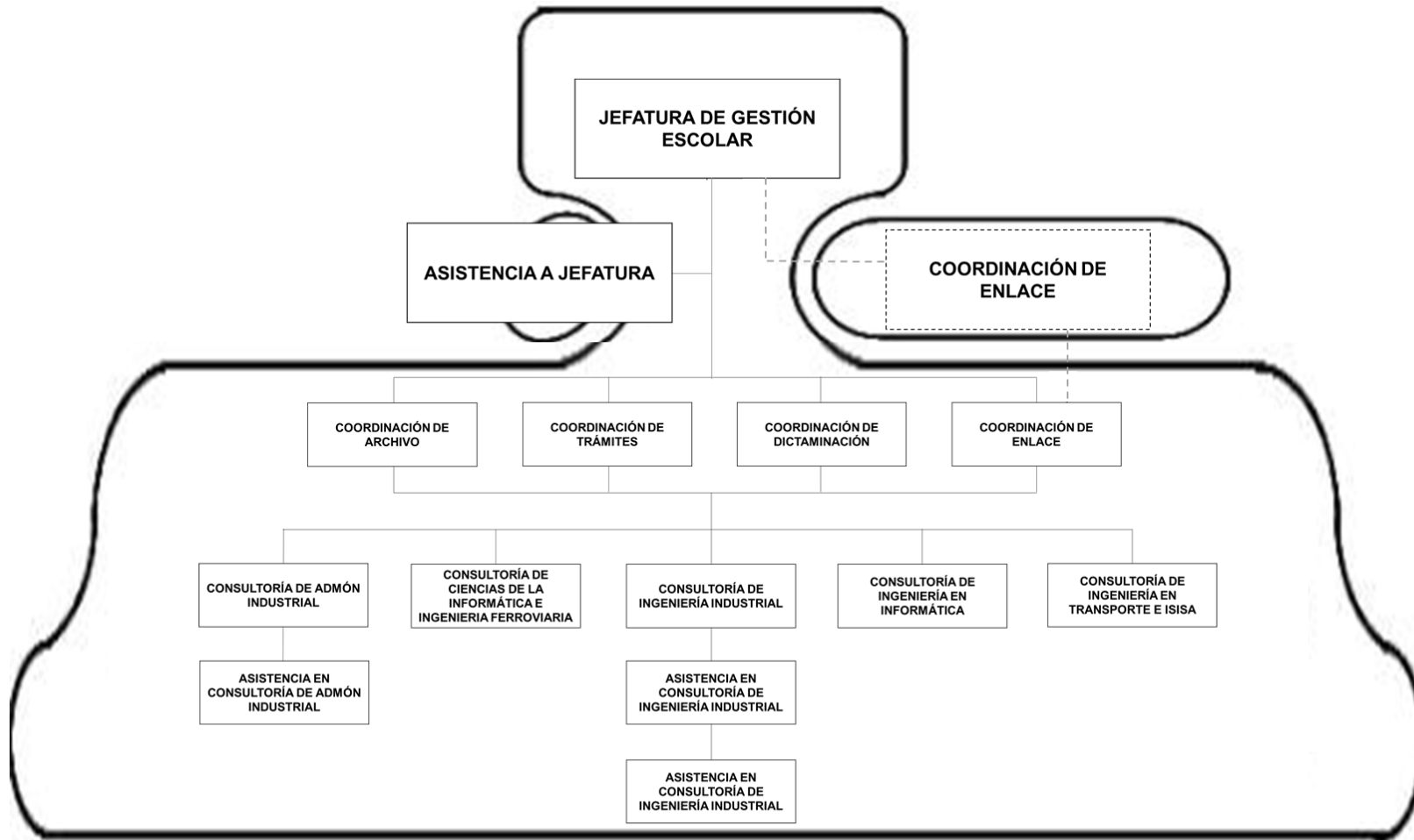
El núcleo operativo es amplio, porque la manera en que los trabajadores llevan a cabo el trabajo, ya se aprendió en los años de estudio y en las experiencias obtenidas a lo largo del tiempo. El staff de apoyo, es importante en este caso porque se encarga del asesoramiento a la jefatura.

Mintzberg menciona tres elementos del contexto de esta estructura y son que es complejo pero estable, se tiene un sistema técnico sencillo y un sector de servicios que no siempre es necesario. En la organización estudiada, el contexto es el mismo que las características que se mencionan.

Las estrategias son diferentes en todas las áreas, pero todas enfocadas a un objetivo general, por lo cual hace mucho más fácil el trabajo dentro de la UPIICSA, estas son elaboradas por la alta dirección de la UPIICSA pero también de la matriz Zacatenco-IPN por esta razón es que la estrategia global siempre busca el mismo fin pero se adecua a cada área.

Dentro de esta unidad, las ventajas de la democracia y autonomía son demasiadas, sin embargo, la coordinación entre los departamentos es baja, ya que los individuos tienen un alto grado de rechazo al trabajo y hay mucha resistencia a la innovación, siempre desean realizar los procesos de la misma forma, no importando si las circunstancias cambian.

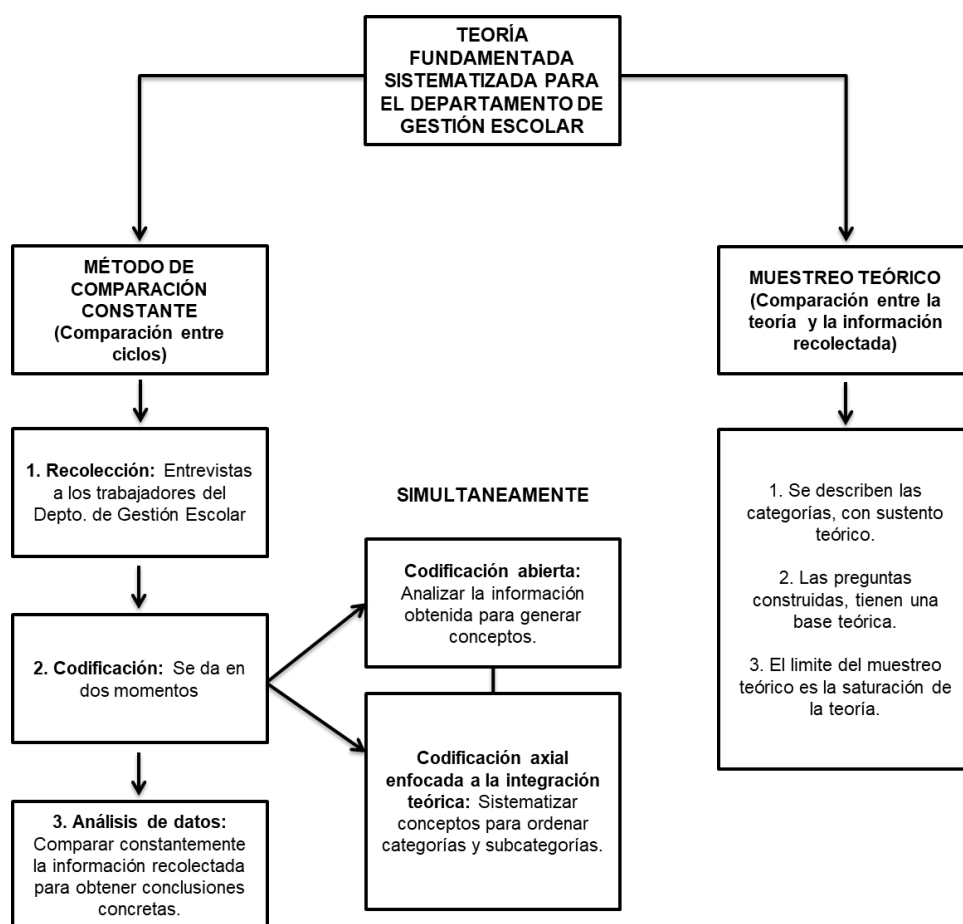
A continuación, se representa gráficamente el área de Gestión Escolar y su estructura a partir de los conocimientos de Mintzberg.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Mintzberg y la dirección. MINTZBERG H. (1989).

3.3. Formulación del diseño de investigación

Para esta investigación, se decidió utilizar un Método Cualitativo llamado Teoría Fundamentada Sistemática, que fue propuesta por Barney Glaser y Anselm Strauss, en el año de 1967 en su libro *The discovery of Grounded Theory*. Debido a diferencias entre los autores, este método se divide en: sistemático y emergente, el primero recolecta datos, codifica temas y categorías, además siempre está en constante comparación; el segundo recolecta datos, codifica temas y al final, se compara. Para la investigación presente, implementaremos el sistemático.



Fuente: Elaboración propia y adaptada del texto Ejemplificación del Proceso Metodológico de la Teoría Fundamentada. BONILLA, M. Y LÓPEZ, A. (2016).

Para esta investigación, se llevara a cabo el Método de Comparación Constante, así como el Muestreo Teórico, ambos de la Teoría Fundamentada Sistematizada.

El Método de Comparación Constante envuelve tres acciones a ejecutarse pero de forma simultanea; la primera es la recolección, la segunda es la codificación y la tercera es el análisis de datos. Existen dos tipos de codificación, según Charmaz (2006): la codificación inicial, que divide los datos más importantes en conceptos, posteriormente se lleva a cabo de codificación axial enfocada a la integración teórica, que consiste en comparar conceptos y categorizarlos para darles más sentido, además los relaciona entre sí, delimitando una teoría.

El Muestreo Teórico maximiza la comparación con los acontecimientos ocurridos en la investigación y así categorizarlos de acuerdo a sus propiedades y a sus dimensiones. Debe de cumplir con dos condiciones: uno, localizar hallazgos repetidos en conceptos de la teoría y en los datos recolectados de la investigación y dos, que estos conceptos hayan sido considerados en categorías.

Para el estudio del área de Gestión Escolar, se realizaron entrevistas con preguntas distintas a cada individuo. Se entrevistaron a todos los trabajadores del área en distintas ocasiones porque no siempre asistían físicamente a su unidad de trabajo, además al revisar y analizar las entrevistas, surgieron dudas que posteriormente, se tuvieron que aclarar realizando entrevistas adicionales pero con interrogantes diferentes.

Es importante mencionar que las entrevistas se dividieron en ciclos y se realizaron 12 de estos en tres trimestres. Las entrevistas fueron completamente anónimas, por lo que le daremos una letra y un número ($X_1, X_2, X_3... X_n$) a cada trabajador que pertenece a esta área, incluyendo a los altos mandos: Subdirector del área de Servicios Educativos e Integración Social, el Dr. Marco Antonio Sosa Palacios y Jefe de Gestión Escolar, el Ing. Alan Felipe Tapia Rodríguez. Se realizaron en total 33 entrevistas y todas están grabadas en audios, sin imagen.

Las interrogantes son las siguientes; las cuales no tienen un orden específico. Algunas fueron desarrolladas previamente, para conocer más sobre la convivencia con la contingencia actual (SARS-COV-2) y muchas otras, se formularon en el momento del diaogo, ya que los testimonios de los individuos lo ameritaban:

1. ¿Cómo está estructurado el Departamento de Gestión Escolar antes y después de la contingencia actual (SARS-COV-2)?
2. ¿Qué tipo de actividades se realizan en el Departamento de Gestión Escolar, antes y después de la contingencia actual (SARS-COV-2)?
3. ¿Qué tan vulnerable administrativamente esta la UPIICSA y el Departamento de Gestión Escolar ante la amenaza del SARS-COV-2?
4. Antes del SARS-COV-2, ¿El Departamento de Gestión Escolar tenía un plan de continuidad de operaciones si se presentaba algún siniestro?
5. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrena el Departamento de Gestión Escolar como consecuencia del SARS-COV-2?
6. Si el Departamento de Gestión Escolar ya reanudo sus operaciones ¿Qué tiempo tardo en hacerlo con el mayor rendimiento hasta ahora?
7. ¿Cómo está operando el Departamento de Gestión Escolar en la actualidad?
8. ¿Se siguen implementando estrategias para mantener y/o mejorar las actividades del Departamento de Gestión Escolar?
9. ¿Qué tipo de contribuciones ha aportado el Departamento de Gestión Escolar para mitigar la incertidumbre?
10. ¿Qué tipo de repercusiones laborales han tenido los individuos que laboran en el Departamento de Gestión Escolar tras la llegada del SARS-COV-2?
11. ¿Qué tipo de repercusiones se han presentado en el nivel proactivo del Departamento?
12. ¿La UPIICSA, se preocupa por los intereses de sus trabajadores?
13. ¿El área de Gestión Escolar, se preocupa por los intereses de sus trabajadores?
14. ¿Qué objetivos tiene del Departamento de Gestión Escolar a corto, mediano y largo plazo frente a la contingencia del SARS-COV-2?
15. ¿Cómo se siente con la llegada del SARS-COV-02, en su vida personal y laboral?

16. ¿Qué actividades personales y laborales cambió a partir de la llegada del SARS-COV-2?
17. En respuesta a la pandemia del SARS-COV-02 ¿su área laboral ha transformado los procedimientos de trabajo? En caso afirmativo ¿cuáles fueron esos cambios?
18. ¿Tiene un espacio tranquilo y libre en casa para realizar su trabajo de manera eficiente?
19. ¿Cómo compaginó las labores del hogar y las actividades de su área?
20. ¿Qué tan productivo cree que sea tu rendimiento trabajando desde casa?
21. ¿Cómo y con qué frecuencia te comunicas con tu equipo de trabajo cuando trabajas desde casa?
22. ¿Qué tan motivado se siente al trabajar desde casa?
23. ¿Qué herramientas pueden utilizar los estudiantes para solicitar los documentos necesarios para continuar con sus estudios normalmente?
24. ¿Tenía la facilidad tecnológica para trabajar desde casa?
25. ¿Tomaban en cuenta su opinión?

Es relevante mencionar que las interrogantes antes descritas, tienen la finalidad de conocer más sobre el área de Gestión Escolar, de la UPIICSA, así como sus estructuras, recursos, productos, estrategias y procesos, antes y después de la influencia del SARS-COV-02 pero no solo eso, también se decidió indagar más sobre como planean, organizan y llevan a cabo el diseño, control y operación.

3.3.1. Programación de la investigación (Cronograma por trimestre)

Los cronogramas presentados a continuación se dividieron en trimestres de trabajo, en total son tres; estos a su vez, se fragmentaron en semanas, donde se establecieron tiempos esperados y tiempos reales para cada visita a la organización, así como del trabajo e investigación teórica y las presentaciones con la asesora, la Doctora María Teresa Del Socorro Montoya Flores.

Por motivos metodológicos, la investigación se dividió en capítulos, sin embargo las entrevistas y el análisis de estas, se realizaron a lo largo de los tres trimestres.

| Programa académico: MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. | TRIMESTRE 21-I (Del 29 de marzo al 18 de junio de 2021). | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--|
| | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 5 | SEM 6 | SEM 7 | SEM 8 | SEM 9 | SEM 10 | SEM 11 | |
| CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de protocolo con la Dra. María Teresa Del Socorro Montoya Flores. | | | | | | | | | | | | |
| Correcciones al protocolo de investigación, modificando objetivo. | | | | | | | | | | | | |
| Entrega del protocolo al Dr. Marco Antonio Sosa Palacios. (Organización de estudio). | | | | | | | | | | | | |
| Visita por primera vez al área de Gestión Escolar. | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 1: Entrevistas a 2 personas (07-abril-2021) | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de literatura tentativa. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de información documental de la UPIICSA y Gestión Escolar. | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 2: Entrevistas a 4 personas (30-abril-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Cambio Organizacional y Formas Organizacionales. | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 3: Entrevistas a 3 personas (20-mayo-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Formas Organizacionales Clásicas | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 4: Entrevistas a 3 personas (04-junio-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Burocracia y el Modelo Orgánico de Mintzberg. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de información documental de la UPIICSA y Gestión Escolar. | | | | | | | | | | | | |

| | |
|-----------------|--|
| TIEMPO ESTIMADO | |
| TIEMPO REAL | |

| Programa académico: MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. | TRIMESTRE 21-P (Del 02 de agosto al 22 de octubre de 2021). | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--|
| | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 5 | SEM 6 | SEM 7 | SEM 8 | SEM 9 | SEM 10 | SEM 11 | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de avances con la Dra. María Teresa Del Socorro Montoya Flores. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de información documental de la UPIICSA y Gestión Escolar. | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 5: Entrevistas a 3 personas (12-agosto-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Organización Horizontal y en Red | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 6: Entrevistas a 2 personas (08-septiembre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Administración, Teoría Organizacional y Estudios Org. | | | | | | | | | | | | |
| Pláticas con el Dr. Sosa y el Ing. Tapia | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 7: Entrevistas a 1 persona (23-septiembre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Organización Celular y Virtual. | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL DE SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 8: Entrevistas a 3 personas (01-octubre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Estructura Orgánica de la UPIICSA y Gestión Escolar. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión sobre Dimensiones Estructurales y Contextuales de Gestión Escolar. | | | | | | | | | | | | |

| | |
|-----------------|--|
| TIEMPO ESTIMADO | |
| TIEMPO REAL | |

| Programa académico: MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. | TRIMESTRE 21-O (Del 08 de noviembre de 2021 al 09 de febrero de 2022) | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--|
| | SEM 1 | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 5 | SEM 6 | SEM 7 | SEM 8 | SEM 9 | SEM 10 | SEM 11 | |
| CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL DE SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de avances con la Dra. María Teresa Del Socorro Montoya Flores. | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 9: Entrevistas a 4 personas (09-noviembre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES, DESARROLLADAS EN LA UPIICSA | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 10: Entrevistas a 3 personas (17-noviembre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis sobre Organización Virtual y la relación con el Cambio Org. | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 11: Entrevistas a 1 persona (29-noviembre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Formulación de Conceptos y Categorías para la conclusión de la investigación. | | | | | | | | | | | | |
| Ciclo 12: Entrevistas a 4 personas (07-diciembre-2021). | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y análisis de la información obtenida en las entrevistas. | | | | | | | | | | | | |
| Realización de Mapeo de Conceptos y Categorías. | | | | | | | | | | | | |
| Índice, Resumen, Conclusiones Finales y Revisión de Bibliografía. | | | | | | | | | | | | |
| AJUSTES | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de Tesis con la Dra. María Teresa Del Socorro Montoya Flores. | | | | | | | | | | | | |
| Correcciones a realizar. | | | | | | | | | | | | |

| | |
|-----------------|--|
| TIEMPO ESTIMADO | |
| TIEMPO REAL | |

3.3.2. Recopilación, Preparación y Análisis de Datos

Las entrevistas que se realizaron fueron claves para el análisis que se desea alcanzar, todas ellas fueron escuchadas y estudiadas con atención, sin intención de sobre entender las ideas y tampoco darle un sentido dirigido con alevosía a cualquier situación descrita por los participantes. Es importante mencionar que ninguna identidad de los individuos que respondieron a las interrogantes se revelara, esto por respeto a las pautas acordadas con los trabajadores.

A continuación, se muestra una tabla de relación, donde se exponen los conceptos, sub-categorías y categorías más significativas del estudio. En la primera columna se indica que ciclo se realizó, para que posteriormente se relacione con las personas que se entrevistaron y se especifica la letra y número que se le dio a cada participante.

La tercera columna, muestra los conceptos que se generaron a lo largo del diálogo que se tuvo con los entrevistados, lo anterior, por la relevancia que arrojaron ideas y opiniones de cada individuo. Desde un primer ciclo, obtuvimos conceptos que estaban muy claros para los trabajadores, ya que tenían un gran manejo en el entendimiento y aplicación de los mismos.

Continuando con las siguientes columnas, podemos observar que en la tabla de relación, también se muestran las categorías y subcategorías; las primeras toman importancia por la cantidad de conceptos y subcategorías que se relacionan con estas y son las que tomaran protagonismo porque serán las que formen los grupos de análisis; posteriormente, tenemos a las subcategorías, que apoyan a los conceptos para darle forma a la investigación.

Cabe destacar, que la tabla de relación es un concentrado de los análisis que se llevaron a cabo individualmente por cada ciclo; éstos reflejan cómo es que los actores de la investigación, relacionaron y correlacionaron los conceptos, categorías y subcategorías en la forma en que se expresan verbalmente, además de la importancia que toma cada uno de ellos a lo largo de las entrevistas y, aunque no en todos los

ciclos se reflejan conceptos, se representan de igual forma para tener un control exacto de las entrevistas y ciclos realizados.

Concretamente, en la columna de Método de comparación constante, se puntualizan los trabajadores a los que se les realizaron las interrogantes, además si se encontraron algunos conceptos, categorías o subcategorías, se especifica en la codificación abierta y se citan algunos párrafos importantes de las entrevistas, que reflejan el momento en el que surgieron conceptos.

En el muestreo teórico, encontramos fragmentos donde se definen los conceptos, categorías o subcategorías de las entrevistas, entonces es lo que da sentido a la decisión de elegirlos, no solo por los conceptos en sí, sino como es que se aplican en la investigación que se está ejecutando.

Estas tablas han sido de mucha ayuda, porque gracias a ellas podemos darnos cuenta con exactitud, como es que las relaciones de conceptos se llevan a cabo, pero no solo eso, también como es que los individuos estudiados, pueden darle tanto sentido a una sola palabra o a un grupo de conceptos. La influencia del contexto en el que se desarrollan, es lo que ha marcado a la investigación por las afectaciones que han surgido a partir del SARS-COV-02.

| TABLA DE RELACIÓN (CONCEPTOS, CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS) | | | | | |
|--|------------------------|-----------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| NO. CICLO | PERSONAS ENTREVISTADAS | CONCEPTOS | CATEGORÍAS | SUB-CATEGORÍAS | |
| TRIMESTRE 21-I (Del 29 de marzo al 18 de junio de 2021). | | | | | |
| Ciclo: 01 | 2 | X1 | Contingencia | // | // |
| | | X2 | Confianza | // | // |
| Ciclo: 02 | 4 | X14 | SARS-COV-02 | // | // |
| | | X6 | // | // | // |
| | | X13 | // | // | // |
| | | X4 | Planeación | // | // |
| Ciclo: 03 | 3 | X1 | Coordinación | // | Cambio |
| | | X3 | // | // | // |
| | | X7 | Adaptación | // | // |
| Ciclo: 04 | 3 | X5 | // | // | // |
| | | X8 | Eficiencia. Eficacia | // | Estrategia |
| | | X10 | // | // | // |
| TRIMESTRE 21-P (Del 02 de agosto al 22 de octubre de 2021). | | | | | |
| Ciclo: 05 | 3 | X11 | // | // | // |
| | | X3 | Creatividad | // | Innovación |
| | | X10 | Procesos | // | Digitalización |
| Ciclo: 06 | 2 | X2 | Herramientas. Necesidades | // | Nueva Normalidad |
| | | X14 | // | // | // |
| Ciclo: 07 | 1 | X13 | // | Tecnología | Logística |
| Ciclo: 08 | 3 | X12 | Apoyo | // | Conocimiento |
| | | X9 | Reglas y Políticas | // | // |
| | | X10 | Fenómenos | Cambio Organizacional | // |
| TRIMESTRE 21-O (Del 08 de noviembre de 2021 al 09 de febrero de 2022). | | | | | |
| Ciclo: 09 | 4 | X15 | Comprensión | // | // |
| | | X12 | Investigación. Información | Trabajo Remoto | Propuestas |
| | | X3 | Objetivos | // | // |
| | | X6 | Transformación | // | // |
| Ciclo: 10 | 3 | X9 | // | // | // |
| | | X13 | Comunicación | Proceso Estratégico | // |
| | | X11 | // | // | Cultura Organizacional |
| Ciclo: 11 | 1 | X8 | Flexibilidad | // | // |
| Ciclo: 12 | 4 | X15 | // | // | // |
| | | X4 | // | // | // |
| | | X7 | // | Organización Virtual | // |
| | | X5 | // | // | // |
| TOTAL | | | 10 | 5 | 9 |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| Trimestre: 21-I | Semana: 2 | Fecha: Miércoles 07 de abril de 2021. | Ciclo: 01 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X1 y X2.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Contingencia y Confianza.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X1: «La contingencia que vivimos por la pandemia... nos ha hecho entrar en pánico y bueno, la verdad es que... mi familia, mis amigos y otras personas que conozco, también yo, siempre estamos en un estado de alerta, vivimos con miedo... de que pueda pasar después».</p> <p>X2: «Siendo sincera, el Mestro Marco Antonio y Alan me han dado mucha confianza para decir mis ideas, porque antes no podíamos compartir... ahora la cosa es diferente porque esa confianza también la tenemos con el equipo de trabajo».</p> | | <p>Contingencia, se refiere a esos momentos inciertos a futuro y por lo tanto es aquello que puede o no concretarse; en la UPIICSA, modifíco la mayoría de los procesos, que se habían llevado a cabo de la misma forma durante años.</p> <p>La burocracia es un sistema que no soporta el cambio, incluso algunas situaciones de contingencia las considera peligrosas porque son una amenaza para la organización.</p> <p>Los recursos otorgados a esta Unidad se enfocaron en resolver y solventar las actividades necesariamente urgentes para la continuidad de los estudios que se ofertan; sin embargo la contingencia llegó tan rápido que a pesar de los esfuerzos realizados, se han tenido muchos acontecimientos negativos en el área de Gestión Escolar pero no se ha dejado de trabajar para lograr la eficiencia buscada.</p> <p>Confianza, es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. Los entrevistados mencionaron que no se había tenido ese nivel de confianza en su departamento desde hace mucho tiempo.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Trimestre: 21-I | Semana: 5 | Fecha: Viernes 30 de abril de 2021. | Ciclo: 02 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X14, X6, X13 y X4.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. SARS-COV-02 y Planeación.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X14: «El Covid 19 (SARS-COV-02) me afectó mucho y no solo a mi, eh... también a mi familia porque mi hijo se enfermó, yo me enfermé, no podía trabajar y yo no tengo una plaza... yo soy de honorarios, mis compañeros me ayudaron a cubrir el trabajo unos días pero tenía miedo que me quitaran mi pago».</p> <p>X6: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X13: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X4: «Hay algunos alumnos muy prepotentes, que piensan que estas ahí para ellos... incluso me han llegado a llamar a las 2:00 de la mañana y no entienden que... todas actividades que ya teníamos bien establecidas se tuvieron que cambiar y tuvimos que planear todo desde cero».</p> | | <p>SARS-COV-02: Es una enfermedad infecciosa que se propaga desde la boca o nariz de una persona infectada en pequeñas partículas líquidas cuando se tose, estornuda, habla o respira. Los síntomas mas comunes son la fiebre, tos seca y cansancio pero también puede causar pérdida del gusto o el olfato, congestión nasal, conjuntivitis, dolor de garganta, cabeza, músculos y en casos mas graves disnea (dificultad respiratoria), pérdida de apetito, confusión, dolor u opresión persistente en el pecho, muy altas temperaturas e incluso la muerte.</p> <p>En la actualidad, las organizaciones, han tenido que enfrentarse a cambios drásticos a partir de la llegada del SARS-COV-02; los cambios que podrían haber sido paulatinos, se dieron rápidamente, con tiempos limitados por las exigencias del medio en el que no solo los mercados se desarrollan, sino también las sociedades y los individuos.</p> <p>Planeación: Es una función administrativa analiza una situación, formula la estrategias y trata de alcanzar objetivos.</p> <p>Si planeación no fue considerada los cambios tienen un margen más alto de incertidumbre.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| Trimestre: 21-I | Semana: 8 | Fecha: Jueves 20 de mayo de 2021. | Ciclo: 03 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X1, X3 y X7.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Coordinación. Adaptación. Sub – Categorías. Cambio.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X1: «Este virus (SARS-COV-02) no es bueno porque ha dejado muchos enfermos y yo conozco a muchas personas que fallecieron pero en esta área que por años ignoraron las autoridades, fue un cambio bueno porque ya se comunican mas con nosotros y hemos logrado una coordinación entre departamentos que nunca se había dado».</p> <p>X3: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X7: «En nuestra área de trabajo hay muchas personas que se adaptaron fácilmente a hacer todo desde nuestras casas... son jóvenes y saben todo eso... de la tecnología y celulares... tuve que pedir ayuda a mi hija para aprender a mandar correos y escanear constancias para los alumnos».</p> | | <p>Coordinación: Es necesaria para realizar un trabajo conjunto y simultáneo dentro de cualquier departamento de la organización.</p> <p>Según Mintzberg, toda actividad humana que es organizada, debe de tener dos requisitos importantes, que son la división del trabajo y la coordinación, y a pesar de que son opuestos, no se puede llevar a cabo ninguna tarea sin ellos.</p> <p>Adaptación: Proceso de adecuación o ajuste de una cosa u organismo a otra cosa, ser o circunstancia.</p> <p>«Tiene más sentido que las organizaciones cambien de una configuración integrada a otra por medio de saltos cuánticos y no por medio de la adaptación continua y gradual» Mintzberg, 1989.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|--|-----------|
| Trimestre: 21-I | Semana: 10 | Fecha: Viernes 04 de junio de 2021. | Ciclo: 04 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X5, X8 y X10.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Eficiencia. Eficacia. Sub – Categorías. Estrategia.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X5: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X8: «Mis compañeros y yo siempre nos esforzamos por sacar el trabajo... los alumnos exigen mucho y casi siempre... son los alumnos que tienen más materias reprobadas... los alumnos que van bien en la escuela, nunca se han portado así pero creo yo... es porque ellos saben que si trabajamos y siempre damos el 1000% para entregarles sus documentos... nuestro jefe nos felicitó porque adoptamos las nuevas estrategias... nos exige pero tenemos un departamento eficaz y eficiente».</p> <p>X10: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> | | <p>Estrategia: Es una ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible; también sirve para definir la forma y el ámbito de operación.</p> <p>Los cambios se reflejan en las estrategias y éstas, modifican a las estructuras, para hacerle frente a las amenazas que existen en el medio.</p> <p>Eficiencia: Es, lograr las metas con la menor cantidad de recursos; minimizar los recursos al mínimo para lograr objetivos.</p> <p>Eficacia: Capacidad de alcanzar los objetivos.</p> <p>Las entidades buscan y desarrollan sus propias formas de gestionarse, pero siempre con la finalidad de encontrar la eficiencia y eficacia en sus procesos.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-P | Semana: 02 | Fecha: Jueves 12 de agosto de 2021. | Ciclo: 05 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X11, X3 y X10.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Creatividad. Procesos. Sub – Categorías. Innovación. Digitalización.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X11: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X3: «Un día el profesor Sosa nos mando mensaje al grupo de Whats App para hacer una reunión por Zoom... nos regañó, nos dijo que el trabajo que estábamos haciendo no era suficiente... teníamos que pensar en algo para solucionar la atención a los alumnos y X14... tuvo una idea muy creativa.. le dijo al profesor que publicaran nuestros celulares en la pagina oficial de UPIICSA... fue muy innovador porque incluso nos marcaban alumnos de vocacionales y otras escuelas porque nadie mas lo había hecho así»</p> <p>X10: «Hasta ahora cas todos los procesos han sido nuevos... muy pocos se han mantenido igual pero hoy puedo decirte que para mi y muchos de mis compañeros, la digitalización ha sido genial y ya platicamos y cuando volvamos a clases presenciales, ya todo se quedara así».</p> | | <p>Creatividad: Capacidad o facilidad para inventar o crear; es una competencia clave para afrontar circunstancias complicadas de la época.</p> <p>Innovación: Novedad o varias en un ámbito o en un contexto. Consiste en la transformación y materialización de una idea.</p> <p>El cambio afecta a la integridad de la organización y se concentra en su estrategia convirtiéndose en origen de la innovación y la creatividad (Gómez Fulao, 2010).</p> <p>Procesos: Son conjunto de actividades planificadas que implican la participación de recursos humanos, materiales, financieros que coordinados logran un objetivo.</p> <p>Digitalización: Es un proceso global y profundo. Redefinen a las organizaciones para lograr adecuar su estrategia y estructura, además de sus hábitos y costumbres para adaptarse a cambios.</p> <p>Dentro de las organizaciones, las influencias digitales y tecnológicas, buscan el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzos en los procesos de operación, haciendo todas las tareas más eficaces y tener calidad.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|--|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-P | Semana: 06 | Fecha: Miércoles 08 de sep. de 2021. | Ciclo: 06 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X2, y X14.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Herramientas. Necesidades. Sub – Categorías. Nueva Normalidad.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X2: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X14: «A mi me toco llegar al área cuando comenzó todo esto de la pandemia (SARS-COV-02) entonces yo llegue en el cambio... nadie sabia nada... nadie sabia que hacer... o sea todos perdidos, nos preguntábamos si dábamos seguimiento a los trámites o que herramientas íbamos a usar porque todos teníamos esa necesidad de encontrar una solución... todos estábamos muy desesperados... los alumnos eran los mas desesperados porque todos necesitaban sus documentos para tramitar becas o su Seguro Social porque como siempre... lo dejan para el ultimo todo... al principio, con esta Nueva Normalidad salimos muy tarde y entrabamos muy temprano los que venimos a la oficina porque los turnos matutino y vespertino desaparecieron... la contingencia nos invitó a esta Nueva Normalidad y ahora ya estoy mas acostumbrada a trabajar, a convivir y a vivir así».</p> | | <p>Herramientas: La utilización y explotación de nuevas herramientas como la tecnología y el manejo tan rápido de la información, colaboran para encontrar nuevas formas de llevar a cabo los procesos de operación en las empresas, siempre buscando la eficiencia y eficacia.</p> <p>Necesidades: Son propias de cualquier organismo vivo y consisten en una sensación provocada por la idea de que nos falta algo ya sea a nivel material, orgánico o sentimental.</p> <p>Nueva Normalidad: Con el paso del tiempo, las tecnologías evolucionan, cambian, y con ello las herramientas que nos ayudan a lograr la eficiencia y eficacia dentro de las empresas; hoy en día, las Tecnologías Digitales y de Transformación, nos han dotado de facilidades que anteriormente no se tenían; han abierto innumerables caminos para continuar con el trabajo desde casa, incluso llevarlo a cabo desde otros países y esto se acentuó cuando el SARS-COV-02 llegó a cambiar nuestra normalidad y a crear otra nueva normalidad.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-P | Semana: 08 | Fecha: Jueves 23 de sep. de 2021. | Ciclo: 07 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X13.</p> <p>Codificación abierta: Sub – Categorías. Logística. Categoría. Tecnología</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X13: «En esta transición de implementar herramientas digitales y actuales... en la mayoría de los casos tecnológicas, nos empezamos a dar cuenta y digo nos empezamos porque yo también, que habían muchas fallas en los procesos, en la logística, en los manuales y prácticamente en todo pero... respiramos, dijimos ok, ahora nos toca a nosotros dar ese paso, tener iniciativa y encontramos esto y esto y así se ha transformado todo el departamento y mucho tiene que ver con esta enfermedad (SARS-COV-02) porque ayudo a que supiéramos usar la tecnología de hoy en día, ahora tenemos como el Zoom, el correo, el Whats App y así... no se tenían antes».</p> | | <p>Logística: Actividades y procesos que se realizan en una organización con el objetivo de llevar a cabo la fabricación, distribución y entrega de los bienes y/o servicios que realiza.</p> <p>Tecnología: Es el conjunto de conocimientos y técnicas que aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles.</p> <p>Esto lo vemos reflejado en las últimas décadas: la tecnología ha facilitado cualquier tipo de proceso en las sociedades, así pues, en las organizaciones, porque se han dado a la tarea de adaptarla a sus necesidades e incluso a sus deseos.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|--|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-P | Semana: 09 | Fecha: Viernes 01 de octubre de 2021. | Ciclo: 08 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X12, X9 y X10.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Apoyo. Reglas y Políticas. Fenómenos. Sub – Categorías. Conocimiento. Categoría. Cambio Organizacional.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X12: «La verdad es que la UPIICSA y nuestros jefes nos han dado mucho apoyo porque cuando comenzó todo esto... trabajamos desde nuestras casa, ahora ya nos tumamos para venir... si, la escuela nos puso la vacuna aunque fuéramos de honorarios». «los conocimientos que teníamos antes para manejar Zoom y toda la tecnología no eran suficientes pero con el tiempo todos nos hemos ayudado y se ha construido un grupo de apoyo muy bonito, excepto por tres personas».</p> <p>X9: «Ahorita todo cambió, hasta las reglas, normas y políticas... ahora ya no checamos nuestra entrada ni salida, eso fue una sorpresa para todos porque eso era impensable».</p> <p>X10: «Nadie se esperaba todo lo que a sucedido, son muchos fenómenos que nos afectan y a nuestro lugar de trabajo... pues toda la UPIICSA cambió, el cambio mas drástico es que nuestro trabajo ahora es 24/7, toda nuestra estructura laboral se modificó».</p> | | <p>Apoyo: Brindar ayuda, auxilio y protección. La empatía y sostén entre trabajadores de una organización cuando existe una contingencia interviene en demasía en la supervivencia o muerte de la misma.</p> <p>Reglas y políticas: Sirven de guía y lineamiento para que se cumplan objetivos específicos de cualquier entidad. El entenderlas, identificarlas, documentarlas y darlas a conocer es el primer paso para para que se garantice su cumplimiento.</p> <p>Fenómeno: Puede cambiar todas las estructuras de cualquier organización y afectar a individuos, sociedad y a las mismas empresas.</p> <p>Cambio Organizacional: El cambio en las organizaciones se da como un mecanismo de supervivencia y adaptación a ambientes que son cada días más inestables, complejos y turbulentos, por lo tanto se da en aspectos estratégicos: Hoy en día se le considera al Cambio Organizacional como un Proceso Estratégico.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-O | Semana: 01 | Fecha: Martes 09 de nov. de 2021. | Ciclo: 09 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X15, X12, X3 y X6.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Comprensión. Investigación. Información. Objetivos. Transformación. Sub – Categorías. Propuestas. Categoría. Trabajo Remoto.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X15: «Todo era un desastre... nadie nos comprendíamos, ni los alumnos, ni los jefes, ni nosotros como compañeros de área... cuando todos dijimos nuestras ideas la cosa fue mas fácil, ya pudimos entendernos mas y mas, ya no estábamos tan desesperados como cuando empezó el encierro».</p> <p>X12: «Muchos dieron o dimos, propuestas muy resolutivas... nos toco investigar mucho, de todo, hasta como hacer una reunión en Zoom... efectivamente... aquí en el departamento se maneja mucha, mucha pero mucha información, son muchos alumnos, tengo entendido que son como 12,000 y pasar sus documentos a la computadora, estaba muy difícil pero gracias a Dios, lo pudimos hacer, ahorita ya estamos trabajando mucho mejor que antes que comenzara la pandemia y ya platicamos y no vamos a cambiar esta nueva forma de trabajar».</p> | | <p>Comprensión: En este caso, la comprensión es la tolerancia o paciencia frente a determinada situación.</p> <p>Investigación: Es un proceso social que busca dar respuestas a problemas del medio, los cuales pueden surgir de la actitud reflexiva y crítica.</p> <p>Información: Conjunto de datos que tiene un significado, y cuyo objetivo es ampliar conocimientos, informar o aportar ideas. El manejo de la Información ha forzado la aceleración de los ciclos económicos impulsados por la fuerte competencia mundial.</p> <p>Objetivos: Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar. La transformación se excusa en el objetivo de cumplir con las expectativas que requiere el área y la organización en general.</p> <p>Transformación: Cambiar, transmutar. La transformación, muchas veces se realiza cuando el diseño, el control o las operaciones, muestran áreas de oportunidad muy importantes.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|--|-----------|
| Trimestre: 21-O | Semana: 01 | Fecha: Martes 09 de nov. de 2021. | Ciclo: 09 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X15, X12, X3 y X6.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Comprensión. Investigación. Información. Objetivos. Transformación. Sub – Categorías. Propuestas. Categoría. Trabajo Remoto.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X3: «Ya le teníamos miedo al subdirector porque siempre nos decía que no alcanzábamos los objetivos, siempre hacíamos juntas y juntas por Zoom para ver que podíamos mejorar... un día estuve todo el día con el viendo caso por caso de alumnos que mandaban correo, estuvimos de 9:00 a 9:00 hablando por Zoom y cada quien en su computadora... ya con el tiempo hasta nos felicito porque hemos alcanzado metas y objetivos que nunca nadie había logrado en el departamento».</p> <p>X6: «Mi vida y mi trabajo se han transformado como nunca lo hubiera imaginado... ahora ya puedo esperar de todo».</p> | | <p>Propuestas: Proyecto o idea que se presenta para lograr llevarlo a cabo.</p> <p>Trabajo Remoto: Consiste en realizar las actividades laborales a distancia, ya sea desde casa u otra ubicación lejana. En la actualidad, el trabajo remoto es una opción que muchas organizaciones han implementado para el desarrollo de sus actividades por las exigencias del medio.</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|--|-----------|
| Trimestre: 21-O | Semana: 02 | Fecha: Miércoles 17 de nov. de 2021. | Ciclo: 10 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X9, X13 y X11.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos: Comunicación. Sub – Categorías. Cultura Organizacional. Categoría. Proceso Estratégico.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X9: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X13: «El aspecto mas importante que mas no ha funcionado, es la comunicación, platicar que esta pasando, lo que necesitamos, los problemas, la observación de todo... porque de eso se crea información como mas... uniforme, mas correcta».</p> <p>X11: «Todas las relaciones han mejorado mucho, antes ¿Cuándo el Director iba a saber mi nombre? Ahora cuando lo veo me dice... Buenos días X11... tuvo que pasar una catástrofe para darme a notar... todos estamos mas unidos y la cultura organizacional ha mejorado infinitamente».</p> | | <p>Comunicación: Es el proceso, donde un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcanzan una conciencia común.</p> <p>Cultura Organizacional: Es el proceso de adaptación y alteración que sufre la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la empresa sea capaz de responder, rápida y eficientemente a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad.</p> <p>Proceso Estratégico: Se le considera al Cambio Organizacional como un Proceso Estratégico, entonces el cambio afecta a la integridad de la organización y se concentra en su estrategia convirtiéndose en origen de la innovación y la creatividad (Gómez Fulao, 2010).</p> | |

| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-O | Semana: 04 | Fecha: Lunes 29 de nov. de 2021. | Ciclo: 11 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X8.</p> <p>Codificación abierta: Conceptos. Flexibilidad.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X8: «La verdad yo prefiero trabajar desde casa porque a pesar de que hay mucha flexibilidad aquí en el trabajo, en mi casa tengo mucho mas libertad... tan solo el hecho de no tener cubre bocas... si quiero puedo estar comiendo algo o no estar arreglada, ya me puse mi pijama, me amarre el cabello... esas cosas». «Los alumnos también les han pasado cosas muy feas y pues ni modo... los escuchamos y hasta tratamos de darles consejos... lo mejor que podemos hacer abrirle todos los caminos... las puertas... les damos muchas facilidades, somos muy flexibles con ellos, en tiempo y en forma».</p> | | <p>Flexibilidad: Es la posibilidad de reorganizar o reestructurar la organización, tareas, procesos o canales de comunicación internos de la empresa en favor de las condiciones actuales del entorno.</p> | |

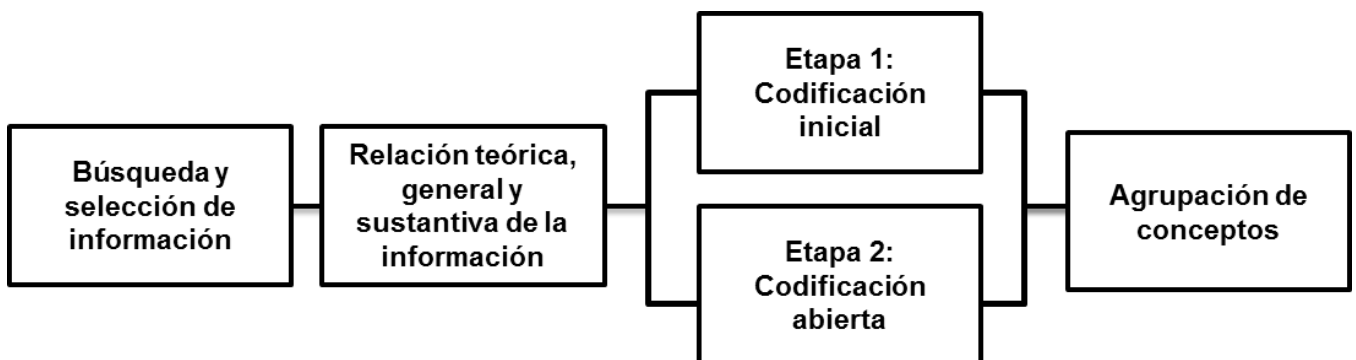
| Objetivo de investigación: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES | | | |
|---|------------|---|-----------|
| Trimestre: 21-O | Semana: 05 | Fecha: Martes 07 de diciembre de 2021. | Ciclo: 12 |
| Método de Comparación Constante | | Muestreo Teórico | |
| <p>Recolección: Entrevista a X15, X4, X7 y X5.</p> <p>Codificación abierta: Categoría Principal. Organización Virtual.</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>X15: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X4: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> <p>X7: «Todo se puede mejorar, todo tiene un punto de cambio de mejora pero hay procesos... el hecho de tener todo digital sería muy bueno para nosotros, muy funcional y no habría tanto papel, los espacios, todo... el uso de todos los medios tecnológicos también ayudan mucho y a pesar de que todavía no hacemos todo digital, el momento de la transición va a tener que pasar si o si... no sabemos cuando, pero ahora ya lo vamos a buscar». «Se ha dado un cambio pero radical, entonces uno da las observaciones y las mejores en la marcha... se han cometido muchos errores pero todo lo hemos hecho a prueba y error y pues ni modo». «Explotamos todas las herramientas tecnológicas, se han hecho tutoriales en YouTube y en Facebook».</p> <p>X5: (Sin conceptos relevantes para la investigación).</p> | | <p>Organización Virtual: Citando a Venkatrama y Henderson (1998) respecto a la organización virtual, es "un modelo estratégico que centra especialmente su atención en la creación, cuidado y desarrollo de los activos intelectuales y de conocimiento clave, mientras obtiene los activos materiales y tangibles en una compleja red de relaciones".</p> | |

Posterior a las tablas de control y a la de relación, se logró establecer una representación gráfica de los conceptos antes obtenidos y las relaciones que tienen entre sí.

Los conceptos que se han elegidos, debieron cumplir con dos especificaciones puntuales: la primera es el número de veces en las que el concepto fue citado, ya que es una representación e interpretación de los datos; la segunda pero no menos importantes, es la inferencia que tienen entre los ejes de investigación, estableciendo relaciones de causalidad, asociación, particularidad, entre otras.

Para poder alcanzar los resultados obtenidos, el trabajo se dividió en dos fases, en la primera, se aplicó una codificación inicial, en donde se fragmentaron los textos de las entrevistas, o sea, de donde se sacaron los conceptos más importantes para analizar el lenguaje y referencias, para así, poder ubicarlos y relacionarlos entre sí. En la segunda fase, se establecieron relaciones abiertas, o sea, se llevaron a consideración del investigador, dependiendo de la información, conceptos y jerarquías de los mismos, esto para una mayor comprensión y descripción de las categorías creadas en un principio. Posteriormente, se logró agrupar conceptos, categorías y subcategorías que se representaron gráficamente en una lámina.

A continuación, se presenta un diagrama donde se pueden observar las etapas desarrolladas para llegar al concepto de Organización Virtual.



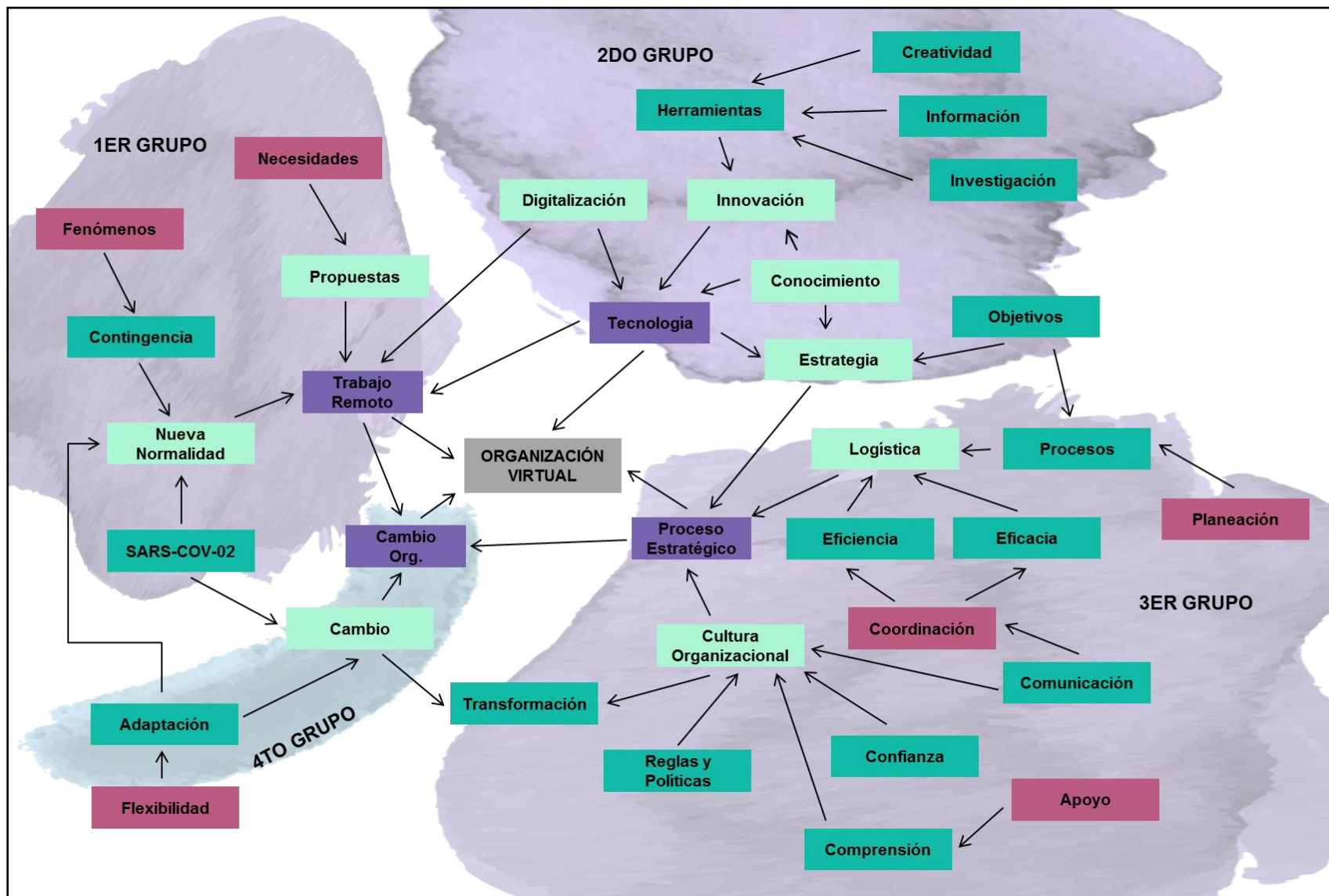
Fuente: Diagrama del texto Fundamentos de administración: Casos y prácticas. MÜNCH, L. (1988).

3.4. Resultados del análisis de acuerdo a la Teoría Fundamentada

La representación gráfica de la Teoría Fundamentada que se aplicó a la investigación, es la conclusión de la misma, ya que podemos visualizar como es que las entrevistas se fueron sintetizando y examinando hasta completar relaciones e interdependencias y así finalizar con nodos de estudio organizacionales.

En la representación gráfica que da continuidad al trabajo, podemos ver que existen suficientes conceptos para construir a la investigación y corroborar que la UPIICSA, así como el área de Gestión Escolar, ha sufrido cambios drásticos en sus estructuras; la llegada del SARS-COV-2 y sus consecuencias forzaron a hacer transformaciones radicales.

La mayoría de los conceptos se relacionan entre sí, no importando el grupo de donde se originan, enlazan y vinculan, todos refuerzan la idea principal de la investigación: Cambio y Nuevas Formas Organizacionales.



Fuente: Elaboración propia; basada en la ejecución de la Teoría Fundamentada respecto al departamento de Gestión Escolar.

Gracias a la clasificación de datos cualitativos, pudimos agrupar los conceptos en cuatro secciones, las cuales se somborean con manchas; pensando que todo el recuadro que encierra al diagrama es el 100% de las entrevistas realizadas, las manchas representan la proporción que ocupan los conceptos descritos en los diálogos de las entrevistas.

La enumeración de los grupos no tiene ningún significado en específico, simplemente para identificarlos con facilidad. En el grupo 1, existen un total de siete conceptos, los cuales forman dos subcategorías: “Propuestas” y “Nueva Normalidad”, se apoyan en las “Necesidades”, “Fenómenos”, “Contingencia” y “SARS-COV-02”, las concepciones anteriores han sido reflejo de la situación de salud actual que se vive dentro y fuera de la organización que se ha indagado y revela que la Estructura Organizacional desempeñada dentro del área de Gestión Escolar de la UPIICSA, tendría que tener la característica de planear y ejecutar una estrategia de trabajo a distancia; todas las relaciones efectuadas, orillan a ver al “Trabajo Remoto” como la categoría que define al grupo. Este grupo se relaciona con otros iguales, incluyendo el grupo 2, que se forma por un total de 10 conceptos y forman cuatro subcategorías y una categoría principal.

La “Tecnología”, es la categoría que va a guiar al grupo; las subcategorías son la “Digitalización”, “Innovación”, “Conocimiento” y “Estrategia”, que son respaldadas por los “Objetivos”, “Investigación”, “Información”, “Creatividad” y “Herramientas”; es importante mencionar que este grupo, marca la transición de las Formas Organizacionales Clásicas, a las Nuevas, lo que hace que valga la pena perfilarlo hacia una Organización Virtual.

Continuando, tenemos al grupo 3, el cual es el más grande porque todos los conceptos se dirigen al “Proceso Estratégico”, que es un término que los trabajadores de Gestión Escolar conocen bien y lo llevan a cabo para lograr los objetivos planteados por el área, esto, antes y después de las condiciones de la contingencia actual. Hay dos subcategorías, las cuales son “Cultura Organizacional” y “Logística”; los conceptos que sustentan esta elección, son “Procesos”, “Eficacia”, “Eficiencia”, “Comunicación”,

“Confianza”, “Comprensión”, “Reglas y políticas”, “Transformación”, “Planeación”, “Coordinación” y “Apoyo”.

El término de “Transformación” ha sido clave para observar que los individuos que laboran en Gestión Escolar, pueden ver al cambio como un factor que ha sido importante en los últimos años.

Para finalizar, tenemos al grupo 4, que solo tiene cuatro conceptos, que son “Cambio Organizacional”, “Cambio”; “Adaptación” y “Flexibilidad; este grupo, aunque es pequeño, es muy significativo, porque fue una alternativa esencial que el personal del área investigada tuvo como opción para lograr sus actividades con éxito. La categoría de Cambio Organizacional, arroja que la mejor opción para lograr los objetivos específicos de Gestión Escolar, es una Estructura Virtual, porque es la que mejor se adapta a sus necesidades pero no solo eso, también encaja perfectamente con el enfoque de los demás grupos.

La categoría central es la Organización Virtual porque todas las ideas que nos expresan los individuos, que son influenciadas por el contexto vivido actualmente, nos orillaban a esto.

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES ESTABLECIDAS EN LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA UPIICSA

4.1. Nuevas Formas de Organización en el área de Gestión Escolar

Sin duda, las Estructuras Organizacionales se ven afectadas por los cambios que surgen en el medio ambiente, donde la entidad se desarrolla; cada modificación, por pequeña que sea, puede ser clave para implementar una Forma Organizacional completamente distinta.

En el caso de Gestión Escolar, el SARS-COV-02 y las consecuencias que trajo consigo, lograron modificar una Estructura Organizacional, que hasta hoy día, nunca había cambiado; su Forma Organizacional era una Burocracia Profesional, la cual seguía reglas, políticas y normas que estaban institucionalizadas. Se guiaban por la racionalidad instrumental y aplicaban un modo de operación cuantitativo y aunque en ocasiones se podía dar un trato informal entre los trabajadores, nunca se perdía el instinto positivista; los cambios siempre fueron muy lentos porque así lo permitía la estructura. Sin embargo, un acontecimiento que ha marcado la vida y desarrollo de toda la humanidad, obligo a la UPIICSA y a Gestión Escolar a tener un Cambio Organizacional.

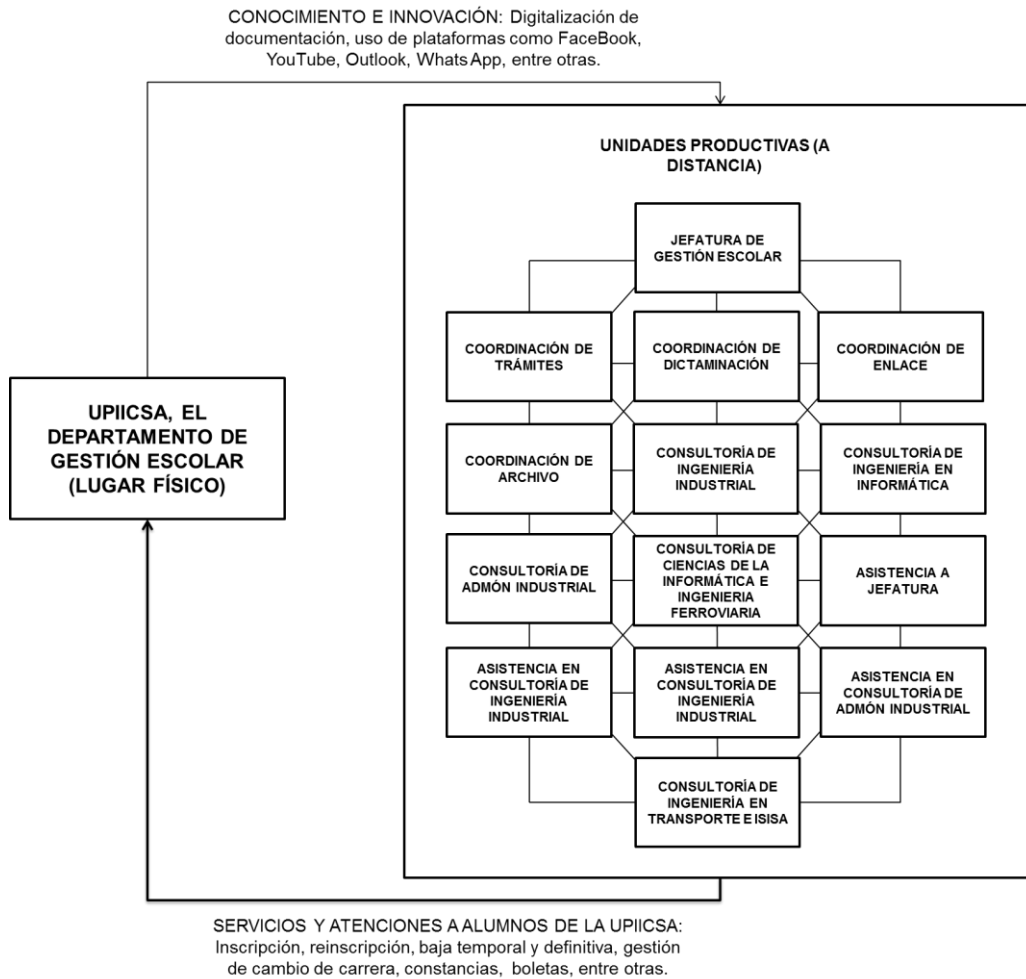
Su Estructura cambio y de acuerdo a la investigación realizada, podemos observar que ahora se desarrolla una Organización Virtual en su más básica interpretación. Se basa en una ideología interpretativista (comprensión), donde la mayor de las virtudes es la creatividad para poder enfrentarse al medio tan exigente y tan efímero; el conocimiento es un activo clave en este tipo de organizaciones porque es lo único que puede generar innovación.

Los individuos que laboran en Gestión Escolar han tenido que ser ingeniosos en la forma de resolver adversidades porque jamás se habían enfrentado a las circunstancias que hoy en día, nos afectan a todos. Ahora sus labores se han modificado a tal punto,

de poderlas llevar a cabo desde su hogar, cuando anteriormente, no se habría podido por las exigencias que se tenían en la Burocracia Profesional.

Evidentemente las tecnologías y digitalizaciones que se han desarrollado de una manera acelerada, han ayudado y fomentado a efectuar las tareas de formas completamente diferentes y han abierto senderos que hasta hace unos años, no habríamos imaginado.

Todos los trabajadores interactúan entre sí para lograr procesos que buscan un fin en común y el único propósito es fortalecer su capacidad de respuesta sin importar el lugar de donde se lleve a cabo su labor.



Fuente: Elaboración propia y adaptada a la Estructura Organizacional del departamento de Gestión Escolar, basado en el texto Organización de Empresas: BENJAMÍN, E & FINCOWSKY, F. (2001).

4.2. Cambio constante en las Nuevas Formas Organizacionales

La evolución en las Formas Organizacionales ha sido constante porque las necesidades de gestionar entidades por parte de los individuos también lo es. El avance en las tecnologías y en la información han traído Nuevas Formas Organizacionales que hasta ahora nunca se habían observado y mucho menos ejecutado.

A lo largo de la historia, los seres humanos siempre han deseado tener el control en las empresas para alcanzar sus objetivos, esto ha traído Formas Organizacionales para gestionar procesos pero cuando estas estructuras ya no son lo suficientemente eficientes, surgen nuevas, con una visión diferente que se adapta al medio ambiente y a los individuos que se desarrollan en él.

Hoy en día todo evoluciona rápidamente y las Formas Organizacionales no son la excepción; las empresas buscan generar innovación y lograr implementar estructuras que sean novedosas y únicas en el mercado; algunas lo han logrado pero no por mucho tiempo, ya que todo cambia.

Las Nuevas Formas Organizacionales que han surgido en los últimos años, nos han ayudado enfrentar contingencias como lo ha sido el SARS-COV-02, sin embargo, el futuro es incierto y las eventualidades que hasta ahora eran impensables de creer, pueden surgir y transformar todo lo que hasta hoy conocemos.

El presente en el que vivimos y nos desarrollamos nos ha traído una Nueva Normalidad a la que los individuos y sociedades se han tratado de adaptar y por supuesto las organizaciones no han dejado de trabajar para lograr una mejor conciliación por lo tanto no hay duda de que Nuevas Formas Organizacionales se generaran en un futuro.

4.2.1. Evolución invariable en la UPIICSA y Gestión Escolar

La UPIICSA es una organización que por años ha llevado a cabo Formas Organizaciones clásicas, las cuales siempre fueron funcionales para sus fines, no obstante las condiciones que presenta el medio en el que se desarrolla, da giros drásticos y esta entidad no tiene más opción que cambiar y evolucionar.

Hoy en día, el medio oblige al área de Gestión Escolar a implementar una Forma Organizacional Virtual que se ira perfeccionando a través del tiempo pero también se transformará para dar mejores resultados, inclusive, podría modificarse a otra estructura.

Durante muchos años, el cambio estaba detrás de nosotros, llevábamos una ventaja grande pero hoy camina a nuestro lado y las opciones de acción cada día son menos, por esta razón tenemos que estar abiertos a pensamientos nuevos y Nuevas Formas Organizaciones que seguramente se adecuaran mejor a las organizaciones.

CONCLUSIONES

En la actualidad y por las situaciones presenciadas por toda la humanidad, además de la creciente evolución de la tecnología, la organización virtual se ha vuelto una Forma Organizacional importante entre las sociedades e individuos.

Las exigencias del siglo XXI son inconmensurables, los cambios que sufren los sectores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales e incluso legales son drásticos y el tiempo de respuesta es corto.

Las Formas Organizacionales se modifican de acuerdo al medio en el que se desarrollan; cambia su estrategia, entonces influye en su estructura, todo se modifica y la entidad busca Nuevas Formas Organizacionales que puedan solventar las exigencias que requieren satisfacer.

La UPIICSA tiene un camino largo por recorrer pero hasta el momento ha salido de las adversidades que se han presentado en los últimos años, por lo cual podemos darnos cuenta que los Cambios Organizacionales son necesarios para sobrevivir y una brecha de oportunidades grande, es la llegada de las tecnologías, que hasta ahora han sido una herramienta muy útil que debe ser explotada, no solo para nuestros intereses personales, sino también para los intereses de cualquier tipo de organización.

REFERENCIAS

Libros

- **ACKOFF, R.** (1991). *Rediseñando el futuro*. Ciudad de México: Limusa.
- **BARBA, A** (2000). *Cambio Organizacional y Cambio en los Paradigmas de la Administración*. IZTAPALAPA 48 enero-junio, pp. 11-34.
- **BARBA, A** (1997). *Cultura En Las Organizaciones. Enfoques Y Metáforas De Los Estudios Organizacionales*. Vertiente editorial. México.
- **BENJAMÍN, E & FINCOWSKY, F.** (2001). *Organización de empresas*. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. McGraw Hill.
- **BLAU, P.** (1974). *On the Nature of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- **BONILLA, M. Y LÓPEZ, A.** (2016). *Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada*. Cinta de Moebio.
- **BRYANT, A., & CHARMAZ, K.** (2011). *The sage handbook of grounded theory* (paperback ed. Reprinted). Los angeles, calif. Sage pub.
- **CASTELLS, M.** (2000). *Una red en sociedad*. Traducción Roneide Venancio Majer. 4 ed. São Paulo: Paz e terra.
- **CHANDLER, A.** (1962). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, Massachusetts: MIT Press.
- **CHARMAZ, K.** (2006). *Constructing grounded theory*. London: thousand oaks, calif: sage publications.
- **CHRISTENSEN, C., & OVERDORF, M.** (2000). *Meeting the Challenge of disruptive change*. Harvard Business Review, 66–76.
- **CLARKE, T. Y CLEGG, S.** (1998). *Changing Paradigms. The Transformation*. Management Knowledge for the 21st Century, Harper Collins Business, Glasgow.
- **CORIAT, B** (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI, México.
- **CRESWELL, J. W.** (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4th ed. Boston: Pearson.

- **CRESWELL, J. W., & CRESWELL, J. D.** (2018). *Research design: A qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Fifth edition). Los Angeles: sage.
- **CROZIER, M.** (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrortu, Buenos Aires.
- **DEMERS, C.** (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Sage Publications, Inc.
- **DRUCKER, P.** (1994), *La sociedad postcapitalista*. California, Harper Collins.
- **DRUCKER, P.** (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.
- **FRENCH, W. & BELL, C.** (1995). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- **GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L.** (2009). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Paperback printing). New brunswick: Aldine.
- **GÓMEZ FULAO, J. C.** (2010). *Las claves de una organización eficiente*. Diseño y comportamiento. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- **GROUARD, B. Y MESTON, F.** (1996). *Reingeniería del cambio*. México, D.F: Alfaomega.
- **HAMMER, M. Y CHAMPY, J.A.** (1993). *Preparar el cambio en la organización*. Bogotá: Norma.
- **HEYDEBRAND, W.** (1989) *New Organizational Forms, Works And Occupations*, State of University of New York press, Albany.
- **KIKTA, P.** (1999). *Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI*. En J. Harrington, Administración total de mejoramiento continuo, Bogotá: Mc Graw Hill.
- **KOLB, S. M.** (2012). *Grounded theory and the constant comparative method valid research strategies for educators*. Journal of emerging trends in educational research and policy studies.
- **LEWIN, K.** (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- **LIPNACK J. AND STAMPS, J.** (1999). *Virtual teams: The new way to go*. Strategy and Leadership, Jan/Feb, 14-19. Morgan, G. (1997). Images of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- **LOUFFAT J.E.** (2013). *Estructura Organizacional en Red (EOR): Explorando sus bases teóricas*. ANPAD Universidad de. Sao Paulo.

- **LOVELOCK C. & WIRTZ J.** (2009). *Marketing de Servicios*, Personal, Tecnología y Estrategia. México: Pearson.
- **MERTON, R.** (1984). *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica México.
- **MILES, R. et al.** (1997). *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*. Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 4, pp. 7–20.
- **MINTZBERG H.** (1979). *The structuring of organizations*, Prentice Hall. USA.
- **MINTZBERG, H.** (1989). *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Días de Santos Ediciones.
- **MINTZBERG, H. Y WESTLEY, F.** (1992). *Cycles of organizational change*. Strategic Management Journal.
- **MONTEALEGRE, J. & CALDERON, G.** (2007). *Relationships Between Attitude Towards Change and Organisational Culture: a Study of Medium – and large–Scale Clothing Industry Companies in Ibagué*, Colombia. Innovar.
- **MOUZELIS, N.** (1975). *Organización y burocracia*. Ediciones Península, Barcelona.
- **MÜNCH, L.** (1988). *Fundamentos de administración: Casos y prácticas* (1a. ed.). México: Trillas. Citación estilo Chicago.
- **NOHRIA, N. AND ROBERT G.** (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- **RIVAS TOVAR, L. A.** (2002). *Nuevas Formas De Organización*. Estudios Gerenciales, pp. 18-82.
- **ROMERO, J., MATAMOROS, S., & CAMPO, C. A.** (2013). *Sobre el cambio organizacional*. Una revisión bibliográfica. Innovar, 23(50), 35–52.
- **SANDOVAL DUQUE J.** (2014) *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá Colombia.
- **SCHEIN, E.** (1993). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. 2nd Edición. San Francisco. Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass.
- **TAYLOR, F.** (1972). *Shop Management, en Scientific Management*. Greenwood Press Publishers, Connecticut.

- **TAYLOR, F.** (1997). *¿Qué es la Administración Científica? y Principios de la Administración Científica*, en Merrill, Harwood, Clásicos en administración, Limusa, México.
- **TUNAL, G.** (2002), *La flexibilidad laboral en la contratación colectiva en México*. Economía y Territorio, México, El Colegio Mexiquense, vol. 111, núm. 11, enero-junio.
- **TUNAL, G.** (2015), *De la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales*. Gestión y Estrategia, México, Núm. 28: Ética y responsabilidad social en las Organizaciones.
- **VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, J.C.** (1998) *Real Strategies for Virtual Organizing*. Sloan Management Review, 40, 33-48.
- **WEBER, M.** (1992). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México.
- **WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C.** (1992). *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management"*, Journal of Management, vol. 18(2), pp. 295-320.
- **ZIMMERMANN, F.** (1997). *Structural and managerial aspects of virtual enterprises*. Presentado en European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions. New perspectives on Management, Communication and Information Technology, Paderbom.

Páginas web

- <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te4.htm>
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- <https://www.maxqda.com/grounded-theory-analysis>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00165

Matrícula: 2193801493

Cambio Organizacional:
Nuevas Formas
Organizacionales en la
Subdirección de Servicios
Educativos e Integración
Social de la UPIICSA a
partir del SARS-Cov-2.



ARANTXA LARA ZEPEDA
ALUMNA

REVISÓ

MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 10:00 horas del día 7 del mes de abril del año 2022 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES
DRA. KARINA ANAYA DELGADO
DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ARANTXA LARA ZEPEDA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

MTRO. JOSE REGULO MORALES
CALDERON

PRESIDENTA

DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO
MONTOYA FLORES

VOCAL

DRA. KARINA ANAYA DELGADO

SECRETARIO

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

El presente documento cuenta con la firma -autógrafa, escaneada o digital, según corresponda- del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta - Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella