

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**  
**IZTAPALAPA**



DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

“ **EL PERFIL DE EGRESO Y LOS LINEAMIENTOS DE CONTRATACIÓN** ”

TESIS QUE PRESENTAN LAS ALUMNAS

<b>González Montes Nancy Julieta</b>	<b>96329065</b>
<b>Rojas Lazcano Diana</b>	<b>95356286</b>

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

  
ASESOR.  
Maestra Adelina Castañeda Delgado

MÉXICO, D.F., JULIO DE 2000

**CONTENIDO**



**COORDINACION DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA**

**INTRODUCCIÓN.....2**

**CAPITULO 1. LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN.....5**

    LOS TRES PARADIGMAS DE LA ORGANIZACIÓN.....6

**1.1. ESTO ES LA UAM .....12**

    FINES, OBJETIVOS Y FUNCIONES.....13

    ESTRUCTURA UNIVERSITARIA.....19

    RELACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL .....31

    MODELO EDUCATIVO DEPARTAMENTAL .....33

    PERSONAL ACADÉMICO .....36

**1.2 LA UNIDAD IZTAPALAPA .....43**

    ESTRUCTURA DE LA UNIDAD .....43

    ORGANIZACIÓN ACADÉMICA.....45

    DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES .....47

**CAPITULO 2. CURRÍCULUM Y EL PLAN DE ESTUDIO.....51**

    CONCEPTOS DEL CURRÍCULO Y PLAN DE ESTUDIOS.....52

    OBJETIVOS DE LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UAM .....58

    PERFIL DE INGRESO .....58

    PERFIL DE EGRESO.....85

**CAPITULO 3. PERFIL REAL DE LOS EGRESADOS DE LA UAM-I.....86**

    EL PERFIL PROFESIONAL REAL DE LOS EGRESADOS .....87

    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....87

    METODOLOGÍA.....89

    REFERENTES TEORICOS.....90

    EL PERFIL PROFESIONAL IDEAL DE LOS EGRESADOS .....103

**CAPITULO 4. LINEAMIENTOS DE CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS .....115**

    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....118

    METODOLOGÍA.....119

    REFERENTES TEORICOS.....120

    RECLUTAMIENTO.....128

    SELECCIÓN DE PERSONAL .....130

**CONCLUSIONES.....158**

**BIBLIOGRAFÍA.....160**

**ANEXOS.....162**

    ANEXO A. CUESTIONARIO

    ANEXO B. CUESTIONARIO

    ANEXO C. 10 TIPS QUE DEBE TENER EN CUENTA ANTES DE IR A UNA ENTREVISTA DE TRABAJO.

    ANEXO D. POR FAVOR, MUÉSTREME SU CURRÍCULUM

    ANEXO E. VESTIRSE PARA EL ÉXITO

    ANEXO F. CUESTIÓN DE IMAGEN

    ANEXO G. DEFINIENDO EL PERFIL PROFESIONAL

## INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios que se presentan en el entorno económico, político y social es indispensable contar con una preparación sólida para poder hacer frente a los retos que se genera en el ambiente globalizado.

Cada vez hace más evidente que, para poder obtener un empleo se requiere más que una carrera universitaria, se hace necesario el contar con una serie de conocimientos, actitudes o habilidades que no siempre se adquieren en la escuela incluso puede hablarse de que mucho de lo que se aprende en el aula tiene poco valor en el mercado laboral.

Si a este hecho agregamos un tercer factor que es la aguda competencia a la que se enfrentan los egresados de las instituciones públicas, dado que las empresas prefieren contratar gente egresada de instituciones privadas porque se cree que están mejor capacitados, podría llegarse a la conclusión de que los egresados de la licenciatura en administración de la UAM-I están en franca desventaja a la hora de conseguir un empleo.

Debido a esta situación esta investigación pretende analizar el perfil profesional ideal y el perfil profesional real del egresado, no con el fin de confrontarlos, sino con el objetivo de identificar los factores que contribuyen a que se de una separación entre ambos ver hasta que grado los propósitos que persigue la UAM Iztapalapa en la licenciatura en administración, se concretan en las habilidades que realmente poseen sus alumnos al egresar.

El mayor o menor alejamiento entre los perfiles puede deberse a varios factores, desde los de tipo personal, hasta los de tipo institucional. En los de la primera categoría, sobresalen el empeño que cada estudiante muestre por su educación, ya que en la medida que se responsabilice de su propia formación podrá obtener un mejor desempeño. Podrían citarse otros factores como su situación familiar, económica, etc. Por otro lado, están los factores de tipo institucional. A este respecto puede observarse que el plan de estudio esta orientado fundamentalmente al plano teórico ya que se desea que el alumno posea conocimientos más conceptuales.

Además no es poco común que los profesores que imparten cursos o materias, en áreas que son propiamente de carácter instrumental, carezcan de práctica profesional, ya que la mayoría de ellos dedican gran parte de su tiempo a la docencia e investigación. Este hecho puede provocar que los profesores no cuenten con los suficientes elementos para impartir materias de naturaleza instrumental, lo que va a favorecer un alejamiento del perfil ideal del egresado, al real.

Si a todo esto agregamos el problema de que el plan de estudios de la carrera esta atrasado en sus contenidos con respecto a los planes de otras instituciones de educación superior, sean públicas o privadas, puede llegarse a la conclusión de que el egresado de la UAM I esta en franca desventaja frente a los egresados de otras Universidades.

Por otro lado queremos analizar si el perfil de egreso influye en la contratación o son otros los factores que determinan la selección de un candidato. Nosotros partimos del supuesto de que el perfil profesional determina la contratación. Este estudio se orienta a determinar que criterios son más comunes en las empresas, si la experiencia previa es primordial, si el prestigio de la Universidad es esencial, o si es necesario cambiar las actitudes de los egresados.

Para poder hacer este estudio consideramos necesario hacer una revisión del plan de estudios de la licenciatura para deducir el perfil de egreso. Sin embargo no podemos ver el curriculum de manera aislada ya que este opera en un concepto más amplio que es la universidad en su contexto.

Dada esta situación en el trabajo desarrollamos un primer capítulo que analiza a la universidad como organización. En este apartado se describen los tres paradigmas de la administración. Posteriormente se describe a la Universidad Autónoma Metropolitana en su conjunto. Aquí se analizan sus fines, sus objetivos, su estructura organizacional y sus funciones. Finalmente el capítulo concluye con la organización de la UAM-Iztapalapa, ya que aquí es donde se encuentra la licenciatura en administración y sus planes de estudio.

Específicamente el capítulo dos da una descripción del plan de estudios, empezando primeramente por presentar conceptos teóricos de lo que es un curriculum. Posteriormente

se desglosa el plan de estudios de acuerdo a niveles objetivos, asignaturas, modalidades de conducción, etc. Este capítulo nos servirá fundamentalmente para poder ubicar el perfil de egreso dentro del plan.

El capítulo tres aborda el perfil profesional real de los egresados de la licenciatura en administración. Este capítulo está organizado de la siguiente manera:

1. Se define el objetivo de la investigación, la hipótesis, y la metodología.
2. Se presenta el marco teórico con relación al perfil profesional.
3. Se analizan los resultados que arroja el trabajo empírico.

En el capítulo cuatro se analizan los lineamientos que sigue una empresa para seleccionar un nuevo candidato. Este capítulo tiene la misma estructura que el precedente.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegaron después de haber realizado tanto el trabajo teórico como el empírico.

En la última sección se presenta unos anexos que contienen los cuestionarios que fueron aplicados, así como algunos tips para lograr una entrevista de trabajo exitosa.

## CAPITULO 1. LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN

Para entender a la Universidad es necesario colocarla como una de las instituciones seculares de la sociedad actual. Históricamente se observa como se perfila la Universidad en las primeras pláticas en las que el hombre de mayor experiencia transmitió conocimientos a los jóvenes. Pero no es sino hasta el amanecer de nuestra era que la ciencia, concebida inicialmente como meditación racional, adquiere importancia vital, ya que durante siglos, sabios, ancianos, sacerdotes y grupos aristocráticos de las poblaciones primarias, mantienen en exclusiva propiedad la posesión del saber, pues ello les garantizaba la permanencia y continuidad en el poder para su usufructo personal. Así, manteniendo en la ignorancia a sus pueblos, conservan la hegemonía del poder; privando al hombre del derecho de superarse.

Años más tarde encontramos que la misión de la Universidad debe cumplir con una triple función que sugiere la enseñanza, la investigación y el servicio. En la medida que sus funciones crecen su organización se vuelve compleja, es decir, caminan a la par. Es así como se puede apreciar a la Universidad como organización, que estructura de manera técnica las relaciones que deben existir entre sus diversas funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos con el fin de lograr su máximo beneficio dentro de sus planes y objetivos señalados. Entre estos últimos destacan la generación de modelos culturales, la participación en la producción de bienes y servicios, la legitimación social, la reproducción y el reflejo en su organización interna de formas de relaciones humanas y estructuras externas, la producción de personas de juicio autónomo, y la respuesta a los intereses del Estado.

La idea de universidad vista como organización intenta responder a la nueva corriente teórica de la organización, cuyo planteamiento establece necesario observar la organización desde las áreas funcionales no de manera independiente, sino, que por el contrario, analizarla como un todo de forma integral. Ya que contempla procesos, políticas, acciones, máquinas, edificios, procedimientos, convenciones, lugares y símbolos que la distribuyen y reconocen convirtiéndola así en una organización compleja que labora inserta en la sociedad. Con este enfoque se intentan superar los paradigmas tradicionales con que se habían visto a las organizaciones.

De manera que dada la línea de investigación del presente trabajo, esto es, la Licenciatura en Administración, se definirán por una parte, las corrientes teóricas, que muestran como sé

a dado su evolución por medio de los tres paradigmas de la organización que se han venido desarrollado a lo largo de los años orientando la gestión de acuerdo a la racionalidad de la Administración científica, de las Relaciones Humanas y de las Nuevas Relaciones Humanas. Los paradigmas de la organización se dividen a lo largo del tiempo en tres períodos que se dan a la par de la tecnología, de gente cada vez más y mejor preparada, de mercados cada día más competidos y exigentes; por lo tanto se hace necesaria la aparición de estas nuevas formas de organización, desechando con el paso del tiempo viejas maneras de administrar. Y por otro lado, se revisará la definición de la universidad así como del curriculum que no pueden quedar ajenos al contexto de la misma.

### **LOS TRES PARADIGMAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Los paradigmas gerenciales depositan la responsabilidad del éxito de la empresa en quien la dirige, ya que tiene el deber de diseñar formas de organización apropiadas a las condiciones que impone el mercado y que favorezcan el trabajo productivo de quienes la integran. En el centro del problema se encuentra la dirección estratégica que, fundamentada en visiones paradigmáticas históricamente construidas, orienta estructuras, procedimientos y dispositivos que condicionan e inciden en la direccionalidad de las relaciones entre las empresas y de éstas con sus trabajadores. Uno de los motores de la dirección estratégica del trabajo se encuentra en las condiciones que la hacen posible o la limitan: el grado de sofisticación tecnológica, las características de la fuerza de trabajo, el papel del Estado y la propia capacidad dirigente de los grupos empresariales establecen las diferencias observadas in situ entre estrategias y formas de organización de una empresa a otra, y entre paradigmas de un momento histórico a otro.

Tales paradigmas han resultado en la conformación paulatina de un saber empresarial que se teoriza y se ejerce. Se teoriza al establecer esta visión del trabajo como visión universal que debe ser reconocida y aceptada por todos y se ejerce en tanto la teoría se vincula al desarrollo de dispositivos y mecanismos, de sistemas y procedimientos, que permiten instrumentar un conjunto de estrategias que obedecen a la visión particular que se tiene del trabajo, la empresa y el mercado.

Estos tres paradigmas que han orientado a lo largo del último siglo la acción gerencial frente al trabajo fabril, se derivan de los planteamientos formulados por la Administración Científica (Taylor, Frederick, et al), las Relaciones Humanas (Mayo, Elton, et al) y las Nuevas

Relaciones Humanas (Peters), los cuales al generalizarse, se han constituido en paradigmas gerenciales.

#### PRIMER PARADIGMA. SOMETIMIENTO CORPORAL Y MÁXIMA PROSPERIDAD

A finales del siglo XIX, la Administración Sistemática y la Administración Científica inauguran de hecho el pensamiento organizacional. Taylor se constituye como figura central del primer paradigma, que se preocupaba por enfrentar los problemas de ineficiencia productiva. Así se implementaron los estudios de tiempos y movimientos que fueron apoyados por la incorporación de sofisticada maquinaria, y el cronómetro que era un dispositivo simbólico que sintetizó la autoridad de la dirección sobre el trabajo. El proyecto representado por la Administración Científica perseguía romper la cohesión de los trabajadores en el ámbito fabril mediante un control creciente del proceso laboral en sus dimensiones corporal, tecnológica y simbólica.

Este paradigma gerencial y su modelo de dirección estratégica, impone una nueva estructura organizativa del trabajo y una cierta norma de consumo que perfilaban una organización social más coherente basada en la expansión de los mercados. Donde el "equilibrio social" se expresaba en una nueva efectividad política y en una cierta satisfacción económica: en lo político, al asegurar un esquema de control del trabajo que lograba mantener separados a los hombres a pesar de tenerlos reunidos, trastocando profundamente la cohesión obrera heredada de formas transicionales de organización laboral; en lo económico, al implantar una norma de rendimiento superior que, a pesar de las ineficiencias productivas que supone, aseguraba mayores niveles de ganancia, en el marco de una sociedad de consumo de la que ya se presentían sus posibilidades inmediatas.

El paradigma gerencial representado por la Administración Científica debe ser interpretado como uno de los grandes proyectos estratégicos de organización social del pasado siglo.

#### SEGUNDO PARADIGMA. COMPORTAMIENTO INFORMAL INDUCIDO Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Las Relaciones Humanas representan un nuevo paradigma gerencial. Su proyecto organizacional obedece a las exigencias planteadas por la producción en serie, la cual será acompañada por un sistema de gestión que asegure la operación de la empresa tomando en cuenta, así sea de manera aparente, las necesidades de los trabajadores más allá de su salario.



Elton Mayo realizó una serie de estudios en los que descubrió que el trabajador actúa de acuerdo con un código social lógico a nivel grupal, pero ilógico a nivel individual. Al manipular debidamente este código se logra orientar el comportamiento del individuo para que responda a las exigencias impuestas por el orden social y el de la organización. Se aplicaron programas que perseguían establecer un vínculo paternalista entre la administración y cada uno de los trabajadores mediante el otorgamiento de un conjunto de prestaciones sociales reforzaban los vínculos afectivos con la empresa.

En esta concepción sistémica de la organización, la empresa aparece como una unidad relativamente impermeable a su entorno, constituyéndose como el espacio social específico destinado a solucionar los graves desequilibrios sociales, expresados por el fenómeno de la anomia: la ruptura del núcleo familiar como unidad social básica permitía considerar en adelante a la empresa como nuevo espacio de integración de la sociedad.

### TERCER PARADIGMA. DE LA FLEXIBILIDAD Y LA EXCELENCIA A LA VIGILANCIA COLECTIVA Y EL AUTOCONTROL.

La recomposición de las tareas, la reorganización del trabajo a partir de la conformación de grupos autónomos con iniciativa y capacidad de decisión, y otras propuestas de organización participativa, trastocaban la vieja disciplina fabril y las formas de organización hasta entonces practicadas. La flexibilidad hacía su aparición como nuevo elemento paradigmático que orientaría el rediseño del modelo industrial taylorista-fordista.

Al lado de las presiones generadas al interior de la fábrica, se presentan otras que obedecen al agotamiento del consumo masivo. Es en este marco que las grandes corporaciones, con la colaboración de los gobiernos locales, desarrollarán una estrategia de reconversión industrial basada en tecnología flexible. Dichos sistemas flexibles de fabricación exigen la aparición de un nuevo obrero social y de un modelo de dirección, estratégica basado en la reorganización de las normas laborales. Así, productividad y calidad se hacen acompañar de un esquema participativo del obrero que delinea el nuevo modelo de dirección estratégica del trabajo. Entre las técnicas utilizadas se encuentran el enriquecimiento de tareas, los grupos de resolución de problemas, los círculos de calidad, los grupos autónomos de trabajo y los programas de humanización del trabajo.

De acuerdo con este paradigma gerencial, la empresa alcanzará su éxito en la medida en la que sea capaz de construir un escenario en el que los individuos adquieran un sentido figurado de ellos mismos como sujetos realmente independientes.

Este paradigma gerencial de la Excelencia y su modelo de dirección estratégica basado en la calidad, la participación y la introyección del ideal organizacional, imponen una diferenciación drástica entre los trabajadores a partir de esquemas competitivos que refuerzan la actuación individual, introduciendo dispositivos de vigilancia que condicionan la actuación de cada uno en la actuación del otro y que fomentan el autocontrol.

Y, aún, cuando no se puede hacer una incorporación a la manera en que han evolucionado los modelos de Universidad si podemos encontrar algunas características comunes en cuanto a la forma de llevar a cabo su función de gestión. De ello se derivan distintos conceptos de Universidad y elementos que han configurado acciones y prácticas al interior de la misma. A continuación se abordaran algunos conceptos de cómo ha sido concebida la universidad. Existe un concepto de universidad que tiende a ser ideal de acuerdo con lo que se espera que la universidad sea para la sociedad:

*“Es recinto de sabiduría, depósito activo del acervo que la humanidad ha heredado de las generaciones que le precedieron en el tiempo. Su dinamismo y su creatividad tienen como consecuencia y obligación implícita la transmisión y el incremento del saber. Universidad es o debe ser universalidad y, como tal, abre sus puertas a todas las corrientes del pensamiento y a todos los que busquen superación. Prepara hombres y analiza ideas en un marco de plena y absoluta libertad, sin prejuicios, sin limitaciones para hacer factible la renovación de los valores intelectuales y dar al hombre de hoy y de mañana nuevas obras del pensamiento humano y también materiales que son consecuencia de la investigación y el análisis sereno”.<sup>1</sup>*

Esta connotación sobre la universidad ya no responde al momento actual, la modernización y su fuerte tendencia de globalización obligan a la institución educativa buscar un concepto diferente que permita contemplar a la universidad desde sus saberes teóricos como sus saberes organizacionales, es decir, tener el conocimiento general sobre la universidad y las teorías unitarias sobre la organización para poder explicarla y entenderla de manera integral. Como anota el Doctor Eduardo Ibarra C. en su tesis doctoral:

*“Si bien el concepto de universidad supone los peligros del conocimiento general y abstracto, este no se da en el vacío. Por el contrario, su sentido se deriva de juegos discursivos que, formando red, producen un imaginario social sobre la universidad y sus*

<sup>1</sup> Ibarra Colado, Eduardo. *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. UNAM. 1998. Capítulo 3.

---

*sujetos, la sociedad de la que forma parte, el Estado que la conduce, el proyecto de desarrollo en el que se inscribe y el mundo al que se vincula, por señalar solo algunos de los hilos más relevantes. El análisis de los discursos como prácticas de poder es, en este sentido, una parada obligada para comprender a la universidad en México hoy.”<sup>2</sup>*

Eduardo Ibarra en sus intentos por explicar lo complejo de la universidad vista propiamente como organización analiza los estudios de Edgard Morin y Michel Foucault y establece el análisis estratégico para re-pensar los problemas de la organización en la universidad, el cual anota:

*“...el análisis estratégico se encuentra cruzado por los modos de ordenamiento de los saberes sobre la universidad y sobre la organización; tales recorridos nos permitieron clarificar la necesidad de un pensamiento a otro, al reconocer sus dominios textuales, algunas de las insinuaciones y presencias tenues, y las grandes ausencias que tanto reclaman hoy nuestra atención. Teniendo presente este largo trayecto, el análisis estratégico de las organizaciones se propone como una herramienta de investigación, que puede ser caracterizada a partir de la tríada complejidad-poder-organización. Estas tres ideas genéricas conforman el núcleo conceptual del análisis estratégico”.*

Con estos tres elementos, el Doctor, invita a observar desde distintos enfoques los modos de organización de la universidad en tiempos o épocas de “modernidad” los cuales suponen nuevos dispositivos de regulación de los individuos y de control de los mismos, lo que conlleva a la reconstrucción de las identidades de las sujetos y su institución. Hoy más que nunca necesitamos mirar a la universidad considerando las actuaciones específicas de los agentes que la conducen y la habitan, es decir, examinando con detalle suficiente sus relaciones y sus estrategias.

De tal forma, que estudiar una licenciatura no puede verse como un elemento aislado de los componentes de la universidad, puesto que en ella se concretan una forma de organizar el conocimiento a través del curriculum. Significados sobre lo que es un buen administrador y el cómo hay que formarlo, están en función de la proyección de la universidad y el entorno productivo, en general con la sociedad a los cuales trata de responder el curriculum. Es así como en este trabajo se desarrollaran los distintos aspectos en que se organizan las funciones de la universidad de la Licenciatura de Administración.

---

<sup>2</sup> Ibarra Colado, Eduardo. *Ibidem*

Uno de estos aspectos es el curriculum por lo que interesa su análisis ya que sobre él existen diversas consideraciones y no únicamente de cómo diseñarlo, sino, cuál es el papel que tienen los maestros y profesores en su desarrollo. Asimismo los distintos aspectos que confluyen en él y que van más allá de la organización de contenidos, de conocimientos y que tocan la práctica docente que se realiza en la universidad. Conceptualizar el curriculum y conocer sus distintos elementos ayuda a comprender porque distintas escuelas proporcionan una formación diferente aún cuando se trate de la misma carrera, o bien, la manera como se evalúa el aprendizaje y el desarrollo de expectativas y motivaciones para el profesionista, o hasta que punto puede influir el prestigio o desprestigio de las universidades.

## 1.1. ESTO ES LA UAM

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) nace como una Institución pública que acumula la experiencia mexicana de múltiples centros de educación superior y da cabida a las inquietudes de la época actual debido a su novedosa estructura organizativa y a su creativo, dinámico y plural modelo académico que responde a las más diversas necesidades originadas por el desarrollo e incorporación del país en los procesos de globalización.

A finales de los años 60's, el papel de la educación empezó a cuestionarse seriamente debido al desajuste entre la demanda y la oferta de posibilidades educativas; se agravaba el desempleo profesional, los centros educativos crecieron aceleradamente, no obstante un gran número de estudiantes quedaba sin la posibilidad de acceder a la educación superior y, el trinomio que debía existir entre universidad, sociedad y centros productivos, se desarticulaba.

Para enfrentar la creciente demanda de educación, el entonces Presidente de la República pidió a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) la realización de un diagnóstico de la demanda estudiantil en los niveles medio superior y superior para el período 1973-1980. Como resultado de este análisis surgió la necesidad de crear una nueva universidad y reformar el modelo educativo durante el inicio de la década siguiente. Con la anuencia presidencial la ANUIES formó un comité de planeación, integrado por funcionarios de diferentes instituciones de educación superior para proyectar el modelo de desarrollo de esa universidad.

El 13 de diciembre de 1973 se emitió el decreto de creación de la Universidad Autónoma Metropolitana "... como un organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio" .

La visión y espíritu de esta Casa de Estudios quedaron plasmados en la frase "Casa abierta al tiempo", que se adopta desde el inicio como el lema institucional y cuyo significado se explica a continuación.

## **Casa abierta al tiempo**

### **“ IN CALLI IXCAHUICOPA “**

In calli significa casa en náhuatl, ix (tli) rostro, cáhui (tl) tiempo y copa haci, integran ixcahuicopa, “hacia el tiempo con rostro”.

El elemento central cáhui (tl) “implica cambio y lo que éste va dejando”. En resumen, In calli ixcahuicopa es “casa orientada al tiempo con rostro”.

Convertida la frase en lema, apunta a los propósitos de la Universidad, que es Casa Abierta al Tiempo portador de sentido, posibilidad de saber y de diálogo.

*Miguel León-Portilla*

### **FINES, OBJETIVOS Y FUNCIONES**

La Universidad Autónoma Metropolitana de acuerdo con la Ley Orgánica, persigue tres objetivos fundamentales, los cuales son:

- Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado y cursos de actualización y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda con las necesidades de la sociedad,
- Organizar y desarrollar actividades de investigación científica, tecnológica y humanística en atención de los problemas nacionales, y
- Preservar y difundir la cultura.

Dentro de los principios de funcionamiento de la Universidad Autónoma Metropolitana, de acuerdo con su legislación cumple con las siguientes funciones:

- Llevar a la práctica el principio de desconcentración funcional y administrativa, mediante el establecimiento de unidades universitarias relativamente autónomas que "... resolvieran sus propios problemas, sujetándose a esta Ley y a sus disposiciones reglamentarias".
- Sentar las bases para obtener un enfoque interdisciplinario en la docencia y la investigación, mediante la organización divisional.

La UAM está capacitada para regirse por sus normas, designar sus autoridades, aprobar sus planes y programas de estudio bajo los principios de libertad de cátedra e investigación, organizarse como mejor convenga para el cabal cumplimiento de sus fines y administrar sus bienes y recursos. Entre sus propósitos fundamentales destacan los siguientes:

- Formar profesionales a nivel licenciatura y posgrado con una sólida formación académica, un amplio espectro de habilidades y una visión moderna de su disciplina para responder adecuadamente a las cambiantes necesidades de la sociedad.
- Participar en la solución de los problemas nacionales mediante el desarrollo de programas y proyectos de investigación en los campos de la ciencia, la tecnología, las ingenierías, las humanidades y las artes.
- Realizar acciones encaminadas a la preservación y difusión de la cultura.

La UAM como ya se menciono es un organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se organiza dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativa a través de sus Unidades y mantiene la coherencia en su organización y en sus decisiones por medio de la coordinación de las actividades académicas y administrativas.

## FUNCIONES DE LA DOCENCIA

### **Nivel Licenciatura**

Los estudios de licenciatura que imparte la UAM buscan transmitir al estudiante los conocimientos teóricos y metodológicos indispensables y su aplicación directa en la materia de estudio; la enseñanza de las habilidades técnicas propias de cada disciplina, la estimulación del talento de los estudiantes; la capacidad para realizar trabajo en equipo y la formación de actitudes tales como espíritu crítico analítico e innovador.

Los planes y programas de estudio, en términos generales, están diseñados para cursarse en doce trimestres distribuidos en tres niveles:

- Tronco general: integrado por asignaturas propedéuticas indispensables para el correcto manejo de los conceptos y los elementos básicos de la profesión.
- Tronco básico profesional: sus asignaturas proporcionan los elementos fundamentales para el conocimiento y comprensión de teorías y modelos, así también la enseñanza

de las metodologías científicas, técnicas de investigación y el desarrollo de habilidades y destrezas para la operación del instrumental propio del ejercicio de la profesión.

- Tronco terminal o área de concentración: se imparten asignaturas que permiten obtener un mayor grado de especialización de los conocimientos adquiridos en ámbitos particulares de la disciplina, tanto teóricos como prácticos, y las habilidades y aptitudes relacionadas con la practica profesional.

Teniendo dos modalidades para elegir el tiempo que puedes dedicar a tus estudios.

Modalidad de tiempo completo requiere de una dedicación de 40 horas en promedio a la semana, divididas en trabajo dentro y fuera de los salones, con lo cual concluirás la licenciatura en el número de trimestres indicados.

Modalidad de medio tiempo te demanda 20 horas en promedio a la semana, divididas en trabajo dentro y fuera de los salones y el doble de tiempo para terminar.

Actualmente la Universidad ofrece 59 opciones educativas en estudios de licenciatura.

### **Nivel Posgrado**

En los estudios de posgrado que imparte la UAM convergen en forma relevante las actividades fundamentales de decencia e investigación. Los posgrados son consideradas como el motor más eficiente para la actualización y capacitación de profesionales y la formación de investigadores altamente capacitados.

Entre sus propósitos destacan los de contribuir al progreso y a la difusión del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico.

Los estudios de posgrado están estructurados en tres niveles:

- Especialización: el propósito es brindar al estudiante conocimientos específicos que le permitan profundizar en el estudio y en el análisis de problemas relacionados con la disciplina.
- Maestría : el propósito es formar recursos humanos en su área de conocimientos para responder de manea eficiente a problemas reales, así como capacitar al estudiante en



el ejercicio de actividades de investigación orientadas a la generación de conocimientos originales.

- Doctorado: el propósito es formar recursos humanos con alto grado de profesionalización en su disciplina, para enfrentar con éxito diversos retos, así también preparar investigadores capaces de generar nuevo conocimientos científicos, técnicos, artísticos y humanísticos a través de la realización de trabajos de investigación originales.

## FUNCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En la UAM se ha procurado que las labores de investigación tengan un estrecho vínculo con la actividad docente y que exista una amplia participación de los estudiantes de posgrado en ella, así como de los alumnos de licenciatura que se encuentran en la fase terminal de sus cursos. Además del vínculo con la docencia, la UAM reconoce a la investigación como una actividad académica fundamental para el progreso de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades, y para la transmisión de conocimientos recientes que enriquezcan la formación profesional del estudiantado.

La estructura académica de la Universidad establece que las labores de investigación se realicen en las Áreas de Investigación establecidas en cada Departamento. Existen 150 Áreas de Investigación adscritas a 40 Departamentos que constituyen las 9 Divisiones Académicas en que están organizadas las 3 Unidades Universitarias.

La tarea de realizar los proyectos de investigación básica y aplicada es, en general desarrollada por los grupos de trabajo adscritos a las Áreas. También se fomenta el desarrollo de proyectos de investigación entre diferentes Áreas, Departamentos y Divisiones Académicas e inclusive entre las distintas Unidades Universitarias en el caso de objetos de estudio con un elevado grado de complejidad que requiere para su análisis de un grupo de investigación multidisciplinario.

En la actualidad se desarrolla un amplio y diverso espectro de programas y proyectos de investigación que atienden diferentes áreas del conocimiento como las ciencias básicas, las sociales, las biológicas, las humanísticas, las de la salud, las del diseño y las ingenierías.

FINANCIAMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN. Por la calidad de la planta académica y de sus programas y proyectos de investigación, múltiples Financiamento Investigación internacionales proporcionan importantes financieros a la UAM, los cuales sumados a los recursos económicos propios, permiten ampliar y modernizar de manera permanente los laboratorios, centros de cómputo, talleres, bibliotecas y plantas piloto, entre otros.

La relación con dichos organismos y fundaciones está basada en el respeto a los propósitos fundamentales de la Universidad, en tanto formadora de profesionales e investigadores capacitados.

Entre los organismos y fundaciones que brindan apoyo a los programas y proyectos de investigación que se desarrollan en la Universidad se encuentran los siguientes:

- Organismos Financiadores Nacionales
- Nacionales Públicos
- Banco de México
- Bolsa Mexicana de Valores
- Comisión Nacional de Valores
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
- Departamento del Distrito Federal y algunas de sus
- Delegaciones Políticas
- Instituto de Investigaciones Eléctricas
- Instituto Mexicano del Petróleo
- Instituto Nacional de Ecología
- Petróleos Mexicanos
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Sistema de Transporte Colectivo Metropolitano

#### Nacionales Privados

- Agua Sistemas
- Asociación de Empresarios de Iztapalapa
- Banco del Atlántico

- Celanese Mexicana
- Condumex
- Cooperativa Pascual
- Cydsa
- Embotelladora Mexicana
- Fundación Bancomer
- Gohner de México
- Industrializadora de Leche El Sauz
- Industrializadora de Leche La Caperucita
- Laboratorios Columbia
- Laboratorios Imperiales
- Nacobre
- Negromex
- Panificadora Bimbo
- Productos Marinela
- Resistol
- Richardson Vicks
- Schrader Bellows Parker

#### Organismos Financiadores Internacionales

- Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
- Banco Centroamericano de Integración Económica
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Consejo Británico
- Fundación Ford
- Fundación Friederich Ebert
- Fundación Hewlett Packard
- Fundación Internacional para la Ciencia
- Fundación Rockefeller
- Fundación W. K. Keillogg
- Fundación William and Flora Hewlett
- Instituto Francés de América Latina
- Instituto Francés de Investigación Científica para el Desarrollo
- Organización de las Naciones Unidas para la

Educación, la Ciencia y la Cultura Organización de los Estados Americanos

- Servicio Canadiense para la Vida Salvaje

Gracias a la calidad y relevancia de los proyectos de investigación que desarrolla el personal académico, la Universidad ha captado recursos económicos externos crecientes durante los últimos 11 años. Así, mientras que en 1984 recibió la cantidad de \$202,000.00, para los años de 1994 y 1995 obtuvo una cantidad superior a los \$40,000.000.00.

Estos recursos económicos externos se han destinado al fortalecimiento de la infraestructura de laboratorios, centros de cómputo y bibliotecas, entre otros. Además, han permitido reforzar el programa de profesores invitados y operar el programa de becas para estudiantes que cursan maestría o doctorado.

### **ESTRUCTURA UNIVERSITARIA**

La UAM se integra por una Rectoría General y tres Unidades Universitarias: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco.

La Rectoría General tiene a su cargo a responsabilidad de planear, diseñar y conducir las actividades de desarrollo y crecimiento de la Universidad. El Rector General preside el Colegio Académico, donde están representados todos los miembros que conforman universitaria; órganos personales (rectores, directores y jefes de departamento) personal académico, administrativo y alumnos.

Las Unidades Universitarias tienen bajo su responsabilidad el desarrollo de las actividades relacionadas con la impartición de los programas docentes a nivel licenciatura y posgrado, la realización y evaluación permanente de los programas y proyectos de investigación, la formación integral de los estudiantes, la generación de acciones tendientes a difundir el conocimiento, la extensión de la cultura y la vinculación con el entorno.

Cada una de ellas cuenta con sus propios órganos académicos y administrativos para impulsar y desarrollar sus actividades, donde el común denominador es la búsqueda constante de la calidad en los resultados derivados de las acciones emprendidas. Esta organización permite a las tres Unidades tener independencia en el diseño de sus enfoques y

modelos de enseñanza y de investigación, razones por las que cada una es concebida como una universidad completa e integral.

La dinámica institucional está por una estructura orgánica para la distribución y ejercicio de las funciones que incluye diversos niveles de participación de la comunidad universitaria. Los componentes de dicha estructura son: órganos colegiados, órganos personales e instancias de apoyo.

## ORGANOS COLEGIADOS

*Junta Directiva.* Se conforma de nueve miembros que designa, uno por año, el Colegio Académico. Sus principales competencias son: nombrar al Rector General y a los Rectores de Unidad, y en su caso, remover y aceptar la renuncia; designar a los miembros del Patronato; conocer y solucionar los conflictos entre los demás órganos de la Universidad, y ejercer el derecho de iniciativa ante el Colegio Académico en las materias de la competencia del mismo.

Sus funciones<sup>1</sup> son:

- Nombrar al Rector General de la Universidad, resolver acerca de su renuncia y removerlo por causa justificada. En ejercicio de estas facultades, auscultará la opinión de la comunidad de dicha Institución, en la forma que establezcan las disposiciones reglamentarias.
- Nombrar a los rectores de las ternas de candidatos que le presente el Rector General de la Universidad, quien las formulará de la lista de cuando menos cinco personas que deberá proponerle el Consejo Académico de cada Unidad universitaria.
- Resolver acerca de las renunciaciones de los rectores y removerlos por causa justificada.
- Designar a los miembros del Patronato.
- Resolver en definitiva cuando el Rector General vete los acuerdos del Colegio Académico.
- Conocer y resolver los conflictos que se presenten entre los demás órganos de la Universidad
- Ejercer derecho de iniciativa ante el Colegio Académico en las materias de la competencia del mismo.
- Expedir su propio reglamento.

---

<sup>1</sup> (Tomadas del artículo 11 de la Ley Orgánica de la UAM)

*Colegio Académico.* Lo integran 34 miembros de la comunidad universitaria: el Rector General, los Rectores de Unidad, los Directores de División, tres representantes del personal académico por Unidad, tres representantes del personal académico por Unidad, tres representantes de los alumnos por Unidad y un representante de los trabajadores administrativos por Unidad.

Las competencias del Colegio Académico son: Expedir normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general; establecer las Unidades, Divisiones, Departamentos, especialidades profesionales y modalidades que, a propuesta anual de ingresos y egresos y los estados financieros de la Institución, y aprobar los planes y programas académicos.

Sus funciones<sup>2</sup> son:

- Establecer, a propuesta del Rector General de la Universidad, las unidades universitarias, divisiones y departamentos que se requieran para el cumplimiento del objeto de la Universidad.
- Expedir las normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general para la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la Universidad.
- Designar al auditor externo
- Conocer y resolver los casos que no sean de la competencia de ningún otro órgano de la Universidad.
- Elegir anualmente a un miembro de la Junta Directiva que reemplazará al de más antigua designación y a los sustitutos para cubrir, las vacantes que ocurran en la propia junta.
- Autorizar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad.
- Aprobar los estados financieros que, con el dictamen del auditor externo, someta a su consideración el Patronato.
- Autorizar los planes de organización académica, las especialidades profesionales y las modalidades que se establezcan en la Universidad.

*Patronato.* Está integrado por siete miembros: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres vocales, quienes son designados por la Junta Directiva.

Sus funciones<sup>3</sup> son:

---

<sup>2</sup> (Tomadas del artículo 13 de la Ley Orgánica de la UAM)

<sup>3</sup> (Tomadas del artículo 20 de la Ley Orgánica de la UAM)

- Obtener los ingresos necesarios para el financiamiento de la Universidad;
- Organizar planes para arbitrar fondos a la Universidad;
- Autorizar la adquisición de los bienes que se requieran para las actividades de la Universidad;
- Administrar y acrecentar el patrimonio de la Universidad;
- Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad y ponerlo a la consideración del Rector General de la misma, quien lo someterá a la aprobación definitiva del Colegio Académico;
- Presentar al Colegio Académico; dentro de los tres primeros meses a partir de la fecha en que se concluya un ejercicio presupuestal, los estados financieros con el dictamen del auditor externo nombrado para el caso por el propio Colegio;
- Designar al Tesorero General de la Universidad;
- Nombrar al Contralor y al personal que dependa de él, para la supervisión de los asuntos financieros de la Universidad; y
- Ejercer las demás atribuciones que le confieran este ordenamiento y las normas y disposiciones reglamentarias de la Universidad.

*Consejos Académicos.* Los constituyen el Rector de Unidad, los Directores de División, los Jefes de Departamento, un representante del personal académico y otro de los alumnos por cada Departamento, y dos representantes de los trabajadores administrativos de la Unidad. Sus principales competencias son: emitir instructivos respecto al funcionamiento interno y operativo de los servicios e instalaciones; dictaminar y armonizar los proyectos de planes y programas propuestos por los Consejos Divisionales; establecer las particularidades de la organización académica de la Unidad y designar a los Directores de División de las ternas que propongan los respectivos Rectores, con base en una previa auscultación de la comunidad universitaria de la Unidad.

*Consejos Divisionales.* Están integrador por el Director de División, sus Jefes de Departamento y un representante del personal académico y otro de los alumnos por cada Departamento. Las competencias fundamentales de los Consejos Divisionales son: formular los planes y programas académicos de la División; programar anualmente las actividades académicas de las unidades de enseñanza-aprendizaje y evaluar su desarrollo; determinar

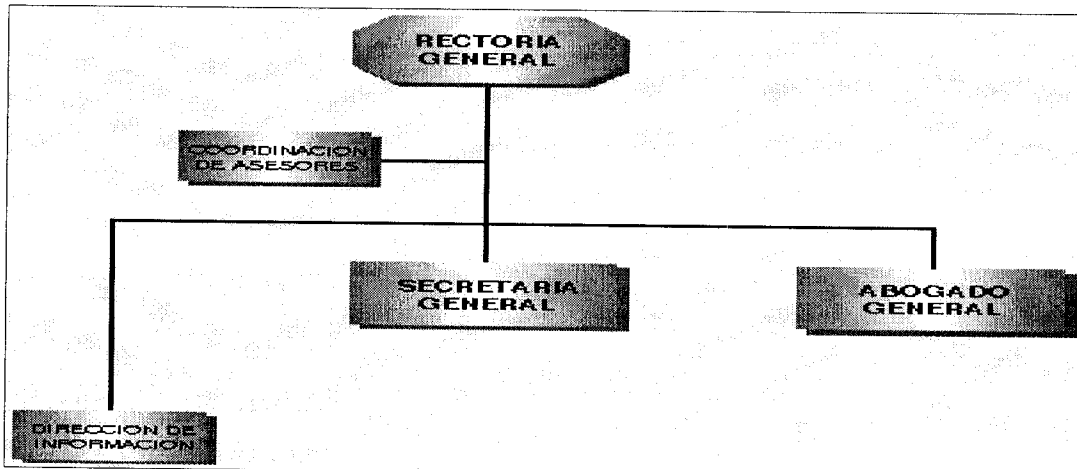
en forma anual las necesidades del personal académico, y designar a los Jefes de Departamento de las ternas propuestas por el Rector de la Unidad, previa auscultación de los miembros de la División.

## ORGANOS PERSONALES

*Rector General.* Es el máximo órgano personal de la Universidad y su representante legal. Entre sus principales competencias están las de cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta Directiva; presentar proyectos de reglamentación general ante el Colegio Académico; conducir las labores de planeación general de la Universidad; organizar y promover actividades generales de difusión cultural; establecer las medidas operativas y administrativas para el funcionamiento de la Institución; contratar al personal; ejercer y delegar, en su caso, el ejercicio de los recursos de la Universidad conforme al presupuesto aprobado; auscultar a la comunidad universitaria para integrar las ternas de candidatos a rectores de Unidad; proporcionar apoyo a las actividades académicas de las Unidades; y designar al Secretario General y al Abogado General de la Universidad.

Tiene a su cargo la responsabilidad de planificar, diseñar y conducir las actividades de desarrollo y crecimiento de la Universidad. El Rector General preside el Colegio Académico, donde están representados todos los miembros que conforman la comunidad universitaria; órganos personales (rectores, directores y jefes de departamento) personal académico, administrativo y alumnos.

Para una mejor observación se presenta el organigrama de la Rectoría General.





*Rectores de Unidad.* Son los representantes de su Unidad. Entre sus competencias están: hacer cumplir los acuerdos del Consejo Académico; formar comisiones para el funcionamiento coherente de la Unidad; organizar actividades culturales y de difusión; ejercer o delegar el ejercicio del presupuesto de la Unidad a su cargo; proporcionar apoyo a las actividades académicas de las Divisiones; formar las ternas para la designación de los Directores de División y Jefes de Departamento que realizan los Consejos Académico y Divisional, respectivamente; y designar al Secretario de la Unidad.

*Directores de División.* Entre sus principales competencias están las de administrar los recursos asignados a su División; promover y vigilar el desarrollo de los proyectos de investigación y de las actividades de servicio social; apoyar el cumplimiento de los planes y programas docentes de la División; fomentar el cumplimiento de las funciones académicas; integrar Comisiones Académicas para impulsar el desempeño de las funciones de la División; y designar al Secretario Académico de la División y a los Coordinadores de Estudios de Licenciatura y de Posgrado.

*Jefes de Departamento.* Sus principales competencias son: administrar los recursos asignados a su Departamento; planear las actividades y el desarrollo del Departamento; vigilar el cumplimiento de los proyectos de investigación y de los planes y programas de estudio de la División, en la parte que corresponda al Departamento; asignar las cargas docentes al personal académico; integrar las comisiones necesarias para el desempeño de las funciones académicas del Departamento; y nombrar a los Jefes de Área.

Estos órganos dentro de la estructura universitaria, son muy importantes, ya que, hacen que la organización tenga un buen funcionamiento, otro órgano funcional dentro de la estructura son las instancias de apoyo.

## INSTANCIAS DE APOYO

Son el conjunto de dependencias académicas y administrativas que colaboran con los órganos colegiados y personales para el cumplimiento de las funciones de la Universidad.

*Secretario General.* Sus competencias son: conducir las actividades administrativas generales de la Universidad, excepto aquellas que el Rector General asigne a otras

instancias; administrar los sistemas de ingreso y registro escolar; certificar los documentos oficiales de la Universidad que no correspondan a otras instancias; fungir como Secretario del Colegio Académico y administrar la Oficina Técnica responsable del mismo, y representar al Rector General en las relaciones de trabajo entre la Institución y sus trabajadores.

*Abogado General.* La misión de la Oficina del Abogado General consiste en procurar el cumplimiento del orden jurídico de la Universidad a fin de apoyar las funciones académicas de la Institución, a través de la asesoría en materia e legislación nacional y universitaria a los órganos personales y colegiados, instancias de apoyo y a los miembros de la comunidad universitaria, para dar cumplimiento al orden jurídico en la Institución, así como la realización de las actividades inherentes a la representación judicial de la Universidad.

El apoyo y la asesoría que presta la Oficina del Abogado General tiene como objetivo principal brindar seguridad jurídica a los miembros de la comunidad universitaria y proteger el interés de la Institución a través de diversas actividades tales como consultas, asesorías, asistencias, tramitación de juicios laborales, penales, fiscales, administrativos; formulación de dictámenes, revisión de contratos, elaboración de proyectos de política legislativa; proponer medidas legales sobre administración y operatividad que se consideren apropiadas para el cumplimiento de las competencias de los órganos de la Universidad.

Él representa a la Universidad en asuntos judiciales y administrativos, así como asesorar a los titulares, órganos e instancias de la misma en materia legal y de consulta sobre interpretación y aplicación de la legislación nacional y universitaria.

Sus funciones son:

- Representar a la Universidad en asuntos judiciales.
- Representar a la Universidad en los asuntos que le asigne el Rector General en materia administrativa.
- Asesorar en material legal y de consulta a los titulares o miembros de los órganos e instancias de la Universidad sobre interpretación de la legislación nacional y universitaria.
- Procurar el cumplimiento del orden jurídico de la Universidad.

- Asesorar al Colegio Académico en la elaboración de proyectos de normas y disposiciones de reglamentación de observancia general en la Universidad.
- Proponer a los órganos de la Universidad las medidas legales sobre administración y operatividad que considere apropiadas para el cumplimiento de sus competencias.
- Cumplir con las actividades que le sean asignadas por el Rector General.
- Informar por escrito anualmente al Rector General de las actividades a su cargo.
- Coordinar las funciones de las Direcciones que conforman la Oficina del Abogado General.
- Las demás que señale la Ley Orgánica, el Reglamento Orgánico y otras normas y disposiciones reglamentarias de la Universidad.

*Contraloría.* Tiene como objetivo fundamental el supervisar las actividades financieras de esta Institución, mediante el registro contable de sus operaciones, el control y evaluación del ejercicio presupuestal y la práctica de auditorías a las diversas dependencias que conforman la Universidad, a efecto de proporcionar información oportuna, veraz y confiable al Patronato y a la Administración Universitaria.

Sus funciones son:

- Obtener información de los órganos e instancias de la Universidad sobre las adquisiciones de bienes realizadas de acuerdo con el plan anual aprobado por el Patronato.
- Practicar auditorías periódicas o cuando lo juzgue pertinente a órganos e instancias respecto de la adquisición de bienes en términos de la fracción anterior, e informar al Patronato y al Rector General para los efectos correspondientes.
- Controlar, desde el punto de vista financiero, el ejercicio del presupuesto aprobado por el Colegio Académico.
- Controlar la aplicación de los ingresos no determinados en el presupuesto aprobado por el Colegio Académico, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias.
- Establecer el sistema contable y llevar la contabilidad conforme a éste.
- Obtener informes del movimiento de inversiones de la Universidad y emitir las opiniones correspondientes ante el Patronato.
- Practicar auditorías en las diferentes dependencias de la Universidad e informar al Patronato y al Rector General.

- Vigilar, desde el punto de vista financiero, la explotación de patentes, marcas, invenciones, transferencia de tecnología y, en general, sobre propiedad intelectual y obtener la información necesaria.
- Obtener la información necesaria para elaborar los estados financieros y enviarlos al auditor externo para su dictamen.
- Cumplir con las obligaciones fiscales a cargo de la Universidad en su carácter de retenedora de impuestos.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales a cargo de la Universidad.
- Vigilar las transferencias y adecuaciones presupuestales.
- Vigilar desde el punto de vista financiero los concursos y procedimientos para el aseguramiento de los miembros de la comunidad universitaria y de los bienes de la Institución.
- Vigilar desde el punto de vista financiero los concursos y procedimientos para la venta de desechos y bienes sin utilidad para la Universidad.
- Autorizar los reembolsos para ministrar fondos a las Unidades Universitarias y a la Rectoría General.
- Participar en el Comité de Adquisiciones del Patronato, en la recepción y revisión de Solicitudes de autorización de bienes y contratación de obras, que presente la Administración de la Universidad.
- Controlar y evaluar el gasto de la Universidad, así como determinar si se ha cumplido con las obligaciones derivadas de la normatividad de carácter presupuestal.
- Informar, al menos mensualmente, sobre el control presupuestal al Patronato, así mismo informará al Rector General y a los Rectores de Unidad del control presupuestal de sus respectivas competencias.
- Realizar e informar al menos mensualmente por medio de dictámenes de evaluación sobre el control y evaluación presupuestal a los órganos competentes; y
- Las demás que señalen las otras disposiciones reglamentarias de la Universidad.

*Secretaría General.* Es una instancia de apoyo fundamental a los distintos sectores que conforman la comunidad universitaria y de articulación entre las funciones sustantivas, entendiendo por comunidad a los distintos sectores que la integran como son: profesores, estudiantes y trabajadores administrativos, así como los distintos órganos personales y

colegiados y las diferentes áreas de apoyo logístico. Como instancia de apoyo reconoce la importancia que tienen las funciones académicas como razón de ser de la institución y concibe a la administración como el conjunto de estrategias y acciones que integran, armonizan y facilitan el logro de propósitos, metas y objetivos de las distintas actividades universitarias. Su trabajo se concreta a través de la conducción, coordinación e integración de acciones esenciales para definición de los procesos institucionales y para la instrumentación de las decisiones orientadas a fortalecer el adecuado funcionamiento institucional, emanadas de los órganos de dirección de la Universidad.

Para llevar a cabo estas tareas se organiza en direcciones administrativas y oficinas técnicas, mismas que asumen con alto profesionalismo el cuidado, seguimiento y evaluación de procesos de trabajo que permiten integrar la operación institucional. Estas instancias tienen a su cargo la proposición, generación e instrumentación de canales y procesos integrales, orientados a armonizar el funcionamiento del proyecto institucional para el logro de sus propósitos.

Los canales tienen como objetivo mejorar la comunicación y la coordinación de instancias, funciones y sectores de la comunidad con distintos niveles de responsabilidad.

Los procesos integrales e instrumentos favorecen la convergencia y consolidación de actividades, información o funciones para el logro de una operación racional de la institución, preservando en todo momento los valores propios de la Universidad como son: la transparencia, el respeto, la honestidad, la seguridad y la lealtad entre los miembros de la comunidad y entre éstos y la institución.

La Secretaría General coordina y desarrolla distintos estudios y análisis especiales sobre las diversas variables de la organización académica y administrativa de la Universidad para apoyar las decisiones de los órganos colegiados y personales de la Universidad, con la conciencia de que la claridad y precisión sobre los distintos aspectos de la vida institucional constituyen el sustento idóneo para las decisiones acertadas.

Otra de las tareas importantes de la Secretaría General consiste en apoyar y dar seguimiento a los Acuerdos del Colegio Académico, del Rector General, de la Junta de Rectores y Secretarios (JURESE), de la Junta de Rectores y Secretarios Ampliada a Directores

(JURESEDI), relativos a las estrategias definidas para sustentar el avance armónico de la institución hacia estudios más sólidos manteniendo un respeto irrestricto a las diferencias de los modelos educativos vigentes en la Universidad.

Una más de las vertientes del quehacer de la Secretaría General, lo constituye la coordinación del trabajo de todas las comisiones formadas por Colegio Académico, contribuyendo a la generación de consensos entre los órganos personales, representantes académicos, estudiantiles y administrativos de la Universidad para elaborar recomendaciones al Colegio Académico que se traducen en acciones legislativas o resoluciones que impulsan y regulan la vida académica de la Institución. Esta tarea, como todas las mencionadas, se lleva a cabo con un alto nivel de respeto por la pluralidad de ideas y posiciones, así como con un alto profesionalismo, procurando aportar en forma sistemática información objetiva, significativa y pertinente para la definición de las estrategias de desarrollo institucional más adecuadas para la Universidad.

Las diferentes instancias que forman parte de la Secretaría General se esfuerzan constantemente para contribuir a la construcción del proyecto de la Universidad Autónoma Metropolitana como una institución sólida, moderna, eficaz y confiable que sea útil a la sociedad y constituya un espacio de certidumbre frente a las contingencias económicas, políticas y sociales.

Su objetivo es asistir al Rector General en la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos de la Universidad, implementando los mecanismos conducentes al mejor funcionamiento de los mismos.

Sus funciones<sup>4</sup> son:

- Conducir las actividades administrativas generales de la Universidad, excepto aquéllas que el Rector General asigne a otras instancias.
- Coordinar las relaciones de la administración de la Rectoría General con la de las Unidades Universitarias.
- Administrar los sistemas de ingreso y registro escolares.

---

<sup>4</sup> (Tomadas del artículo 60 del Reglamento Orgánico de la UAM)

- Autorizar con su firma los documentos para gestiones externas determinadas por el Rector General.
- Certificar los documentos oficiales de la Universidad que no correspondan a otras instancias.
- Fungir como Secretario del Colegio Académico y administrar la Oficina Técnica del mismo.
- Representar al Rector General en las relaciones internas de trabajo entre la institución y sus trabajadores.
- Certificar y publicar las informaciones del Colegio Académico y de las que correspondan a sus funciones.
- Informar por escrito anualmente al Rector General de las actividades a su cargo.
- Realizar las funciones y actividades que le asigne, por delegación, el Rector General.

*Secretarios de la Unidad.* Sus funciones son: conducir las actividades administrativas de la Unidad, excepto aquéllas que el Rector de la misma asigne a otros funcionarios; certificar los documentos oficiales de la Unidad; fungir como Secretario del Consejo Académico de la Unidad y administrar la Oficina Técnica del mismo, y representar al Rector de la Unidad en la Administración de las relaciones de trabajo con el personal adscrito a la Unidad.

*Secretarios Académicos de División.* Sus competencias son: colaborar con el Director de División en las actividades de planeación, evaluación y apoyo académico; fungir como Secretario del Consejo Divisional y administrar la Oficina Técnica del mismo, y representar al Rector de la Unidad en la administración de las relaciones de trabajo con el personal adscrito a la Unidad.

*Coordinadores de Estudio de Licenciatura y de Posgrado.* Entre sus funciones están las de colaborar con el Director de División y los jefes de Departamento correspondientes para realizar el diseño y revisión de los anteproyectos de los planes y programas de estudio, acordar con el Director de División las medidas necesarias en apoyo a las unidades de enseñanza-aprendizaje, y orientar a los alumnos en lo relacionado con las unidades de enseñanza-aprendizaje y planes y programas de estudio que coordinan.

## RELACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL

La UAM, además de responder a sus propósitos fundamentales relacionados con la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento, también busca ser un importante polo de desarrollo que beneficie frecuentemente al entorno social inmediato.

Para ello cuenta con diversas formas de acercarse a la sociedad mediante la prestación de servicios dirigidos a los sectores de menos recursos económicos.

- Bufete Jurídico
- Clínicas Estomatológicas
- Casa de la Cultura "Las Bombas"

*Bufete Jurídico.* El Bufete Jurídico Popular en la Delegación Azcapotzalco que otorga asesoría jurídica gratuita a la comunidad. En este se atienden casos relacionados con el derecho penal, familiar, civil y laboral.

*Clínicas Estomatológicas.* Para responder al compromiso de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población de menores recursos económicos, la UAM instaló desde hace 21 años, cuatro Clínicas Estomatológicas en las áreas de Tláhuac, Netzahualcóyotl, San Lorenzo y Tepepan.

Desde su creación, las Clínicas Estomatológicas han sido atendidas por el personal académico y los estudiantes de la licenciatura en Estomatología que se imparte en la Unidad Xochimilco, quienes han ofrecido ininterrumpidamente servicios odontológicos integrales que incluyen la promoción, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de diversos problemas que afectan la salud del aparato estomatológico de niños, adultos y ancianos.

Esta forma de vinculación de la Universidad con su entorno social propicia que el alumnado y sus profesores relacionan la teoría con la práctica y propongan modelos alternativos de atención para mejorar las condiciones de salud bucal de la población.

Las cuatro clínicas estomatológicas han sido recientemente remodeladas en sus instalaciones y equipadas con modernos sistemas odontológicos para ofrecer a la población un servicio de mejor calidad y mayor rapidez. En ellas, los estudiantes de la licenciatura en estomatología apoyados por sus profesores, atienden en promedio a 280 pacientes al día.

**225457**



*Casa de la Cultura "Las Bombas"*. Desde hace ocho años, la UAM desarrolla en La Casa de la Cultura "Las Bombas" diversas acciones para extender y difundir tanto expresiones culturales como el conocimiento académico a los habitantes de la Delegación Iztapalapa.

Cedida en comodato por el Departamento del Distrito Federal y con el apoyo de la Delegación Iztapalapa, la Unidad Iztapalapa de la UAM puso en marcha un amplio proyecto de extensión universitaria que contribuye a mejorar la calidad de vida de la gente que vive en dicha demarcación.

La Casa de la Cultura "Las Bombas" ofrece al público en general servicios de biblioteca, cuyo acervo se complementó con donaciones bibliográficas de la Secretaría de Educación Pública y de varias casa editoriales; cursos de primaria y secundaria para personas mayores de 15 años, que se imparten en coordinación con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos; exposiciones científicas organizadas en colaboración con el Centro Nacional de la Ciencia de la UNAM; conferencias dictadas con el apoyo de la Academia Mexicana de las Ciencias. Para los niños, en particular, se organiza la impartición de talleres de cómputo; tarea que se realiza en cooperación con la Academia Mexicana de Ciencias. También para ellos, la Casa de la Cultura "Las Bombas" cuenta con los servicios de una ludoteca; espacio que les permiten aprender mediante el juego. Ciclos de cine, danza y teatro, al igual que exposiciones pláticas, conforman el amplio conjunto de actividades ofrecidas por este espacio promotor de la ciencia y la cultura.

*Identidad UAM (emblema)*. La representación gráfica del emblema institucional retoma la figura que identifica a una pirámide, por ser ésta la construcción tradicional y de identidad de las culturas autóctonas.

*Lema*: "Una Universidad asentada en la tradición", en los trazos del emblema se encuentran las letras "U", "A" y "M", que representan la flexibilidad y el entrelazamiento de las mismas, lo que manifiesta expresamente la interdisciplina, que evita la visión estrecha y limitada en las áreas del conocimiento y, por consiguiente, busca la relación entre los diversos campos disciplinarios.

El emblema representa a una Institución moderna, flexible y sólida, pero basada en tradiciones propias; abierta al tiempo, pero fincada en sus raíces, sin las cuales sería imposible existir.

Cuando se fundó esta Casa de Estudios se pensó en que reflejara una imagen de modernidad y de flexibilidad. Precisamente en esta concepción radica la idea de una Universidad "Abierta al tiempo"; al tiempo cronológico y al actual como una Institución receptiva, abierta a las nuevas ideas y a los impactos que éstas deben generar; abierta a las corrientes del pensamiento, a los nuevos descubrimientos y a las formas de concebir el mundo, pero sin olvidar ni soslayar las raíces de las que proviene.

### **MODELO EDUCATIVO DEPARTAMENTAL**

La organización académica de la UAM está basada en un innovador modelo educativo denominado Modelo Departamental, que surge en 1974 como un esquema alternativo a los modelos educativos existentes de ese entonces en el país, los cuales estaban conformados fundamentalmente por escuelas y facultades.

El Modelo Departamental hace posible que las tareas de docencia, investigación y difusión y preservación de la cultura se realicen en forma armónica e integral. También permite de manera natural la organización de grupos multidisciplinarios de investigación para abordar problemas con un alto grado de complejidad.

Esta organización académica favorece el trabajo en colaboración del personal académico para desarrollar las tareas fundamentales de la Universidad, enriquecer la formación profesional de los educandos, abrir mayores posibilidades para diversificar los planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado existentes y crear otros nuevos que respondan de manera permanente a las cambiantes necesidades del país. En este sentido, dichas tareas se desarrollan dentro de una organización capaz de adaptar o incorporar innovaciones y transformaciones, sin que para ello se necesite hacer cambios en la estructura general de la Institución.

La Universidad ha puesto especial atención en ofrecer a los miembros de su comunidad múltiples apoyos acordes con el avance tecnológico para responder con oportunidad, calidad y eficiencia a las crecientes necesidades derivadas de la docencia y la investigación, entre las que destacan; La Red Teleuam, Centro de Supercómputo, Equipo de Cómputo para el Uso del Personal Académico, Los Centros de Cómputo para Alumnos, Bibliotecas, Laboratorios, Laboratorios de Grandes Instrumentos, Talleres Plantas Piloto, Bioterios y Herbarios.

En cada una de las Unidades Universitarias: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, están presentes los tres componentes del Modelo Educativo Departamental:

- La División
- El Departamento
- El Área de Investigación

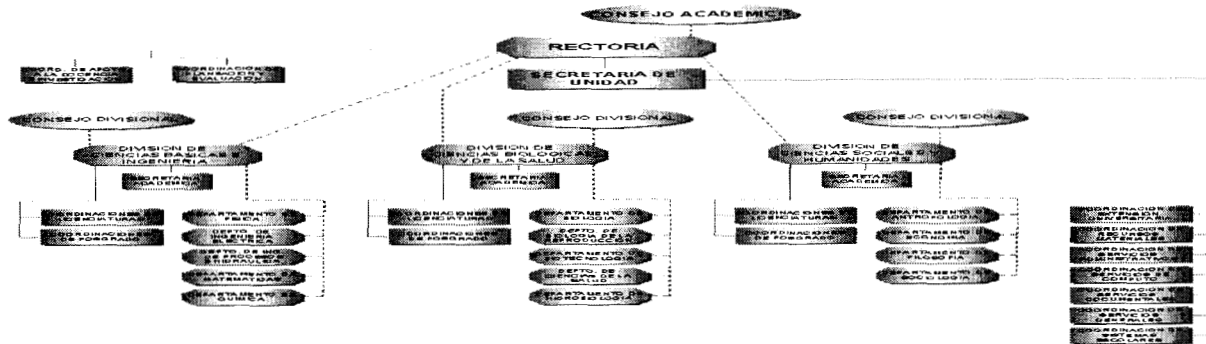
La División está integrada por Departamentos y Áreas de Investigación y tiene el propósito de impartir y desarrollar los planes y programas académicos de los estudios de educación superior, así como los programas y proyectos específicos de investigación.

El Departamento, es la organización académica básica de la Universidad constituida por diversas áreas de investigación. Su labor es apoyar la impartición de los programas docentes a nivel licenciatura y posgrado que imparte la División e impulsar el desarrollo de los programas y proyectos específicos de investigación de las áreas.

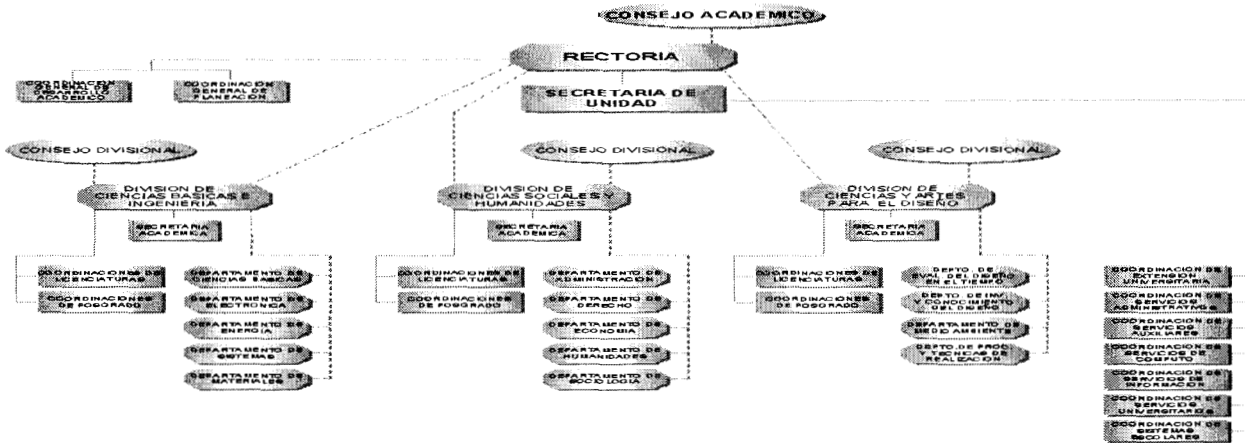
El Área de Investigación, es la organización académica fundamental existente en cada Departamento. En ella se desarrollan los programas y proyectos de investigación en una especialidad o bien mediante la conjunción de especialidades con objetivos comunes.

A continuación como una visión general se presentan los organismos de apoyo de dicho modelo con la finalidad de observar como están estructuradas en las tres unidades.

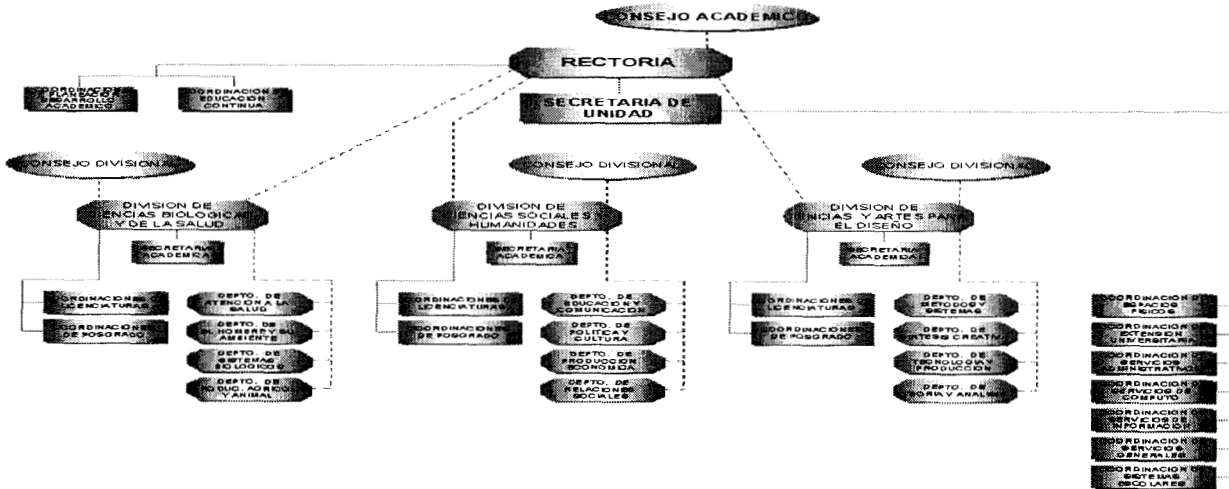
### Unidad Iztapalapa



### Unidad Azcapotzalco



### Unidad Xochimilco



## PERSONAL ACADÉMICO

El proyecto educativo de la UAM está respaldado por la figura del profesor- investigador, quien es el responsable de realizar en forma integral tanto las tareas de docencia e investigación como las de difusión y preservación de la cultura.

Mediante el trabajo del profesor- investigador que vincula los programas docentes con los de investigación, se busca proporcionar a los alumnos una sólida formación profesional, el dominio de un amplio conjunto de habilidades y técnicas que les permitan incorporarse con éxito al mercado laboral.

Por ello, la Universidad ha mantenido desde su fundación una política orientada a contar con una sólida planta académica que combine la impartición de la docencia de alto nivel con el desarrollo de proyectos de investigación de vanguardia.

Rara lograr el buen funcionamiento del proyecto educativo, la UAM tiene organizado un dinámico programa de formación y actualización de sus profesores- investigadores a través de un atractivo sistema de becas para que realicen estudios de posgrado en la propia Universidad o en otras instituciones de educación superior del país o del extranjero. También mediante el intercambio académico que se ha establecido con instituciones nacionales e internacionales.

La planta académica está formada por 2,315 profesores-investigadores con dedicación de tiempo completo, por 477 de medio tiempo y por 301 de tiempo parcial. Esto significa que cerca del 75% del personal académico de la Universidad dedica tiempo completo a sus labores de docencia e investigación -de los porcentajes más altos en instituciones de educación superior-, y con ello se garantiza el buen funcionamiento del modelo académico

de la UAM. Esta capacidad académica permite a cada profesor de tiempo completo atender alrededor de 20 alumnos, lo cual da como resultado uno de los mejores promedios de relación profesor- alumno de todo el país.

Debido a la constante formación y a la calidad académica de los profesores- investigadores de tiempo completo, el número de los que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores se ha incrementado significativamente durante los últimos 12 años.

Mientras que en 1984 era de sólo 45, para 1997 el número de ellos es de 410, lo cual representa un importante reconocimiento a su trayectoria académica y a sus labores de investigación.

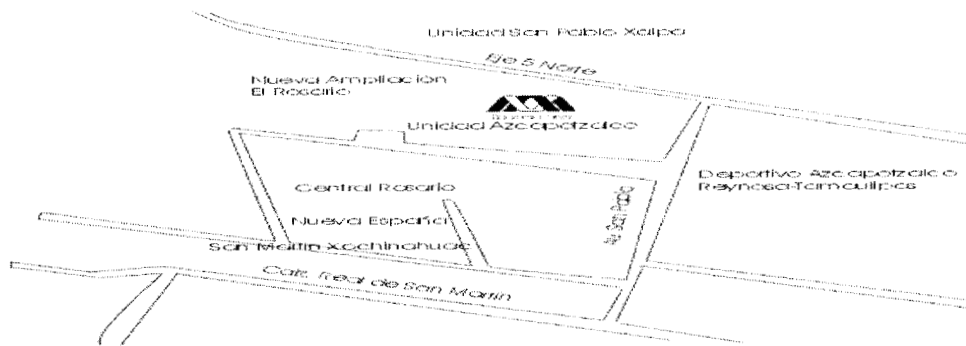
La universidad ofrece actualmente 45 programas de posgrado: 7 de especialización, 29 de maestría y 9 de doctorado.

En cada unidad existen 3 de las 4 Divisiones Académicas en las que se encuentran organizadas las áreas de conocimiento: Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI); Ciencias Sociales y Humanidades (CSH); Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS); Ciencias y Artes para el Diseño (CAD). La Universidad Autónoma Metropolitana ofrece 59 licenciaturas en sus 3 Unidades Universitarias (como lo veremos en los siguientes esquemas):

La UAM se integra por una Rectoría General y tres Unidades Universitarias, las cuales se caracteriza por un color diferente: Azcapotzalco (rojo), Iztapalapa (verde), Xochimilco (azul) y Rectoría General (negro).

### Unidad Azcapotzalco

Av. San Pablo No. 180, Col. Reynosa Tamaulipas. C.P. 02200 D.F.



### Divisiones Académicas

#### Licenciaturas:

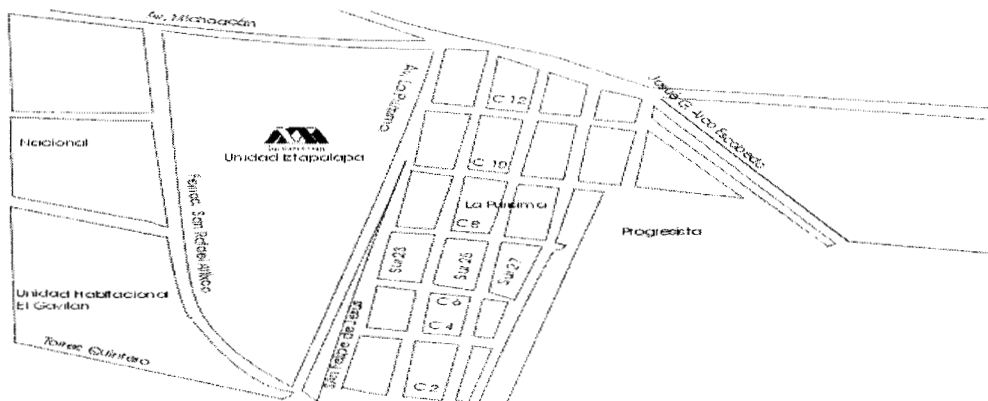
División de Ciencias Básicas e Ingeniería	División de Ciencias Sociales y Humanidades	División de Ciencias y Artes para el Diseño
Ingeniería Ambiental Ingeniería Civil Ingeniería Electrónica Ingeniería Eléctrica Ingeniería Física Ingeniería Industrial Ingeniería Mecánica Ingeniería Metalúrgica Ingeniería Química	Administración* Derecho* Economía* Sociología	Arquitectura Diseño de la Comunicación Gráfica Diseño Industrial

#### Posgrados:

* Maestría en Ciencias de la Computación * Especialización, Maestría y Doctorado en Ciencias e ingeniería (Ambientales, de Materiales)	* Especialización en literatura Mexicana del Siglo XX * Maestría en Economía * Maestría en Planeación y Políticas Metropolitanas * Maestría en Historiografía de México	* Especialización, Maestría y Doctorado en Diseño
---	--	---

## Unidad Iztapalapa

Av. Michoacán y La Purísima, Col. Vicentina. C.P. 09340 D.F.



### Divisiones Académicas

#### Licenciaturas:

División de Ciencias Básicas e Ingeniería	División de Ciencias Sociales y Humanidades	División de Ciencias Biológicas y de la Salud
Computación * Física* Ingeniería Biomédica Ingeniería Electrónica* Ingeniería en Energía Ingeniería Hidrológica Ingeniería Química Matemáticas	Administración* Antropología Social* Ciencia Política Economía Filosofía Historia Letras Hispánicas Lingüística Psicología Social Sociología	Biología* Biología Experimental Hidrobiología Ingeniería Bioquímica Industrial Ingeniería de los Alimentos Producción Animal

#### Posgrados:

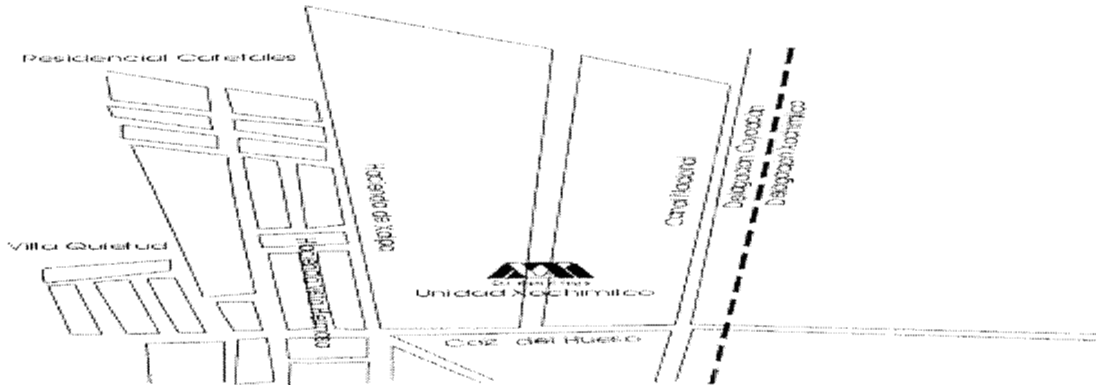
Maestría en Física Maestría en Ingeniería Biomédica Maestría en Ingeniería Química Maestría en Matemáticas Doctorado en Ciencias	Especialización, maestría y Doctorado en Ciencias Antropológicas Maestría y Doctorado en Estudios Sociales Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales Maestría y Doctorado en Humanidades Doctorado en Ciencias Económicas	Especialización en Biotecnología Maestría en Biología de la Reproducción Animal Maestría en Biología Experimental Maestría y Doctorado en Biotecnología Doctorado en Ciencias Biológicas
--	---	--

\* Carreras demandas.



### Unidad Xochimilco

Calzada del Hueso No. 1100, Col. Villa Quietud, C.P. 04960 D.F.



### Divisiones Académicas

#### Licenciaturas:

División de Ciencias Sociales y Humanidades	División de Ciencias Biológicas y de la Salud	División de Ciencias y Artes para el Diseño
Administración Comunicación Social Economía Política y Gestión Social Psicología Sociología	Agronomía Biología Enfermería Estomatología (Odontología) Medicina Medicina Veterinaria Industrial y Zootecnia Química Farmacéutica Biológica Nutrición	Arquitectura Planeación Territorial Diseño de la Comunicación Gráfica Diseño

## POBLACIÓN ESTUDIANTIL

Desde el inicio la UAM definió la política de mantener en cada una de sus Unidades Universitarias a un máximo de 15,000 estudiantes. Esta decisión respondió a la necesidad de garantizar a los alumnos una adecuada atención en la impartición de los programas docentes y la seguridad de ofrecerles una infraestructura de calidad y en número suficiente: laboratorios, talleres, centros de cómputo, bibliotecas y demás servicios universitarios indispensables para el desarrollo de la formación profesional.

La UAM, al trimestre de otoño 98, atendía a cerca de 45,000 estudiantes en el nivel de licenciatura y de posgrado.

Azcapotzalco.	37.8%
Iztapalapa.	31.0%
Xochimilco.	31.2%

## Egresados

La población de egresados representa para la UAM la culminación del esfuerzo conjunto de la institución, puesto que la formación académica y el dominio de técnicas y metodología de vanguardia adquiridas durante el curso de los estudios, la convierten en la carta de presentación más importante ante la sociedad.

Un estudio de seguimiento de egresados, realizado en 1987 y 1988, entre las generaciones de ingreso, de 1974 a 1982, dio como resultado que el 90% de ellos tenía empleo en la profesión que cursó, mientras que el resto se desempeña en otra ocupación profesional.

El estudio reveló también que los egresados de la UAM prestaban sus servicios, en un 48%, en empresas o instituciones privadas y, en un 47%, en el sector público. El porcentaje restante estaba repartido entre ambos sectores. De aquellos que laboraban en el sector privado, alrededor de un 13% había establecido su propia empresa.

Para conocer información más puntual sobre la aceptación y la movilidad laboral de sus egresados, entre otros aspectos, la UAM diseñó de manera integral, un estudio de Seguimiento de sus Egresados, constituido por tres etapas: la primera realizada entre septiembre de 1994 y febrero de 1995; la segunda efectuada durante 1997 y, la tercera está por desarrollarse.

Los resultados de la primera etapa del Estudio de Seguimiento Egresados, desarrollado con muestras representativas (2,862 casos) de las generaciones que egresaron de 1989 a 1991, confirman el resultado de aquel estudio realizado varios años atrás, en el sentido de que el 88.1 % de los egresados tenían empleo, en tanto que el resto no laboraba porque estudiaba estudios u otra ocupación personal (7.4%) o bien porque estaban desempleados (4.5%).

Sin embargo, una diferencia significativa entre el primer estudio y los resultados de la primera etapa, de las tres que conforman el último, es que en ésta el 37.7% trabaja en el sector público y el 62.3% en el privado, y de quienes trabajan en este último sector, el 23% ha creado su propia empresa. Al comparar los resultados de la primera etapa (1994-1995), con la segunda (1997), del Estudio de Seguimiento de los Egresados, se encontró que en las tasas de ocupación y de desempleo abierto existen diferencias mínimas, pero que sí reflejan una ligera mejoría en la situación laboral de los egresados, sobre todo porque disminuye el desempleo; esto es, que mientras en la primera etapa, la tasa de ocupación era de 88.1 %, en la segunda etapa es de 89.9%, y en lo relacionado con el desempleo, éste bajó de 4.5% a 2.9%.

## 1.2 LA UNIDAD IZTAPALAPA

### ESTRUCTURA DE LA UNIDAD

La Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa se concibe como un proyecto académico que busca formar profesionales en diversas áreas del conocimiento dentro de un marco de excelencia académica. Este proyecto se fundamenta en el desarrollo de programas de investigación de alta calidad como vía fundamental para la impartición de programas docentes actualizados en los niveles de licenciatura y de posgrado.

La Unidad Iztapalapa, procura el desarrollo integral de los alumnos vinculando la teoría con la práctica, fomentando la impartición de asesorías y estimulando la relación profesor - alumno; todo esto con la finalidad de lograr una mejor preparación de los estudiantes dentro de un ámbito de prácticas flexibles pero rigurosamente académicas.

En este marco de enfoque múltiple, destaca la participación activa e interdisciplinaria de los profesores - investigadores, asegurando así que la formación académica de nuestros estudiantes, basada en la estrecha relación de los programas docentes con los de investigación, les permita enfrentarse con mayor facilidad y eficiencia a la vida productiva del país.

Para lograr el objetivo de formar profesionistas con una actitud crítica y capaces de integrarse con eficiencia al campo de trabajo, la Unidad Iztapalapa ha diseñado novedosos planes y programas de estudio en los niveles de licenciatura y de posgrado, estructurados con una visión diferente a aquellos de corte más tradicional y que son impartidos en otras instituciones de educación superior.

La revisión y creación de los planes y programas de estudio en la Unidad Iztapalapa son una tarea permanente. Con ello se busca que los avances que se producen de manera frecuente en las diversas áreas del conocimiento queden incluidos en la formación profesional de nuestros estudiantes.

La Unidad Iztapalapa cuenta con más de 1000 Profesores - Investigadores de tiempo completo, quienes trabajan en estrecha vinculación con la problemática social, económica y productiva del país. Asimismo cuenta con modernas instalaciones, equipados laboratorios de docencia e investigación y diversos servicios que proporcionan apoyo a la impartición de sus programas académicos y al desarrollo eficiente de sus programas y proyectos de investigación.

La Unidad Iztapalapa ofrece apoyo a las industrias, ejidos, cooperativas y empresas a través de múltiples programas de investigación, asesorías técnicas, proyectos de transferencia de tecnología, cursos de actualización, de educación continua y diversos programas de posgrado para cubrir algunas de las necesidades más importantes del país.

Con el propósito de formar recursos humanos altamente capacitados, se han establecido diversos convenios de colaboración con industrias privadas como Resistol, Condumex y Negromex, a través de los programas de posgrado que la Unidad Iztapalapa imparte. Con ello se pretende incidir de manera importante en la formación de grupos de investigación y desarrollo tecnológico en el interior de las grandes industrias nacionales.

Actualmente existe un estrecho vínculo con los sectores público y productivo del país. También hay un activo programa de intercambio y colaboración con diversas instituciones de educación superior nacionales y extranjeras.

Un importante número de proyectos de investigación básica y aplicada, programas de asesoría y cursos de educación continua y actualización, son patrocinados por;

- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT),
- Secretaría de Educación Pública (SEP),
- Fondo de Estudios e Investigaciones Ricardo J. Zevada, la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE),
- Petróleos Mexicanos (PEMEX), el Departamento del Distrito Federal (DDF),
- Delegación Iztapalapa, el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP),
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) y por más de 30 industrias nacionales.

Así también por la calidad de sus programas y proyectos de investigación, se recibe un importante apoyo de organismos financiadores internacionales como;

- Organización de Estados Americanos (OEA),
- Comunidad Económica Europea (CEE),
- Fundación Internacional para la Ciencia (IFS),
- Organización de Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO),
- Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA),
- Instituto Francés de Investigación Científica para el Desarrollo (ORSTOM),
- Instituto Francés de América Latina (IFAL),
- Servicio Canadiense para la Vida Salvaje (CWS),
- Fundación Ford
- Programa Fulbright-EUA, entre otros.

### **ORGANIZACIÓN ACADÉMICA**

Dentro de la estructura de la Universidad se encuentra su organización académica la cual se encuentra organizada en tres Divisiones Académicas y catorce Departamentos, y está regida por un "Modelo Departamental" que busca ser una vía diferente al principio organizativo de las escuelas y facultades. La creación de este modelo pretende dar una respuesta novedosa a los problemas educativos, de acuerdo con las circunstancias sociales, económicas y científicas de una Universidad con una concepción diferente.

Así los principales componentes del Modelo Departamental de la Unidad Iztapalapa son (como lo mencionamos anteriormente):

- La División
- El Departamento
- El Área de Investigación

Para efecto de comprensión, a continuación se describimos cada uno de estos modelos.

*División.* Es una organización formada por departamentos y áreas de investigación, cuyo propósito es cumplir con el objetivo de la Universidad, a través del desarrollo de programas y

proyectos específicos de investigación y de los planes y programas académicos que integran los estudios de educación superior. Las Divisiones Académicas que conforman a la Unidad Iztapalapa son:

- Ciencias Básicas e Ingeniería
- Ciencias Sociales y Humanidades
- Ciencias Biológicas y de la Salud

*Departamento.* Es la organización académica básica constituida fundamentalmente para la investigación en disciplinas específicas o en conjuntos homogéneos de éstas, así como para desarrollar actividades de docencia en esas disciplinas, de acuerdo con los planes y programas académicos de las diversas Divisiones que integran a la Unidad.

Los planes y programas de estudio en los niveles de licenciatura y posgrado que ofrece la Unidad son el resultado del funcionamiento de los Departamentos, los cuales ofrecen y organizan uno o más programas de estudio y proporcionan apoyo a otros. En este esquema la coordinación de carrera debe orientar a los alumnos en todo lo relacionado con las unidades de enseñanza - aprendizaje y procurar la continuidad y calidad del proceso educativo en su conjunto; al tiempo que el Departamento debe vigilar el cumplimiento de los programas y proyectos específicos de investigación y de los planes y programas de estudio, además de asignar las cargas docentes a los miembros del Departamento.

*Área de Investigación.* El Área es la organización fundamental dentro de cada Departamento. En ella se desarrollan los planes y proyectos de investigación en una especialidad o en especialidades afines.

Por tanto podemos decir que la Unidad Iztapalapa guarda un **Objetivo General**; el cual es el de procurar el desarrollo integral de los alumnos vinculando la teoría con la práctica, fomentando la impartición de asesorías y estimulando la relación profesor - alumno; todo esto con la finalidad de lograr una mejor preparación de los estudiantes dentro de un ámbito de prácticas flexibles pero rigurosamente académicas. **Y en tanto a lo Social**; la unidad Iztapalapa ofrece apoyo a las industrias, ejidos, cooperativas y empresas a través de múltiples programas de investigación, asesorías técnicas, proyectos de transferencia de tecnología, cursos de actualización, de educación continua y diversos programas de posgrado para cubrir algunas de las necesidades más importantes del país. Con el propósito de formar recursos humanos altamente capacitados, se han establecido diversos convenios

de colaboración con industrias privadas como Resistol, Conдумex y Negromex, a través de los programas de posgrado que la Unidad Iztapalapa imparte. Con ello se pretende incidir de manera importante en la formación de grupos de investigación y desarrollo tecnológico en el interior de las grandes industrias nacionales.

A continuación se describiremos el área de Ciencias Sociales y Humanidades de la Unidad.

### **DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

En el umbral del siglo XXI, todas las naciones incluida la mexicana, están experimentando una serie de transformaciones de gran relevancia en los ámbitos político, económico, cultural y social. Es por ello que hoy es necesario formar recursos humanos aptos para comprender y analizar los fenómenos sociales que se derivan de esos cambios.

Para participar activamente en la propuesta y desarrollo de soluciones adecuadas a la problemática del país, la UAM - Iztapalapa a través de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), te ofrece diez licenciaturas con una amplia gama de enfoques teóricos y prácticos, impartidas por una de las más importantes comunidades de científicos y humanistas de alto nivel que hay en México.

Uno de los propósitos principales de la División de CSH es la formación de individuos que desarrollen cualidades de raciocinio, independencia y creatividad, elementos indispensables para la producción intelectual en las disciplinas sociales y humanísticas. Para ello, en la División de CSH cuenta con una planta de profesores - investigadores de tiempo completo, quienes poseen un alto nivel académico, y que, además de impartir docencia, desarrollan investigaciones de actualidad relacionadas con la cultura, la política, la identidad nacional, y con otros problemas específicos planteados por la sociedad mexicana. Por todo esto, se puede asegurar una sólida formación profesional, ya que al contar con la asesoría de académicos, mantendrás un vínculo de comunicación permanente alumno - profesor, te introducirás de forma directa en la generación de conocimientos surgidos de investigaciones recientes y podrás poner en práctica lo aprendido.

Nuestros planes y programas de estudio son reforzados con diversas actividades complementarias como seminarios, conferencias, mesas redondas y, en el caso de algunas licenciaturas, prácticas de campo; lo que te permite estar a la vanguardia en los



conocimientos propios de nuestras disciplinas y reforzar los conocimientos adquiridos en el salón de clases. Adicionalmente, se reciben frecuentes visitas de profesores e investigadores nacionales y extranjeros, quienes imparten cátedras y colaboran en distintos proyectos de investigación. Por la calidad académica de nuestros grupos de investigación, podemos conducirte a un desarrollo profesional exitoso que te permita cursar, posteriormente, estudios de posgrado en México o en el extranjero.

Así también cuenta con un programa de Facilidades Universitarias que tiene la finalidad de garantizar tu desarrollo académico integral, la UAM-Iztapalapa te ofrece amplias y funcionales instalaciones rodeadas de áreas verdes, modernos laboratorios para docencia e investigación equipados con los últimos avances tecnológicos, una muy completa biblioteca que cuenta con uno de los acervos científico y cultural más grandes del país y un centro de cómputo equipado con más de 300 microcomputadoras de uso exclusivo para alumnos. Además te brinda servicios de laboratorio de idiomas, enfermería, librería, cafetería, apoyos audiovisuales, centro de fotocopiado, talleres de teatro, pintura, danza y guitarra, ciclos de cine y actividades deportivas para practicar karate, squash, tenis, atletismo, fútbol y acondicionamiento físico entre otras.

En lo que respecta al área académica los **Planes de Estudio de CSH** se conforman de la siguiente manera; los planes de estudio están estructurados para cursarse en doce trimestres distribuidos en tres niveles:

- *Tronco General*; su duración es de tres trimestres que se integran por asignaturas propedéuticas indispensables para el correcto manejo de las ideas, de las relaciones humanas y elementos de juicio para entender la profesión.
- *Tronco Básico Profesional*; se compone de seis trimestres, cuyas asignaturas impartidas en este periodo proporcionan los conocimientos básicos para el óptimo uso de instrumental, metodología científica y técnicas de investigación.
- *Tronco Terminal*; conformado por los últimos tres trimestres. Se imparten asignaturas que permiten obtener una mayor especialización de los conocimientos adquiridos, así como habilidades y aptitudes relacionadas con la práctica profesional.

La docencia está organizada mediante el sistema trimestral. Esto quiere decir que nuestro ciclo escolar anual se estructura con base en trimestres. Tres por año. Cada uno de ellos consta de doce semanas de clases, en donde las primeras once se dedican al trabajo propiamente académico y la última a la evaluación global del desempeño de nuestros estudiantes. En nuestra universidad creemos que el trabajo académico y el tiempo son elementos valiosos, por ello el diseño curricular de los planes de estudio está organizado a través del sistema trimestral que cumple con un doble propósito; realizar con mayor frecuencia la evaluación de los conocimientos adquiridos e impartir los planes de estudio con estricto apego a altos estándares de calidad académica, pero en menos tiempo que en cualquier otra institución de educación superior.

Y en tanto a la División de Ciencias Sociales Humanidades se encuentra conformada por cuatro Departamentos que son:

- Antropología
- Economía
- Filosofía
- Sociología

Y los programas de licenciatura que ofrece la División son respectivamente de:

- Administración
- Antropología Social
- Ciencia Política
- Economía
- Historia
- Letras Hispánicas
- Lingüística
- Psicología Social
- Sociología

Así también se estable los programas de Posgrado que se encuentran integrados por:

- Especialización en Antropología
- Maestría en Antropología
- Maestría en Estudios Organizacionales
- Maestría en Filosofía de la Ciencia
- Maestría en Historia
- Maestría en Sociología del Trabajo
- Doctorado en Antropología
- Doctorado en Estudios Organizacionales
- Doctorado en Ciencias Económicas.

En estos programas se encuentran concentrados más de 300 profesores- investigadores de carrera y alrededor de 6 000 alumnos. El grado de madurez alcanzado por el conjunto de profesores - investigadores, permite a la División producir un número importante de

publicaciones: la revista cuatrimestral Iztapalapa, la colección de libros Cuadernos Universitarios, la serie de libros Ciencias Sociales y Humanidades y la Revista Divisional Topodrilo.

A este programa divisional se agregan las líneas de publicación departamentales que incluyen anuarios como Signos, (Humanidades) Alteridades (Antropología), Polis (Sociología), series de libros como Clásicos en Filosofía, Serie de Investigación, además de revistas como Economía, Teoría y Práctica y Acciones Textuales, y finalmente, boletines bibliográficos especializados como Reseñas y Debates y una línea de publicaciones propia relacionada con los programas de posgrado. Una de las características fundamentales de la División, es el esfuerzo por difundir los resultados de la investigación que se realiza en su interior respaldado con un programa permanente de publicaciones.

Los Departamentos que componen la División son con frecuencia sede de profesores visitantes y conferencistas de diversas universidades de Europa y Estados Unidos; entre las que pueden citarse Universidad de París X-Nanterre, la Universidad Complutense, la Escuela Normal Superior de París y la Universidad de Boston. Diversos grupos de investigación en ciencias sociales reciben apoyo de organismos financiadores tanto nacionales como extranjeros.

Por último, los resultados de investigación del personal académico son publicados regularmente en las más importantes revistas y casas editoriales de nuestro país.

Con el fin de ofrecer programas docentes actualizados, la División de Ciencias Sociales y Humanidades se ha involucrado en una revisión constante de sus planes y programas de estudio en el ámbito de licenciatura. Por este motivo, desarrolla un programa de actualización y superación de su personal académico, cuyo objetivo es encontrar un mejor equilibrio entre el número de alumnos y sus programas docentes, así como una mayor profesionalización de su personal académico. Con la consolidación de nuevos grupos de investigación, la División se orientará a la creación de programas interdisciplinarios de posgrado.

## CAPITULO 2. CURRÍCULUM Y EL PLAN DE ESTUDIO

En este capítulo se hace una descripción detallada del plan de estudios de la licenciatura en administración de la UAMI ya que en él se encuentra insertó en perfil de egreso, que constituye una parte fundamental de nuestro análisis.

En la primera parte del capítulo se hace una revisión de conceptos teóricos sobre curriculum, ya que esto nos permitió entender porque el plan de estudios de la UAMI se orienta hacia ciertos ejes de formación y al mismo tiempo permite comprender toda su fundamentación teórica.

En la segunda parte del capítulo se describe la estructura del plan de estudios. Aquí se estudian sus objetivos, el perfil de ingreso, los niveles, las asignaturas que componen cada nivel y su contenido, las modalidades de conducción, el perfil de egreso y el campo laboral.

El análisis del plan de estudios nos permitió identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que la institución pretende formar en sus alumnos, lo que sirvió como base para estudiar el perfil real de egreso.

**225457**

## CONCEPTOS DEL CURRÍCULO Y PLAN DE ESTUDIOS

En realidad no hay sola versión que pueda definir con exactitud lo que es y comprende el currículum, ya que este es una construcción cultural, asentada en supuestos, teorías parciales, creencias, valores, que a su vez condicionan su teorización. Diversos autores han tratado de dar una definición de currículum, no logrando una sola conceptualización de este, el currículum puede analizarse desde cinco ámbitos formales muy diferentes los cuales son <sup>\*\*5</sup>:

- El punto de vista sobre su función social
- Proyecto o plan educativo
- Como la expresión formal y material (del plan educativo)
- Dependiendo del tipo de actividad discursiva académica e investigadora sobre todos los temas de educación.

*Schubert (1986)* señala desde un punto de vista histórico, sesgado por un determinado planteamiento político, científico, filosófico y cultural que el currículum es el conjunto de conocimientos o materias a superar dentro de un ciclo, nivel educativo o modalidad de enseñanza, así como también nos dice que puede verse como un programa de actividades planificadas, debidamente secuencializadas, ordenadas metodológicamente.

Cabe destacar que el currículum tiene que ver con la instrumentación concreta que hace de la escuela un determinado sistema social, ya que es a través de él como se denota la misión que expresa por medio de usos casi universales en todo los sistemas educativos.

Cuando se define al currículum, a su vez se esta haciendo una descripción de las funciones de la propia escuela y la forma particular de enfocarla en un momento histórico y social determinado para un nivel o modalidad de educación; al respecto *Heubner* nos dice que el currículum es la forma de acceder al conocimiento a través de las formas y condiciones en que se realiza y se convierte en una forma particular de ponerse en contacto con la cultura.

---

<sup>5</sup> Sacristan, J y Pérez Gomez angel. "Currículum. \_Una reflexión sobre la práctica". Ed. Morata. Madrid, 1991.

De ahí parte importancia del análisis del currículum, tanto de sus contenidos como de sus formas, ya que representa una base para poder entender la misión de una institución escolar en sus diferentes niveles y modalidades. Los currícula son la expresión del equilibrio de intereses y fuerzas que gravitan sobre el sistema educativo, a través de ellos se realizan los fines de la educación en la enseñanza escolarizada. Una institución educativa bajo cualquier nivel educativo, adopta una posición y una orientación selectiva ante la cultura, que se concreta y esto precisamente en el currículum que transmite. El valor de la institución educativa se manifiesta fundamentalmente por lo que hace al desarrollar un determinado currículum, siendo este un elemento nuclear de referencia para analizar a esta la institución. Para *Young (1980)* el currículum es el mecanismo a través del cual el conocimiento se distribuye socialmente, por lo tanto en esta visión refleja elecciones de los grupos dominantes en la sociedad.

Entre otras definiciones están: el currículum como la guía de la experiencia que el alumno obtiene en la escuela, como conjunto de responsabilidades de la escuela para promover una serie de experiencias, sean estas las que proporcionan consciente e intencionalmente, o experiencias de aprendizaje planificadas.

Por otro lado, la política curricular es un aspecto específico que establece la forma de seleccionar, ordenar y cambiar el currículum dentro del sistema educativo. Esta política es toda aquella decisión o condicionamiento desde las instancias de decisión política y administrativa, estableciendo las reglas de juego del sistema curricular. La intervención de la política sobre el currículum cumple diferentes funciones que contribuyen a lograr y dar forma al poder enmarcado de lo que es la práctica en la enseñanza. Entre estas funciones se encuentran las siguientes:

- i. Las formas de regular o imponer un determinado reparto del conocimiento del sistema dentro del sistema educativo.
- ii. Estructura de las decisiones centralizadas o descentralizadas en la regulación y control del currículum. En cada caso se desarrollan mecanismos de resistencia que flexibilizan y hasta hacen inoperantes las regulaciones en algunas situaciones, sin dejar de estar dentro del sistema.
- iii. Aspectos sobre los que incide el control: vigilancia en orden a determinar el cumplimiento del proceso pedagógico o intervención a través de los medios didácticos.

- iv. Mecanismos explícitos de regulación y evaluación del sistema educativo a través de inspección sobre los centros y profesores así como una evaluación externa.

Las políticas de innovación del currículum, asistencia a los centros y perfeccionamiento de los profesores como estrategias para mejorar la calidad de la enseñanza entre otras son las observadas en esta práctica.

No se pasa por alto que el currículum es una práctica que moldea a los docentes y que a su vez es traducido a la práctica por ellos mismos; *Grundy (1987)* señala que son los profesores quienes participan en ella como sujetos, no como objetos, es decir, participan como elementos activos, pues ellos tienen no solo el derecho sino también la obligación de aportar también sus propios significados en la educación que imparte, por lo cual tienen que intervenir responsablemente hacia sus alumnos. El profesor es un mediador decisivo entre el currículum establecido y los alumnos, es un agente activo en el desarrollo curricular, un modelador de los contenidos, condicionando con ello toda la gama de aprendizajes de los alumnos; el profesor no decide su acción en el vacío, sino en el contexto de la realidad de un puesto de trabajo, en una institución que tiene sus normas de funcionamiento marcadas, en muchas ocasiones, por la propia política.

Con esta diversidad de conceptos que se hace respecto al currículum lo que se pone en evidencia es la separación entre la planeación del currículum y lo que se lleva a operación. Lo que se elabora como modelos ideales para ser aplicados por los profesores pero que difícilmente se aborda el problema de cual es la selección real de contenidos que hacen los maestros en el salón de clase, cual es sus estrategias de enseñanza. En síntesis, la coherencia entre los planes y lo que se ejecuta.

Ahora bien queda por estudiar el plan de estudios de la licenciatura en administración de la UAMI. Este plan ha tratado de adaptarse a los cambios que han ocurrido en los últimos años para constituirse como un programa alternativo a los que ofrecen otras instituciones de educación superior. Se mantienen en él vigentes los criterios académicos de fomentar los acercamientos multi e interdisciplinarios, así como la integración de la docencia-investigación.

Para el investigador Pedro Solís "Las transformaciones que están ocurriendo en relación con los procesos de apertura comercial, integración y regionalización económica obligan a las organizaciones a modificar sus bases tecnológicas y estructurales para poder adecuarse a las nuevas exigencias de una sociedad de transición. Dadas estas condiciones se requiere de planes de estudios flexibles y abiertos que puedan incorporar las nuevas contribuciones teóricas y técnicas de nuestra realidad organizacional y ubicarlas en el propio desarrollo de la disciplina administrativa.

El plan de estudios se orientan hacia un perfil de egresado que atienda a los propósitos que a continuación se enumeran:

- a) Una formación teórica. A pesar de que la administración es una disciplina joven tiene una producción teórica amplia que conserva un vigoroso ritmo de crecimiento cada vez más acelerado e intenso. El plan de estudios pretende que el alumno ubique el trabajo teórico de la administración dentro del contexto más amplio de las ciencias sociales y de su problemática epistemológica, metodológica y de conocimiento. Es necesario un enfoque interdisciplinario para comprender los procesos de cambios sociales, económicos y políticos.
- b) Una habilidad desarrollada para la investigación. Uno de los propósitos centrales del plan de estudios es proporcionar al alumno las habilidades necesarias para realizar un trabajo de investigación que le permita elevar su formación académica y profesional al mismo tiempo que le permita contribuir al desarrollo de formas creativas para el análisis y comprensión de los fenómenos administrativos. El plan de estudios busca facilitar, mediante seminarios de investigación, un vínculo con las áreas de investigación que tienen líneas de trabajo en la disciplina administrativa para incorporar nuevos conocimientos y problemas.
- c) Una formación técnica. La técnica es un conjunto de procedimientos ordenados, fundados en conocimientos científicos, que son puestos en práctica para la transformación del mundo real. Por lo tanto la solidez de la técnica se encuentra basada en el conocimiento científico que está en su origen y en la orientación de método que el mismo origen le imprime. Cuando se hace referencia a la solidez técnica que debe tener el estudiante, no debemos entender solamente el manejo hábil y solvente de los procedimientos usados en el tratamiento de un hecho administrativo en la vida profesional, sino también en la capacidad específica que



debe tener el estudiante para identificar la pertenencia de dicha técnica a una determinada teoría administrativa. Para conocer y evaluar las posibilidades y limitaciones del uso práctico de la técnica se debe considerar, en su aplicación, las premisas, las hipótesis de base y el método usado por la teoría de la cual procede.

- d) Una orientación al análisis estratégico. El nivel de análisis estratégico busca lograr una comprensión básica del comportamiento interno de la organización y de su medio ambiente. En este sentido la "visión estratégica" se da en la capacidad intelectual para analizar situaciones complejas, obtener la información relevante y plantear alternativas de solución que permitan la supervivencia de la organización a largo plazo. El área terminal del plan de estudios está orientado al análisis estratégico de las organizaciones para capacitar al estudiante en la identificación, análisis y resolución de problemas complejos.

En la concepción del diseño curricular de la licenciatura en administración de la UAM iztapalapa, el estudio de las organizaciones es uno de los ejes principales que articulan el plan de estudios. El comportamiento, la evolución y el desarrollo de las organizaciones son analizados a partir de las principales corrientes teóricas en administración, las cuales a su vez reagrupan autores y obras que conservan enfoques, premisas o prácticas transmitidas por escuelas o corrientes. En el plan de estudios se contemplan dos grandes enfoques que son el nivel interno microsocioal y el nivel externo macrosocioal.

En el nivel interno microsocioal se ubican todos los autores que han privilegiado un análisis y desarrollo teórico basado principalmente en el lado interno de la empresa, presuponiendo que la lógica de sus mecanismos internos condicionan en mayor medida su comportamiento. Este enfoque da origen a la tradición científica clásica dentro de la cual destacan corrientes como la ordenación científica (Taylor, Fayol, Gantt, Ford, etc.) el humano-relacionismo (Mayo, Roethlisberger, Homans, etc.) y el behaviorismo (Barnard, Simon, March, etc.).

En el nivel externo macrosocioal se ubican todos aquellos autores que han privilegiado un desarrollo teórico basado en las condiciones externas a la organización y donde la explicación del comportamiento de las organizaciones está en razón de las relaciones sociales, económicas y políticas que determinan una sociedad dada. Este enfoque da origen en primer término a una tradición weberiana principalmente orientada al estructural-funcionalismo (Weber, Parsons,

Crozier, Merton, etc.) y en segundo término a la tradición marxista (Braverman, Clegg, Salaman, etc.)

Estos dos enfoques se encuentran presentes en el plan de estudios. Sin embargo, en el diseño curricular se presenta un tercer enfoque que corresponde a un nivel de análisis estratégico de la organización que pretende estudiar tanto la lógica del comportamiento interno de una organización como la de sus determinantes estructurales más generales a nivel macrosocial y lograr una relación conceptual de lo interno y lo externo. En este sentido, lo que pretende el plan de estudios es que el alumno cuente con una visión de conjunto que permita una comprensión holística e integral y qué de contenido a la formación universitaria de un administrador generalista.

Es importante que la formación de un administrador se enriquezca con el contacto con otras disciplinas de las ciencias sociales, pero también es importante que este enfoque multidisciplinario cuente con un hilo conductor que facilite la integración de los conocimientos.

En los enfoques curriculares tradicionales de la administración ha existido normalmente la dificultad de integrar y relacionar un conjunto diversos de conocimientos, buscando resolver este problema el plan de estudios coloca a la teoría administrativa como el eje de relación donde desembocan las demás áreas de conocimiento. La incorporación y relación de conocimientos provenientes de otras disciplinas debe de realizarse a partir del desarrollo mismo del aparato conceptual de la teoría administrativa. Aquellas relaciones o vinculaciones que no sean claras o no existan formarán parte de un trabajo de investigación por realizar y que podrán incluirse como líneas de trabajo en los seminarios de investigación.

Para integrar el plan de estudios se definieron bloques de conocimientos que corresponde a grupos heterogéneos de conocimientos que provienen de varias disciplinas y que se expresan como un conjunto de unidades de enseñanza-aprendizaje.

## **OBJETIVOS DE LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UAM**

El plan de estudios de la licenciatura tiene como eje principal el estudio teórico-práctico de las organizaciones, este estudio se realiza desde enfoques distintos, tanto desde los que analizan a las organizaciones, principalmente en el aspecto interno, como los enfoques que las analizan desde el exterior, buscando que el próximo profesional sea capaz de abarcar ambos enfoques.

Así, el plan de estudios tiene como propósitos principales:

- Lograr una formación teórica como base para una buena formación; fomentar una habilidad desarrollada para la investigación.
- Crear una formación técnica referida al conocimiento y a la buena aplicación de las técnicas administrativas.
- El incentivar una orientación al análisis estratégico.

## **PERFIL DE INGRESO**

Para que el estudiante tenga mayores posibilidades de éxito al estudiar esta licenciatura deberá reunir las siguientes características:

- Inclinação por las ciencias económico administrativas.
- Interés por el mundo empresarial y los problemas de tipo administrativo.
- Capacidad para trabajar en equipo y para solventar y entender la complejidad de las relaciones interpersonales.
- Habilidades para crear e innovar.

## MAPA CURRICULAR.

TRIMESTRE	UNIDADES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE				
1°	<u>Teoría Social I</u>	<u>Historia Económica, Política y Social de México I</u>	<u>Sociología del Trabajo</u>	<u>Matemáticas I</u>	
2°	<u>Teoría Social II</u>	<u>Historia Económica, Política y Social de México II</u>	<u>Taller de Cómputo I</u>	<u>Matemáticas Aplicadas a la Administración</u>	
3°	<u>Economía Política I</u>	<u>Lógica y Metodología</u>	<u>Derecho I</u>	<u>Estadística I</u>	
4°	<u>Economía Política II</u>	<u>Política Económica I</u>	<u>Teoría de la Organización I</u>	<u>Estadística II</u>	<u>Epistemología de las Ciencias Sociales</u>
5°	<u>Macroeconomía</u>	<u>Formación del Estado Moderno</u>	<u>Teoría de la Organización II</u>	<u>Estadística III</u>	
6°	<u>Microeconomía</u>	<u>Información Financiera</u>	<u>Derecho II</u>	<u>Teoría de las Decisiones I</u>	
7°	<u>Contabilidad Administrativa</u>	<u>Sistema Político Mexicano</u>	<u>Derecho III</u>	<u>Teoría de las Decisiones II</u>	<u>Taller de Cómputo II</u>
8°	<u>Producción I</u>	<u>Política Económica II</u>	<u>Mercadotecnia I</u>	<u>Finanzas I</u>	
9°	<u>Producción II</u>	<u>Recursos Humanos I</u>	<u>Mercadotecnia II</u>	<u>Finanzas II</u>	
10°	<u>Seminario de Investigación I</u>	<u>Recursos Humanos II</u>	<u>Mercadotecnia III</u>	<u>Finanzas III</u>	
11°	<u>Seminario de Investigación II</u>	<u>Seminario de Desarrollo Organizacional I</u>	<u>Seminario de Mercadotecnia</u>	<u>Control de Gestión</u>	
12°	<u>Seminario de Investigación III</u>	<u>Seminario de Desarrollo Organizacional II</u>	<u>Seminario de Finanzas</u>	<u>Planeación Estratégica</u>	

Las anteriores asignaturas, denominadas unidades de enseñanza aprendizaje, se agrupan en tres diferentes niveles, que se describen enseguida.

### **Primer nivel: Tronco general**

El tronco general esta compuesto por el bloque de conocimientos básicos generales que esta integrado por seis unidades de enseñanza-aprendizaje y tiene el propósito de suministrar al alumno una base general de conocimientos de carácter histórico, teórico y metodológico indispensable a todos los alumnos de la División de Ciencia Sociales y Humanidades, una base que les permita entender el desarrollo de la sociedad, adquirir elementos conceptuales básicos para la elaboración de conocimiento científico y comprender las principales teorías sociales. El bloque de conocimientos tiene los siguientes objetivos generales:

- a) Efectuar un análisis conceptual e histórico de las principales teorías sociales para dotar al estudiante de criterios objetivos y críticos frente a las relaciones sociales que constituyen las sociedades modernas y frente a las propuestas teóricas en el campo del saber social.
- b) Brindar a los alumnos un panorama general de los diversos sucesos históricos que intervinieron en la conformación de la estructura política, económica y social de México desde la época de la Colonia hasta la consolidación del Estado mexicano en la época cardenista.
- c) Identificar cuáles son los problemas relativos a la metodología de las ciencias sociales, así como los problemas en torno al conocimiento científico general y dotar al alumno de un instrumental lógico mínimo para el manejo de problemas y para el análisis formal de argumentos.

#### Teoría Social I

##### *Objetivos:*

Que el alumno realice un análisis conceptual e histórico de las principales teorías sociales de los siglos XVI, XVII y XVIII, que surgen con las nuevas sociedades capitalistas. Este análisis tiene como pretensión dotar al alumno de criterios objetivos y críticos que le permitan enfrentar con eficacia los contenidos actuales de la Ciencia Social.

##### *Contenido sintético:*

##### ▣ EL Estado ABSOLUTISTA.

El contexto histórico-social del surgimiento del Estado Absolutista.

Explicación teórico-metodológica del Absolutismo. (1521-1750).

##### ▣ EL LIBERALISMO

El contexto histórico-social del surgimiento de la ideología y teoría liberales.

La teoría del individualismo posesivo.

## LA ILUSTRACIÓN

Principios teórico-ideológicos de la Ilustración.

La política en Montesquieu y Rousseau.

### Historia económica, política y social de México I

#### Objetivos:

Que el alumno al final de este curso identifique los cambios estructurales que se registran en la historia de México de 1521 a 1800: la formación y desarrollo de la sociedad colonial y los intentos de transformación de ésta en una sociedad independiente. Además, que el alumno pueda comprender la integración de México al contexto mundial y su especificidad como proceso histórico particular.

#### Contenido sintético:

- ▣ La formación y desarrollo de la sociedad colonial (1521-1750).
- ▣ La reestructuración de la sociedad colonial (1750-1810)
- ▣ La independencia y la primera mitad del siglo XIX (1810-1854).
- ▣ La formación del estado nacional (1854-1880)

### Teoría Social II

#### Objetivos:

Que el alumno realice un análisis histórico y conceptual de las principales teorías sociales de los siglos XIX y XX. Este análisis tienen como pretensión dotar al alumno de criterios objetivos y críticos frente a las relaciones sociales que constituyen las sociedades modernas y frente a las propuestas teóricas contemporáneas en el campo del saber social.

#### Contenido sintético:

##### ▣ EL SOCIALISMO

El socialismo anterior a Marx.

El Marxismo clásico.

Las luchas políticas del Marxismo en el siglo XX.

##### ▣ EL SURGIMIENTO Y PROBLEMÁTICA DE LAS CIENCIAS SOCIALES

El surgimiento de las Ciencias Sociales (un enfoque histórico).

Introducción a los principales paradigmas de la ciencia social contemporánea.

**225457**

---

### Historia económica, política y social de México II

#### Objetivos:

Brindar a los alumnos un panorama general de los diversos sucesos históricos que intervinieron en la conformación de la estructura económica, política y social de México desde finales del siglo XIX hasta la época cardenista.

#### Contenido sintético:

- El Porfiriato (1880-1910).
- La Revolución Mexicana (1910-1934).
- La formación del Estado Mexicano (1920-1934).
- La consolidación del Estado Mexicano durante el cardenismo (1934-1940).

### Lógica y metodología

#### Objetivos:

Que el alumno se familiarice con los problemas lógicos que subyacen a toda metodología. Asimismo, se espera que el alumno sea capaz de manejar un instrumental mínimo para el manejo de dichos problemas.

#### Contenido sintético:

- El problema del conocimiento.
- Tipos de conocimiento.
- Noción y criterios de verdad.
- La lógica del discurso.
- Análisis formal de argumentos

### Epistemología de las ciencias sociales

#### Objetivos:

Que el alumno al de este curso pueda identificar cuáles son los problemas en torno al conocimiento científico en general así como los problemas relativos a la metodología de las ciencias sociales y las particularidades propias de las investigaciones sociales.

#### Contenido sintético:

- La naturaleza de la filosofía de la ciencia.
- Introducción a la metodología estándar de la contrastación.
- Los elementos básicos del análisis estándar de la ciencia.
- Críticas a la concepción estándar.

## **Segundo nivel: Tronco básico profesional**

### *Bloque de conocimientos económico-sociales*

Este bloque de conocimientos está integrado por doce unidades de enseñanza-aprendizaje y tiene el objetivo de proporcionar al estudiante una visión general de las estructuras principales que integran una sociedad moderna. El alumno será capacitado para conocer los fundamentos básicos de la actividad económica y de los mecanismos de funcionamiento de las economías de mercado; identificar los procesos laborales y sus características específicas de gestión; analizar las relaciones jurídicas que originan las organizaciones que son contractuales, fiscales y laborales; comprender las estructuras sociales y jurídicas que constituyen un Estado moderno y más específicamente las características principales del sistema político mexicano. Finalmente, los conocimientos señalados anteriormente son los antecedentes necesarios para que el estudiante identifique las categorías e instrumentos de la política económica y comprenda las políticas de Estado con respecto a las empresas públicas y privadas.

Este conjunto de conocimientos constituye las bases conceptuales a partir de las cuales se puede comprender el comportamiento de las organizaciones en los procesos sociales y económicos más amplios.

### *Bloque de conocimientos matemáticos y de teoría de las decisiones*

Estos conocimientos se encuentran integrados por nueve unidades de enseñanza-aprendizaje y tienen como objetivo: preparar al alumno en el manejo del análisis estadístico, de los problemas de probabilidad y en el manejo de la estadística inferencial para el tratamiento de fenómenos socio-económicos; pretenden asimismo brindar los conocimientos básicos de computación, así como usar la paquetería de microcomputadoras como procesadores de texto, hojas electrónicas de cálculo y bases de datos.

Independientemente del uso instrumental que se les da a las matemáticas en el tratamiento de hechos administrativos, estos conocimientos son necesarios como antecedentes: para un análisis más integral en el conocimiento de la teoría de las decisiones, terreno en donde el alumno se capacitará para comprender diversos aspectos cualitativos y cuantitativos que se presentan en la toma de decisiones; para identificar y estructurar un problema de decisiones bajo certeza, bajo riesgo y bajo incertidumbre; para determinar los pasos necesarios a la modelación cuantitativa de la situación estudiada.



### *Bloque de conocimientos técnicos en áreas funcionales*

Este grupo de conocimientos se integra con doce unidades de enseñanza-aprendizaje y busca capacitar al alumno en las actividades gerenciales, operativas y técnicas de las funciones básicas de la producción, de mercadotecnia, de finanzas y de recursos humanos que se presentan en las organizaciones.

Con este bloque de conocimientos se pretende que el alumno pueda identificar los diferentes sistemas de producción y las técnicas usuales para su planeación, control y dirección gerencial; utilizar la contabilidad general, los estados financieros la contabilidad de costos y sistemas de costeo para la toma de decisiones; comprender los mecanismos básicos del sistema financiero mexicano, de los mercados financieros, del análisis de los estados financieros y de las inversiones permanentes y del capital de trabajo; utilizar las herramientas necesarias de la mercadotecnia, las variables de precio, producto, promoción y plaza y a la investigación de mercados; estructurar un sistema integral de administración de recursos humanos, de relaciones obrero-patronales, de grupos de trabajo y de comunicación organizacional.

### *Sociología del trabajo*

#### *Objetivos:*

Que el alumno estudie las teorías sociológicas acerca del proceso de trabajo y analice las corrientes de pensamiento positivista y marxista, y el sentido histórico de las explicaciones. Analice las formas del trabajo y las modalidades de la división capitalista del mismo, a partir de estudios de caso y de la iniciación de investigaciones prácticas que lo vinculen con la realidad de los procesos de trabajo en México.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Proceso de trabajo y proceso de valorización.
- ▣ Acumulación de capital y etapas en los proceso de trabajo.
- ▣ Proceso de trabajo y composición de clase.
- ▣ Taylorismo, fordismo y automatización.
- ▣ Proceso de trabajo y poder. 6. Proceso de trabajo y formas de conciencia.
- ▣ Reestructuración tecnológica y crisis.

## Matemáticas I

### *Objetivos:*

Proporcionar a los alumnos los conocimientos básicos sobre conjuntos y sus operaciones que les permitan usar los conjuntos como un lenguaje para descubrir modelos sencillos en las Ciencias Sociales y la Economía, y para manejar la información asociada a experimentos o mediciones. Revisar de manera lógica y sistemática los conceptos elementales del álgebra, por medio de un desarrollo axiomático de la estructura algebraica y de orden de los principales conjuntos numéricos, en especial los números reales, para que los alumnos entiendan las reglas básicas de la aritmética y el álgebra y adquieran habilidad en el manejo de expresiones algebraicas. Lograr que los alumnos entiendan el concepto de función, en particular el caso de funciones entre conjuntos de números reales, y que dominen el manejo y la graficación de las funciones más simples y de uso frecuente.

### *Contenido sintético:*

- ▣ Conjuntos: Conceptos básicos, operaciones con conjuntos, conjuntos finitos e infinitos.
- ▣ Conjuntos de números: Naturales, enteros, racionales y reales.
- ▣ Números reales: Desarrollo axiomático de la estructura algebraica (repaso de álgebra), relación de orden, intervalos, valor absoluto y desigualdades.
- ▣ Coordenadas cartesianas: Representación de puntos y conjuntos en el plano, ecuaciones de rectas, graficación de rectas.
- ▣ Funciones: Concepto de función, gráficas de funciones de variable real con dominio discreto o continuo.

## Taller de cómputo I

### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda los principios generales que sustentan un sistema de cómputo y su configuración. Asimismo, que se familiarice con el manejo de los programas de aplicación general, utilizándolos en el planteamiento y análisis de fenómenos y problemas sociales.

### *Contenido sintético:*

- ▣ Introducción a la computación y a los sistemas informáticos.
- ▣ Tipos de sistemas
- ▣ Tipos de procesos

- ☐ Automatización de rutinas
- ☐ Lenguajes de programación
- ☐ Microcomputación.
- ☐ Cualquier sistema operativo.
- ☐ El uso de programas de aplicación general.
- ☐ Procesador de palabra.

### Matemáticas aplicadas a la administración

#### *Objetivos:*

Que el alumno maneje los elementos básicos de la teoría de matrices, aplicándolos a la solución de sistemas de ecuaciones y a la programación lineal en el plano.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Relaciones entre matrices. Álgebra de matrices.
- ☐ Sistemas de ecuaciones lineales. Solución de  $n$  ecuaciones con  $n$  incógnitas. Solución de sistemas rectangulares.
- ☐ Matrices definidas positivas e idempotentes.
- ☐ Valor propio y vector propio de una matriz.
- ☐ El problema de la programación lineal en el plano.

### Economía política I

#### *Objetivos:*

Proporcionar al alumno un esquema de categorías que le permitan entender la ubicación de los fenómenos a nivel esotérico. Desarrollar un instrumental analítico que permita manejar descriptivamente y cuantificar los fenómenos económicos básicos en términos de la categoría marxista del valor, presentada por Marx en el Tomo I de El Capital.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Valor, plusvalor y formas de valor.
- ☐ Ley general de la acumulación capitalista.
- ☐ Problemas críticos de la teoría del valor-trabajo.

## Derecho I

### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda la problemática jurídica que plantea la comercialización de bienes y la prestación de servicios como manifestaciones del proceso administrativo, mediante el análisis de sus implicaciones convencionales, administrativas y fiscales.

### *Contenido sintético:*

- ▣ La distribución como fenómeno económico.
- ▣ La comercialización de bienes y la prestación de servicios y su expresión jurídica. Los contratos. Concepto y requisitos.
- ▣ Régimen administrativo: marcas, control de precios, promociones, rifas y sorteos, servicios, contaminación ambiental y ley de protección al consumidor.
- ▣ Estructura fiscal mexicana: principios constitucionales, las principales leyes fiscales federales, código fiscal, impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado e impuesto sobre adquisición de inmuebles.

## Estadística I

### *Objetivos:*

Proporcionarle al alumno los conceptos fundamentales de la metodología estadística que le permitan comprender su utilidad en el estudio de los diversos fenómenos económicos y sociales.

Que el alumno comience a familiarizarse con algunos aspectos del proceso de inferencia estadística.

Iniciar al alumno en el uso de un paquete estadístico para computadora como auxiliar en la aplicación de las técnicas estadísticas y que sea capaz de interpretar los resultados obtenidos.

### *Contenido sintético:*

- ▣ Propósitos y limitaciones de la estadística.
- ▣ Niveles de medición.
- ▣ Estadística descriptiva.
- ▣ Población, muestra, parámetro y estimador.
- ▣ Introducción a la probabilidad.
- ▣ Distribuciones discretas.
- ▣ Distribución Normal.

- ▣ Distribuciones derivadas de la Normal.
- ▣ Estimación, criterios y métodos.

### Economía política II

#### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda las teorías marxistas de la crisis capitalista y adquiera un instrumental analítico que le permita conocer el fenómeno de la crisis.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Teoría de la ley de la tendencia decreciente de la tasa de ganancia.
- ▣ Teoría de la desproporción.
- ▣ Teoría del subconsumo.
- ▣ Teoría de la onda larga.
- ▣ Aplicación de las teorías estudiadas para tipificar algunas de las crisis ocurridas en el capitalismo: crisis del 29 y crisis económica actual.

### Política económica I

#### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda el fenómeno de la estatización y desestatización en las sociedades de capitalismo dependiente.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Derivación del estado a partir de la sociedad.
- ▣ Categorías e instrumentos de la política económica: sectoriales, industriales, agropecuarios y fiscales.
- ▣ Estrategias de políticas económicas contemporáneas en América Latina: el caso de México. Proteccionismo y liberalismo hasta 1940. Estabilidad y reforma de 1940 a 1980.

### Teoría de la organización I

#### *Objetivos:*

Que el alumno conozca las escuelas fundamentales del pensamiento administrativo e identifique sus aportaciones esenciales y desarrolle las críticas pertinentes.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ El surgimiento de la Administración.
- ▣ La Administración científica.

- ▣ Distribuciones derivadas de la Normal.
- ▣ Estimación, criterios y métodos.

### Economía política II

#### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda las teorías marxistas de la crisis capitalista y adquiera un instrumental analítico que le permita conocer el fenómeno de la crisis.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Teoría de la ley de la tendencia decreciente de la tasa de ganancia.
- ▣ Teoría de la desproporción.
- ▣ Teoría del subconsumo.
- ▣ Teoría de la onda larga.
- ▣ Aplicación de las teorías estudiadas para tipificar algunas de las crisis ocurridas en el capitalismo: crisis del 29 y crisis económica actual.

### Política económica I

#### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda el fenómeno de la estatización y desestatización en las sociedades de capitalismo dependiente.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Derivación del estado a partir de la sociedad.
- ▣ Categorías e instrumentos de la política económica: sectoriales, industriales, agropecuarios y fiscales.
- ▣ Estrategias de políticas económicas contemporáneas en América Latina: el caso de México. Proteccionismo y liberalismo hasta 1940. Estabilidad y reforma de 1940 a 1980.

### Teoría de la organización I

#### *Objetivos:*

Que el alumno conozca las escuelas fundamentales del pensamiento administrativo e identifique sus aportaciones esenciales y desarrolle las críticas pertinentes.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ El surgimiento de la Administración.
- ▣ La Administración científica.

- ▣ Teorías de la burocracia.
- ▣ La escuela de las relaciones humanas.
- ▣ La escuela del comportamiento.
- ▣ El movimiento de la contingencia.
- ▣ Las nuevas relaciones humanas.

### Estadística II

#### *Objetivos:*

Proporcionar al alumno los elementos básicos que le permitan elegir el procedimiento adecuado para contrastar estadísticamente algunas de las hipótesis que puedan surgir al realizar estudios de tipo socio-económico. Que el alumno haga uso de un paquete estadístico para computadora como auxiliar en la aplicación de las técnicas estadísticas y sea capaz de interpretar los resultados obtenidos.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Prueba de hipótesis, criterios y métodos.
- ▣ Prueba de hipótesis acerca de la media de una distribución normal
- ▣ Prueba de hipótesis para la igualdad de varianzas.
- ▣ Estadísticas de enumeración y pruebas no paramétricas.

### Macroeconomía

#### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda las principales categorías y los instrumentos teóricos básicos del análisis económico a nivel agregado; y asimile los métodos estadísticos de la contabilidad nacional, así como los conceptos elementales acerca de la naturaleza del dinero y del funcionamiento del sistema bancario.

#### *Contenido sintético:*

- ▣ Introducción metodológica.
- ▣ La medición de la actividad económica nacional.
- ▣ Conceptos básicos acerca del dinero del funcionamiento del sistema bancario y de la teoría cuantitativa.
- ▣ Teoría keynesiana de la determinación del ingreso.
- ▣ Comportamiento de las principales variables macroeconómicas en México.

### Formación del Estado Moderno

#### Objetivos:

Que el alumno comprenda los elementos y las teorías básicas sobre el Estado Moderno.

#### Contenido sintético:

- ☐ Teoría del estado: Concepción marxista del estado. Escuela de Frankfurt. Pensamiento social-demócrata.
- ☐ Categorías de análisis: Sociedad civil y estado, sociedad política y economía, política y lucha de clases y revolución y reforma.
- ☐ Estado y formas de gobierno. Administración pública y regímenes de gobierno.

### Teoría de la organización II

#### Objetivos:

Que el alumno analice críticamente las principales corrientes de la Teoría de la Organización, sus aportaciones teóricas fundamentales y sus limitaciones específicas para el estudio de las organizaciones en México

#### Contenido sintético:

- ☐ La base material: Antecedentes y surgimiento de la Administración. Administración científica.
- ☐ La base teórica: Relaciones humanas. teorías de la burocracia.
- ☐ La primera gran explosión: Escuela del comportamiento. Movimiento de la contingencia. Nuevas relaciones humanas.
- ☐ La segunda gran explosión: Teorías del proceso laboral. Análisis institucional. Aportaciones críticas. Estado, políticas públicas y organización.
- ☐ Visión de conjunto.

### Estadística III

#### Objetivos:

Proporcionarle al alumno las técnicas estadísticas que le permitan proporcionar y analizar modelos estadísticos lineales en situaciones en donde estén involucradas dos o más variables de tipo socio-económico. Que el alumno haga uso de un paquete estadístico



para computadora como auxiliar en la aplicación de las técnicas estadísticas, y que sea capaz de interpretar los resultados obtenidos.

*Contenido sintético:*

- ☐ Introducción a los modelos estadísticos lineales
- ☐ Modelo de regresión lineal simple
- ☐ Modelo de regresión lineal múltiple
- ☐ Modelos de análisis de varianza

Microeconomía

*Objetivos:*

Que el alumno comprenda la teoría neoclásica del valor y haga uso del instrumental matemático y gráfico para la resolución de problemas microeconómicos.

*Contenido sintético:*

- ☐ Introducción metodológica
- ☐ Teoría del comportamiento del consumidor y la demanda.
- ☐ Demanda del mercado elasticidad-precio, elasticidad-ingreso y elasticidad cruzada de precios.
- ☐ Teorías del comportamiento del productor.
- ☐ Comportamiento de los diversos conceptos de costos de producción.

Información financiera

*Objetivos:*

Que el alumno comprenda y utilice la contabilidad general y la ubique dentro de la Administración.

*Contenido sintético:*

- ☐ Principios de contabilidad y estados financieros.
- ☐ Análisis de estados financieros: balance general, estado de resultados, manual de contabilidad y catálogo de cuentas.
- ☐ Balance general y resultados: asientos de diario, sistemas de pólizas, libro mayor, hoja de trabajo y auxiliares de subcuentas.
- ☐ Reexpresión de estados financieros.

## Derecho II

### *Objetivos:*

Que el alumno estudie la producción como fenómeno económico y técnico que da origen a relaciones sociales, considerando su expresión jurídica tanto en lo referente a la fuerza de trabajo como a los medios de producción destacando la vinculación entre la administración y los aspectos jurídicos de la producción.

### *Contenido sintético:*

- ☐ La producción como fenómeno económico-técnico: las relaciones sociales de producción y su reflejo en el campo jurídico.
- ☐ Los bienes: medios de producción y derecho. Régimen de patentes de bienes y procesos de fabricación.
- ☐ Las personas: fuerza de trabajo y derecho. Relaciones individuales de trabajo. Relaciones colectivas de trabajo. Trabajos especiales. Régimen jurídico de los trabajadores al servicio del Estado. Régimen jurídico de Seguridad Social.

## Teoría de las decisiones I

### *Objetivos:*

Que el alumno adquiriera un panorama general de los objetivos y alcances de la investigación de operaciones y de los aspectos metodológicos del proceso formal de toma de decisiones.

### *Contenido sintético:*

- ☐ Introducción a la Investigación de Operaciones.
- ☐ Metodología para la solución de problemas.
- ☐ La programación lineal.
- ☐ Estructuración del programa de decisión.
- ☐ Toma de decisiones bajo certeza: método normativo y programación por metas.
- ☐ Uso de paquetes computacionales.

### Contabilidad administrativa

#### *Objetivos:*

Que el alumno conozca la contabilidad administrativa, las ventajas y desventajas de las diferentes técnicas de costos, su utilidad en la toma de decisiones para evaluar inversiones y las formas de elaborar presupuestos financieros.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ La contabilidad de costos: Clasificación, objetivos y elementos. Materia Prima directa. Obra de mano directa. Gastos indirectos de fabricación.
- ☐ Costos estándar: Elaboración de la hoja de costos. Producción equivalente. Análisis de variaciones.
- ☐ Costos para toma de decisiones: Costos directos y costos absorbentes. Evaluación de línea de productos. Costos para evaluar.
- ☐ Planeación financiera: Punto de equilibrio. Apalancamiento. Presupuesto financiero.

### Sistema político mexicano

#### *Objetivos:*

Proporcionar al alumno los elementos básicos para analizar el sistema político mexicano.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Antecedentes de la formación del estado mexicano.
- ☐ Consolidación del estado mexicano. (1920- 1940). Constitución del partido político. Corporativismo mexicano. Clase obrera, campesinos y sindicatos.

### Derecho III

#### *Objetivos:*

Que el alumno conozca los requisitos de las sociedades para legalizar su actividad en el campo económico, manejando los instrumentos o relaciones jurídicas que permiten el desarrollo de dicha actividad y la estructura, autoridades y disposiciones jurídicas más importantes del sistema bancario mexicano.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Formas que asume el capital al entrar al campo de la producción.
- ☐ Variedades o tipos de empresas que admite el régimen legal mexicano.

- Mecanismos de funcionamiento de una empresa con título u operaciones de crédito: definición de títulos y operaciones de crédito. Semejanzas y diferencias entre los títulos de crédito.
- Fundamento jurídico para el funcionamiento del servicio público de banca y crédito: características de las sociedades nacionales de crédito. Organización de su administración y operaciones que pudieran realizar.
- Organizaciones nacionales auxiliares de crédito.

### Teoría de las decisiones II

#### *Objetivos:*

Que el alumno comprenda y adquiera el dominio de la estructuración de problemas de decisión bajo incertidumbre y entienda la toma de decisiones de manera científica y sistematizada.

#### *Contenido sintético:*

- Decisiones bajo incertidumbre.
- Modelos de decisión en etapas múltiples.
- Construcción de árboles de decisión.
- Criterios de valor esperado para la toma de decisiones.
- Axiomas de comportamiento racional.
- Curva de preferencias para equivalentes bajo certeza
- Introducción a la teoría de la utilidad.

### Taller de cómputo II

#### *Objetivos:*

Que el alumno tenga un mayor conocimiento y manejo de la hoja de cálculo como un instrumento de apoyo dentro del proceso administrativo. Además, que el alumno reciba las bases teóricas y prácticas que le permitan conocer y manejar un paquete de Base de Datos.

#### *Contenido sintético:*

- Introducción a los sistemas de computación.
- Modos de operación de los programas de aplicación general.
- Hoja de cálculo.

**225457**

- ☒ Traslado de información: captura y recuperación.
- ☒ Paquetes estadísticos.
- ☒ Lógica y sistemas expertos. (Introducción).

## Producción I

### *Objetivos:*

Que el alumno identifique los diferentes tipos de sistemas de producción de bienes y servicios y las técnicas usuales para su planeación y organización.

### *Contenido sintético:*

- ☒ Objetivos de la gerencia de producción y de operaciones: productividad, productividad real contra productividad esperada.
- ☒ Tipos de sistemas productivos: Producción continua, intermitente y por proyecto. Características en mano de obra, maquinaria y materia prima.
- ☒ Plan maestro de producción.
- ☒ Pronósticos: series de tiempo, correlación lineal y promedios móviles.
- ☒ Plan de producción: ajustes, demoras y programación por barras de Gantt.
- ☒ Análisis de inversiones.
- ☒ Ruta crítica. Cálculo de probabilidades y uso de la programación lineal. Uso de paquetes de computo.

## Política económica II

### *Objetivos:*

Que el alumno analice y comprenda las modalidades de intervención del estado en la economía de las empresas públicas.

### *Contenido sintético:*

- ☒ Revisión de las empresas Públicas a Partir del análisis keynesiano neoclásico marxista.
- ☒ Estudio de la intervención estatal y la acumulación de capital.
- ☒ Introducción a las teorías de la crisis.
- ☒ Empresa pública: crisis y política económica.

## Mercadotecnia I

### *Objetivos:*

Que el alumno conozca el marco histórico y conceptual de la Mercadotecnia, las características de su desarrollo en determinados tipos de formación socio-económica, el concepto de mercadotecnia a la luz de las principales corrientes de pensamiento económico y la relación entre la producción y el consumo en la sociedad mexicana.

### *Contenido sintético:*

- ☐ Historia de la Mercadotecnia.
- ☐ Teoría económica y Mercadotecnia.
- ☐ Concepto de Mercadotecnia.
- ☐ El sistema de Mercadotecnia en distintos tipos de economía.
- ☐ Mercados, consumidores y sociedad.
- ☐ La organización de Mercadotecnia.

## Finanzas I

### *Objetivos:*

Que el alumno conozca el ámbito de la Administración Financiera y las herramientas para el estudio de las finanzas.

### *Contenido sintético:*

- ☐ Introducción a las Finanzas: La función financiera y objetivo de una empresa.
- ☐ Matemáticas financieras: interés simple, interés compuesto, anualidades, valor actual neto y tasa interna de retorno.
- ☐ Análisis de estados financieros: porcentajes integrales y de crecimiento, razones financieras, origen y aplicación de recursos, presupuesto de caja y reexpresión de estados financieros.

## Producción II

### *Objetivos:*

Que el alumno conozca las técnicas más usuales para el control y dirección de un sistema productivo.

*Contenido sintético:*

- ☐ Análisis de costos y punto de equilibrio. Control de inventarios.
- ☐ Control de calidad y bases de control estadístico.
- ☐ Mantenimiento: evaluación y seguridad en el trabajo
- ☐ Medición y diseño del trabajo.
- ☐ Automatización del proceso de producción y reorganización del proceso de trabajo: robotización, máquina de control numérico, control total de la calidad y círculos de calidad.

*Recursos Humanos I*

*Objetivos:*

Que el alumno conozca las estrategias para estructurar un sistema integral de Administración de Recursos Humanos y aplique herramientas y técnicas administrativas en la gestión del área de Recursos Humanos en una organización.

*Contenido sintético:*

- ☐ Enfoque sistémico, de la administración de Recursos Humanos. Concepto: integración y aplicación.
- ☐ Subsistema empleo: Funciones de análisis de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción.
- ☐ Subsistema de capacitación v desarrollo de Recursos Humanos: funciones de detección de necesidades, planificación de cursos, evaluaciones y vinculación con promoción de personal.
- ☐ Subsistema de remuneraciones y promociones: funciones de establecimiento de sueldos y salarios, participación y utilidades, calificación de méritos y programas de incentivos.
- ☐ Subsistema de relaciones jurídico-laborales: funciones de reglamento, contratos colectivos, Ley Federal del Trabajo, motivación y relaciones empleadas.
- ☐ Subsistema de seguridad e higiene: programación de ambientes laborales, comisiones de higiene y seguridad, prevención de accidentes.
- ☐ Subsistema de prestaciones y servicios: diseño de programa de prestaciones.
- ☐ Subsistema de planeación de información: banco de datos para la toma de decisiones planeación de la fuerza de trabajo.
- ☐ Subsistema evaluación: diagnóstico, mecanismos, medidas correctivas.

## Mercadotecnia II

### *Objetivos:*

Que el alumno estudie las principales variables controlables del proceso de Mercadotecnia, los distintos tipos de mercado y diseñe un programa integral para una empresa.

### *Contenido sintético:*

- ☐ Variables controlables de la Mercadotecnia: precio, producto, promoción y plaza.
- ☐ El medio ambiente de la Mercadotecnia.
- ☐ Mercadotecnia social.
- ☐ Mercadotecnia política.

## Finanzas II

### *Objetivos:*

Que el alumno conozca el surgimiento y evolución del Sistema Financiero Mexicano, su estructura actual, las fuentes de financiamiento que se ofrecen en los diferentes mercados financieros y su costo.

### *Contenido sintético:*

- ☐ Surgimiento del Sistema Financiero en México. Antecedentes. Banco de México. Período Post-revolucionario de 1930 a 1940.
- ☐ Concentración bancaria. Banca múltiple. Deuda externa en los años setenta. Nacionalización de la banca. Estructura actual.
- ☐ Fuentes de financiamiento en México. Los mercados financieros. Financiamiento bancario. Otras fuentes de financiamiento.
- ☐ Costo de financiamiento. Costo de las fuentes específicas. Costo promedio ponderado de capital.

## Recursos humanos II

### *Objetivos:*

Que el alumno identifique la relación que existe entre la aplicación de técnicas y herramientas administrativas de recursos humanos y de conducta o comportamiento que estas generan en el personal que labora en las organizaciones públicas o privadas mediante investigaciones de campo.



*Contenido sintético:*

- ☐ La administración de personal en organizaciones públicas y privadas, análisis y diagnósticos de las estrategias, programas y metodología aplicada a la administración de personal.
- ☐ El individuo en la organización.
- ☐ Los grupos de trabajo y su funcionamiento.
- ☐ La comunicación organizacional.
- ☐ El conflicto en la organización.
- ☐ El liderazgo y sus efectos en el trabajo y la productividad.
- ☐ La toma de decisiones en grupo y sus repercusiones.
- ☐ Solución de problemas en grupo. Metodología.
- ☐ La motivación y la productividad en el trabajo.
- ☐ Actitudes de los trabajadores o empleados hacia la eficiencia y el cambio.

*Mercadotecnia III*

*Objetivos:*

Que el alumno aplique modelos de información y metodologías de investigación de mercado en campos económicos y sociales.

*Contenido sintético:*

- ☐ Sistemas de información en mercadotecnia.
- ☐ Investigación de mercados: objetivos y técnicas.

*Finanzas III*

*Objetivos:*

Que el alumno comprenda el capital de trabajo y las inversiones permanentes en la planeación estratégica, así como los métodos y técnicas para la evaluación de inversiones permanentes.

*Contenido sintético:*

- ☐ El capital de trabajo, las inversiones permanentes y la planeación estratégica.

- ☐ Administración de efectivos y valores: factores que obligan a mantener efectivos y valores en las empresas, alternativas de inversión en efectivo, modelo probabilístico y de inventarios y análisis técnico fundamental.
- ☐ Administración de cuentas por cobrar y afectación del ciclo económico para acelerar la cobranza.
- ☐ La administración de inventarios, costo de oportunidad y el modelo de inventarios.
- ☐ La evaluación de inversiones permanentes: presupuesto de fondos, técnicas de evaluación, riesgo y adquisición de empresas

### **Tercer nivel: Área terminal**

#### *Bloque de conocimientos de análisis estratégico de las organizaciones*

Este bloque está integrado por once unidades de enseñanza-aprendizaje y comprende la mayor parte de los recursos relacionados con la historia del pensamiento administrativo, de sus escuelas y corrientes y de los desarrollos teóricos y conceptuales que pretenden una comprensión integral y estratégica de los hechos administrativos.

Así, se trata de capacitar al alumno para conocer las escuelas principales del pensamiento administrativo e identificar sus aportaciones principales; construir controles integrados de indicadores de gestión y de cuadros de mandos; identificar los distintos enfoques presentes en la planeación estratégica; conocer y aplicar los modelos de diagnóstico, cambio y desarrollo organizacional; formular políticas y estrategias de mercadotecnia y de finanzas para solucionar problemas de crecimiento a mediano y largo plazos; realizar proyectos de investigación con fundamentos teóricos y metodológicos adecuados.

#### Décimo trimestre

#### Seminario de investigación I

##### *Objetivos:*

Que el alumno sea capaz de plantear un proyecto que contenga los aspectos teóricos y metodológicos necesarios para el buen desarrollo de su trabajo de investigación.

##### *Contenido sintético:*

- ☐ Revisión de métodos interpretativos y métodos descriptivos.
- ☐ Fases de investigación.
- ☐ Presentación de las Líneas de investigación de las áreas del Departamento.
- ☐ Diseño del proyecto.

Onceavo trimestre

Seminario de investigación II

*Objetivos:*

Que el alumno ubique su objeto de estudio dentro de un marco teórico conceptual analizando y polemizando con las alternativas sugeridas por los diferentes enfoques.

*Contenido sintético:*

- ☒ Selección de la bibliografía teórica.
- ☒ Clasificación de enfoques.
- ☒ Análisis crítico y opción teórico-metodológica.
- ☒ Fundamentación de la o las hipótesis.

Seminario de desarrollo organizacional I

*Objetivos:*

Que el alumno conozca las bases teóricas del desarrollo organizacional y aplique por lo menos un modelo de diagnóstico organizacional.

*Contenido sintético:*

- ☒ Modelo de diagnóstico.
- ☒ Desarrollo organizacional: teoría y práctica, naturaleza y componentes, características y fundamentos y aplicación de sistemas.
- ☒ Modelo de investigación-acción.
- ☒ Modelo de programa para la mejora del rendimiento, modelo de Kurt Levin de campo de fuerzas, modelo de diagnóstico de Weisbeord, modelo de diagnóstico de Horsteis y Tichy y modelo de diagnostico de satisfacción en el trabajo.

Seminario de mercadotecnia

*Objetivos:*

Que el alumno sea capaz de formular políticas y estrategias de mercadotecnia para que las organizaciones puedan proponer soluciones a sus problemas de crecimiento a mediano y largo plazo.

*Contenido sintético:*

- ☒ Naturaleza de la planeación estratégica en mercadotecnia.
- ☒ Táctica y estrategia.
- ☒ Proceso de desarrollo de la planeación estratégica en mercadotecnia.

- ☐ Determinación de propósitos, misión metas y objetivos estratégicos.
- ☐ Desarrollo de modelos de planeación estratégica en mercadotecnia
- ☐ Planeación estratégica de las variables de mercadotecnia : precio, producto, mercado y distribución.

### Control de gestión

#### *Objetivos:*

Que el alumno revise los marcos conceptuales relativos a la planeación estratégica de largo plazo y a la planeación operacional de corto plazo, que desarrolle un análisis sistemático de las estructuras organizacionales para construir un proceso racional de control integrado de gestión.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ El plan a largo plazo y planeación operativa: Lógica de integración e expresión cuantitativa.
- ☐ Arquitectura del conjunto presupuestario: presupuesto operacional, presupuesto de tesorería, estados financieros provisionales y derivaciones sobre costos directos e indirectos.
- ☐ Cuadro de mando: Metodología y práctica de un sistema de indicadores, sistemas de información y consolidación de resultados.
- ☐ Centros de responsabilidad: de costos, de utilidades y de inversión.
- ☐ Control de gestión. Impacto sobre estructura organizacional: motivación, comportamiento, autoridad, delegación y responsabilidad.

### Seminario de investigación III

#### *Objetivos:*

Asesorar al alumno en el análisis y en la contrastación de sus planteamientos teóricos con los elementos recogidos en esta tercera parte de la investigación.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Tratamiento de la información.
- ☐ Análisis y reconstrucción de las variables.
- ☐ Contrastación de las hipótesis.
- ☐ Redacción final.

### Seminario de desarrollo organizacional II

#### *Objetivos:*

Que el alumno diseñe un modelo organizacional, un taller de desarrollo organizacional y analice críticamente la aplicabilidad de los modelos de cambio y mejoramiento organizacional a la realidad nacional.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Modelo, concepto, tipos, estructura y construcción.
- ☐ Origen, teoría y modelos de cambio organizacional.
- ☐ Modelo de diagnóstico.
- ☐ Cambio planificado.
- ☐ El papel del consultor.
- ☐ Diseño de talleres de diagnóstico organizacional.
- ☐ Tecnología de diagnóstico en grupo.
- ☐ Análisis de casos aplicados a organizaciones públicas y privadas Mexicanas.

### Seminario de finanzas

#### *Objetivos:*

Que el alumno sea capaz de comprender y formular un sistema de control estratégico a partir del desarrollo de decisiones racionales en la distribución y en los procesos de control de recursos financieros y que comprenda y formule el traslado de acciones estratégicas a programas y presupuestos y el análisis de excepción.

#### *Contenido sintético:*

- ☐ Introducción al control estratégico de recursos.
- ☐ Formas de crecimiento de las empresas: empresas controladas, fusiones, adquisiciones, integración vertical y horizontal y empresas transnacionales.
- ☐ Instrumentos de la acción pública en la planeación de largo plazo: presupuesto por programas y el control presupuestario, control estratégico de la acción administrativa pública y conflictos y estrategias de operación en la acción pública.

### Planeación Estratégica

#### *Objetivos:*

Que el alumno se introduzca a la planeación estratégica analizando los distintos enfoques que existen al respecto.

*Contenido sintético:*

- ☐ Presentación general del esquema base para abordar la planeación.
- ☐ Investigación del futuro y el manejo de la organización en futuros inciertos: escenarios, estudios del PIB y análisis de impacto cruzados.
- ☐ Estructura para la innovación y el desarrollo de nuevos negocios; desinversión, diversificación, adquisición, penetración de mercado y desarrollo, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de estrategias corporativas.
- ☐ Sistema central de control: cartera balanceada de inversiones, acciones programadas y presupuestos, análisis de excepción, pronósticos extrapolados y presupuestos extensivos.
- ☐ Administración del cambio organizacional y el desarrollo de comunidades con valores y cultura comunes: estructura y desarrollo organizacional, desarrollo de la estructura de las asesorías.
- ☐ Planeación en el gobierno: estrategia y empresa pública, asuntos públicos y civiles y monitoreo y pronósticos de tendencias sociales y políticas.

### **MODALIDADES DE CONDUCCIÓN.**

Los sistemas de enseñanza-aprendizaje consistirán básicamente en la exposición del profesor, participación directa de los alumnos en clase, estudios de casos y trabajos escritos.

Los métodos de evaluación no serán uniformes y variarán de acuerdo a la naturaleza del curso y el sistema de enseñanza-aprendizaje empleado. Como se observa a continuación Las técnicas pedagógico-didácticas y de evaluación utilizadas por los profesores dependen de cada uno, las que utilizan tradicionalmente son:

1. Exámenes
2. Controles de lectura
3. Exposiciones individuales o por equipo
3. Participación en clase
4. Asistencia
5. Trabajo final

## PERFIL DE EGRESO

- Una vez que se egresa de la Licenciatura en Administración se estará capacitado para:
- Constituirse en un administrador general apto técnicamente en conocimientos de la practica profesional y para realizar análisis estratégicos de los procesos sociales que influyen en la actuación profesional de las organizaciones públicas y privadas.
- Rediseñar las estructuras organizacionales a modo de incrementar el aprovechamiento de los recursos existentes e incentivar la eficiencia productiva.
- Diagnosticar y planear soluciones a los problemas específicos de las áreas funcionales tales como las finanzas, las ventas, la mercadotecnia, la producción los recursos humanos, etcétera.
- Proponer alternativas de flexibilización y cambios para la reestructuración de las empresas a fin de lograr la adaptación de éstas a los cambios técnicos y tecnológicos sucedidos en el ambiente.
- Fomentar la filosofía de la calidad total en los procesos productivos dentro de los equipos de trabajo.
- Enfocar el desarrollo y los problemas de las organizaciones desde un punto de vista que englobe de forma complementaria el ambiente interno de la empresa con el ambiente externo de la misma.

## CAMPO DE TRABAJO

Como licenciado en administración, el egresado podrá desempeñarse en todo tipo de organizaciones tanto del sector público como del sector privado o brindar sus servicios de asesoría a la empresa de manera independiente.

Una vez que hemos analizado el plan de estudios pasaremos a presentar los resultados que arrojó el trabajo empírico.

### CAPITULO 3. PERFIL REAL DE LOS EGRESADOS DE LA UAM-I

Este capítulo analiza el perfil ideal y el perfil real de egreso de los alumnos de la licenciatura de administración.

En la primera parte del capítulo se describe el objetivo de la investigación, así como los supuestos de los que se partieron para realizar este estudio.

Enseguida se presenta el marco teórico con referencia al perfil profesional. Aquí se analiza la estructuración del perfil de acuerdo a los conocimientos, actitudes y habilidades que la institución pretende formar. Se analiza específicamente cual debe de ser el perfil del administrador, de acuerdo a varios autores.

Finalmente se presentan los resultados a los que se llegaron después de realizar el trabajo de campo. Los resultados se agruparon de acuerdo a habilidades y conocimientos en áreas funcionales y a las capacidades que envuelven no sólo el conocimiento o el saber procedimental sino la actitud. En esta parte se incorporaron los factores que los alumnos consideraron que impiden que el perfil ideal se cumpla.



## **EL PERFIL PROFESIONAL REAL DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

En todo plan de estudios se contemplan una serie de metas u objetivos que se pretenden alcanzar con relación al tipo de profesionista que intenta formar una institución. Estas metas, que se refieren al conjunto de habilidades y conocimientos que deberá poseer el profesionista al egresar de una carrera se le denomina perfil profesional.

En el caso de la carrera de administración de la UAMI existe dentro del plan de estudios un pequeño apartado en el que se describe el perfil profesional que la institución pretende formar en sus egresados. Ese perfil refleja en alguna medida la misión de la universidad, a saber formar profesionistas con un profundo interés en la resolución de problemas sociales.

Sin embargo, el perfil profesional que plantea la institución tiende a estar sobrecargado de intencionalidades que no siempre se concretan en habilidades o conocimientos que efectivamente posean sus egresados.

De tal modo podemos apreciar que existe un perfil profesional ideal que está planteado de manera explícita en documentos, en el plano de las intencionalidades y los buenos propósitos. Por otro lado se observa el perfil profesional real, que no puede deducirse solamente de plan de estudios, más bien tiene que ver con la formación que efectivamente ha recibido el egresado.

Debido a esta situación esta investigación pretende analizar el perfil profesional ideal y el perfil profesional real del egresado, no con el fin de confrontarlos, sino con el objetivo de identificar los factores que contribuyen a que se de una separación entre ambos ver hasta que grado los propósitos que persigue la UAM Iztapalapa en la licenciatura en administración, se concretan en las habilidades que realmente poseen sus alumnos al egresar.

### **Planteamiento del problema.**

En la licenciatura de Administración de la UAM Iztapalapa existe un problema que tiene que ver con el hecho de que los alumnos al egresar de la carrera no cuentan siempre con los conocimientos que se plantean en el plan de estudios de la carrera.

Este problema puede deberse a varios factores, desde los de tipo personal, hasta los de tipo institucional. En los de la primera categoría, sobresalen el empeño que cada estudiante

muestre por su educación, ya que en la medida que se responsabilice de su propia formación podrá obtener un mejor desempeño. Podrían citarse otros factores como su situación familiar, económica, etc. Por otro lado, están los factores de tipo institucional. A este respecto puede observarse que el plan de estudio esta orientado fundamentalmente al plano teórico ya que se desea que el alumno posea conocimientos más conceptuales.

Además no es poco común que los profesores que imparten cursos o materias, en áreas que son propiamente de carácter instrumental, carezcan de práctica profesional, ya que la mayoría de ellos dedican gran parte de su tiempo a la docencia e investigación. Este hecho puede provocar que los profesores no cuenten con los suficientes elementos para impartir materias de naturaleza instrumental, lo que va a favorecer un alejamiento del perfil ideal del egresado, al real.

Si a todo esto agregamos el problema de que el plan de estudios de la carrera esta atrasado en sus contenidos con respecto a los planes de otras instituciones de educación superior, sean públicas o privadas, puede llegarse a la conclusión de que el egresado de la UAM I esta en franca desventaja frente a los egresados de otras Universidades.

Por lo tanto el objetivo principal de esta investigación es estudiar el perfil académico ideal y el perfil académico real de los estudiantes de la licenciatura en administración de la UAM I, esto con el fin de determinar cuales son los factores que contribuyen que haya una separación entre ambos perfiles.

Nosotros partimos del supuesto hay un alejamiento entre el perfil académico ideal y el perfil académico real del egresado de la licenciatura en administración de la UAM I ocasionado fundamentalmente porque los profesores de la carrera no cuentan con los elementos de carácter práctico para impartir materias que lo requieren, debido a su formación docente-investigador.

Otro factor que contribuye a que se de este problema es la falta de prácticas profesionales a lo largo de la carrera. Otra razón de esa disfunción es el poco comprometimiento de los alumnos en su educación.

La UAM busca formar egresados con amplios conocimientos teóricos que le permitan al estudiante tener una formación más sólida sin embargo no se orienta a lo instrumental.

### **Metodología.**

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario analizar el plan de estudios de a licenciatura de administración para poder determinar cual es su orientación, así como los conocimientos, habilidades y actitudes que busca formar en sus egresados.

Se requirió por otro lado comprobar empíricamente si el perfil de egreso que plantea la institución se cumple o queda en el plano de las intencionalidades. Por otro lado quisimos comprobar si eran los métodos de enseñanza de los profesores los que incrementan la brecha entre el perfil ideal y el perfil real.

Para lograr estos propósitos fue necesario aplicar un cuestionario a los alumnos que se encontraban cursando el doceavo trimestre, esto con el fin de poder averiguar cuales eran las habilidades, conocimientos y actitudes con las que realmente egresaban.

Creemos que era necesario aplicar el cuestionario a los alumnos ya que finalmente son ellos los que están conscientes de los conocimientos que han adquirido a lo largo de la carrera. Además son los alumnos los que están en contacto con los métodos de enseñanza aprendizaje de los profesores.

La primera parte del cuestionario se estructuró de acuerdo a los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes plasmadas en las asignaturas del plan de estudios, estas se agruparon en torno a las áreas funcionales de la administración y a conocimientos conceptuales. Posteriormente se confrontaron con el perfil profesional propuesto por la institución.

Todos estos conocimientos, habilidades y actitudes se enlistaron y se dio una escala que media el grado de adquisición de cada uno de estos dentro de un rango que iba de malo a excelente.

La segunda parte del cuestionario consistió en una serie de afirmaciones con respecto a los métodos de enseñanza de los profesores. En esta parte se les pidió a los alumnos contestar si estaban de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones.

Finalmente se dejo una sección de comentarios, en la que se pidió a los alumnos escribieran cuales eran en su opinión algunos de los factores que provocaban el alejamiento entre el perfil académico planteado por la institución y el perfil real.

## Referentes teóricos

En todo plan de estudios se contemplan una serie de metas u objetivos que se pretenden alcanzar con relación al tipo de profesionista que intenta formar una institución. Estas metas, que se refieren al conjunto de habilidades y conocimientos que deberá poseer el profesionista al egresar de una carrera se le denomina perfil profesional.

Los rasgos del perfil son el referente principal para la elaboración del plan de estudios, pero también son esenciales para valorar el avance del plan y los programas, la eficacia del proceso de enseñanza y los materiales de estudio, el desempeño de los estudiantes, así como las demás actividades y prácticas realizadas en cada institución.

Todos los rasgos del perfil están estrechamente relacionados, se promueven articuladamente y no corresponden de manera exhaustiva a una asignatura o actividad específica: algunos rasgos se identifican primordialmente con espacios delimitados por el plan de estudios, otros corresponden a estilos y prácticas escolares que se promoverán en el conjunto de los estudios; la disposición y capacidad para aprender de manera permanente dependerá tanto del interés y motivación que despierte el campo de estudios, como el desarrollo de habilidades intelectuales básicas, la comprensión de la estructura y la lógica de las disciplinas, y de los hábitos de estudio consolidados durante la educación normal.

Para poder determinar un perfil profesional es importante hacer una delimitación y descripción de las actividades, y las áreas de conocimientos generales que poseerá el alumno al egresar.

El perfil profesional permitirá capacitar al profesionista en aquellas actividades que lo conducirán a solucionar los problemas, además de reafirmar los conocimientos que se le proporcionen.

Existen diversas concepciones de lo que es el perfil profesional. Por un lado están aquellas que lo definen como una descripción de las características que se requieren de un profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Este profesional se formará después de haber participado en el sistema de instrucción. Para Mercado, Martínez y Ramírez\*, el perfil profesional es la descripción del profesional de la manera más objetiva, a partir de sus características. Díaz-Barriga opina que el perfil profesional lo componen tanto conocimientos, habilidades y actitudes. Todo esto en un conjunto definido operacionalmente.

Por otro lado están las definiciones que vinculan al perfil profesional con un concepto muy similar: la práctica profesional. Glazman y De Ibarrola afirman que la práctica profesional

incluye la determinación de actividades propias de las carreras que se imparten a nivel universitario. La práctica profesional se compone de dos dimensiones: una que se refiere a la actividad por desarrollar e implica la delimitación del campo de acción, y la otra, se refiere al nivel de comportamiento que alcanza el universitario.

Díaz-Barriga da énfasis a la especificación de la práctica profesional, porque esto incluye la práctica social y su relación con una sociedad determinada. Afirma que el problema de los perfiles profesionales es que, dado que se elaboran a partir del esquema o formato de objetivos conductuales, lo que hace es eliminar los análisis sobre la formación que un sujeto debe recibir en un proceso escolar, y dividen artificialmente en áreas de la conducta humana. De manera que los objetivos son desvirtuados y mermados.

El perfil profesional también se entiende como la determinación de las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en las áreas o campos de acción (emanados de la realidad social y de la propia disciplina) tendientes a las necesidades sociales previamente advertidas.

Es importante notar que el perfil profesional no se puede estudiar al margen de conceptos relacionados con esta definición como son profesión, profesionista y disciplina.

Para González las profesiones se caracterizan porque en ellas se incluye un conjunto de acciones que implican conocimientos, técnicas y, algunas veces, una formación cultural, científica y filosófica. Dichas acciones permitirán ejercer las tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos. Para el autor definir una profesión implica determinar las actividades ocupacionales y sociales, a su vez, éstas dependen del contexto en el que se practican.

Por su parte, Villareal señala que una profesión universitaria responsabiliza a quién la ejerce tanto de dar respuesta a las exigencias de su propio trabajo, como a las necesidades sociales relacionadas con su campo de acción. Esta capacidad se logra por medio de una preparación en la calidad y en la cobertura.

González da una lista de criterios por medio de los cuales se define lo que es un profesionalista.

1. El profesional es una persona que tiene una ocupación con la cual está comprometido y es su principal fuente de ingresos.
2. Tiene una inclinación y una motivación especial por su carrera, y la mantiene durante su vida.
3. Posee y domina, por medio de un proceso largo de educación, ciertos conocimientos y habilidades.
4. Intentará siempre beneficiar a su cliente con el uso de sus conocimientos.
5. Domina sus propios sentimientos hacia el cliente para cumplir con su responsabilidad.
6. Posee un sentimiento y una inclinación especiales por el servicio, para el cual utiliza sus cualidades de experto.
7. Se apega a una ética profesional basada en la autonomía profesional; esto implica que si el cliente no queda convencido o satisfecho con los servicios que se le prestaron, el profesional sólo debe permitir ser juzgado por sus colegas a través de asociaciones.
8. Los profesionales se agrupan en asociaciones cuyas funciones son: proteger la autonomía de la profesión, desarrollar formas de autogobierno, suspender licencias profesionales, etc.
9. Son expertos en el área específica y concreta en el que fueron preparados, y no por ello se le considera expertos en otras áreas.
10. Los profesionales no deben recurrir a procedimientos de reclamo para hacerse de una clientela; únicamente pueden anunciar sus servicios.

En general, las profesiones pueden ser definidas y determinar sus límites se considera lo que es una disciplina.

Al respecto, Saylor y Alexander opinan que la disciplina es un conjunto organizado de conocimientos que se caracteriza por una simplificación analítica, su coordinación sintética y su dinamismo. La primera se refiere al uso de clases de conceptos; la segunda, a las estructuras mediante las cuales los conceptos se relacionan; la tercera, a la capacidad de la propia disciplina para guiar a investigaciones subsecuentes.

Uno de los elementos que más ayudan a definir una disciplina, es el objeto de estudio. Sin embargo para definir las disciplinas que ayudarán a formar al profesional, hay que considerar que se busca una definición operativa, la cual implica las siguientes actividades particulares:

1. Determinar los enfoques acerca del hombre y de la naturaleza.
2. Enlistar y describir sus propios métodos de investigación.
3. Determinar el dominio de la disciplina y la perspectiva que la caracteriza.
4. Definir sus conceptos claves.
5. Relacionarse con otras disciplinas afines, con el fin de determinar su terminología y sus características particulares.
6. Conocer y dar a conocer la tradición y la historia de la disciplina.
7. Determinar el carácter instructivo de la disciplina.

La definición operativa de una disciplina nos dará la base para determinar límites y campos de intersección entre las profesiones y definir a un profesional: asimismo, nos permitirá conocer su objeto de estudio, el enfoque que tiene el hombre y la naturaleza y los métodos de investigación que se utiliza, etc.

La definición de un profesional y la consideración, entre otras cosas, de lo que es una disciplina, nos conducirá a una mejor especificación de lo que es perfil profesional.

### **Características y componentes de un perfil profesional**

Arnaz propone los siguientes componentes como los mínimos que debe contener el perfil del egresado:

1. La especificación de las áreas generales de conocimientos con los cuales deberá adquirir dominio el profesional.
2. La descripción de las tareas, acciones, actividades, etc., que deberá realizar en dichas áreas.
3. La delimitación de valores y actitudes adquiridas necesarias para su buen desempeño como profesional.
4. El listado de destrezas que debe desarrollar.

Según Villareal la especificación y realización de una práctica profesional requiere de cierta preparación académica y de un nivel de conciencia que las haga más efectivas.

Para lograr esta preparación académica es necesario hacer referencia a ciertas habilidades y conocimientos, por otra parte, el nivel de conciencia está en estrecha relación con las actitudes en cada caso. La autora también señala que la preparación académica y el nivel de conciencia definen lo que es un proyecto de capacitación profesional.

En la explicación de la metodología se señala que los elementos que componen un perfil profesional son las áreas de conocimientos generales y laborales en las que se desempeñará el profesional, las acciones que realizará en función de las necesidades detectadas, y de las poblaciones que se beneficiarias de la labor del profesionalista.

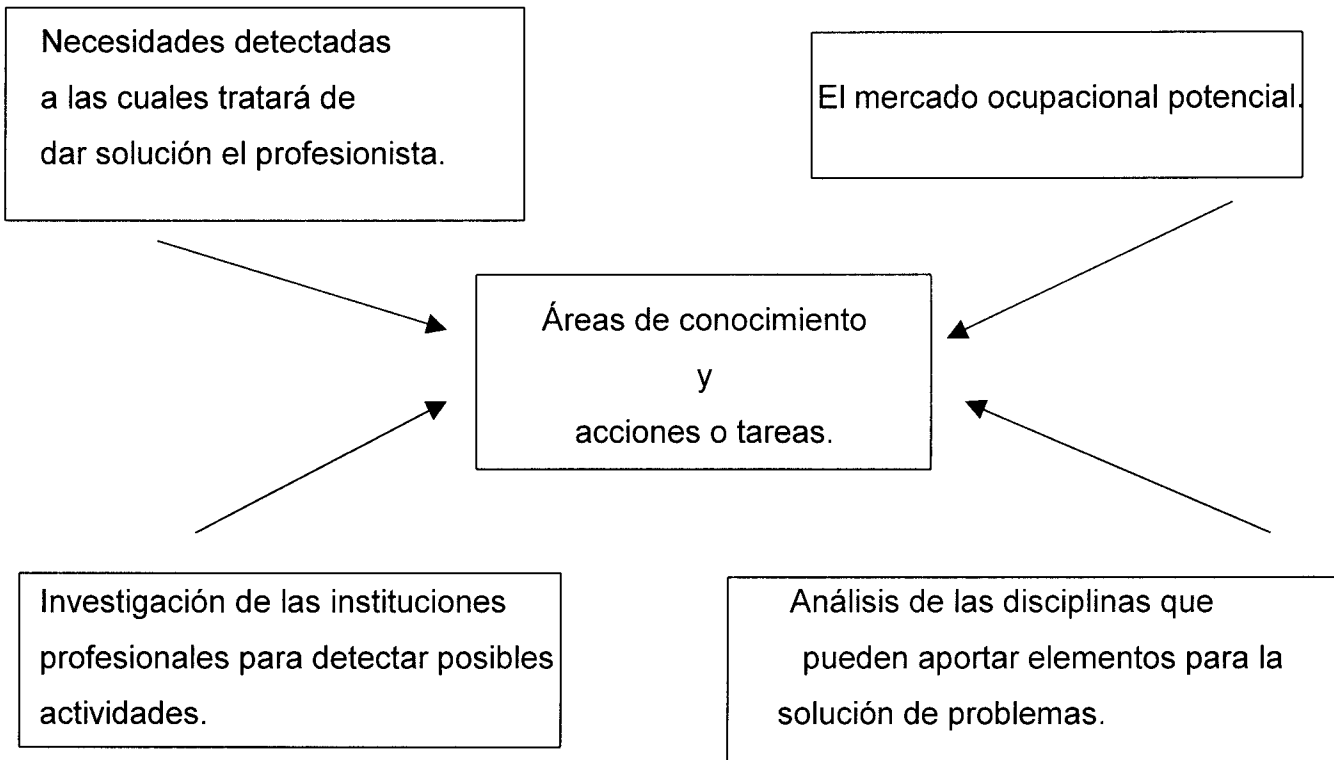
Dentro del concepto de práctica profesional que tiene Glazman y De Ibarrola, ésta tiene dos dimensiones: una es el tipo de actividades que desempeñará el profesional en su campo de acción y el nivel de comportamiento que debe alcanzar.

Ahora bien para delimitar las acciones y actividades que desempeñará el profesionalista es necesario seguir la siguiente metodología:

1. Es necesario detectar las necesidades sociales a las cuáles tratará de solucionar el profesionalista.
2. Hacer investigaciones tendientes a determinar el posible acampo ocupacional.
3. Un análisis de las disciplinas que aporte nuevos elementos para la solución de problemas.

Glazman y De Ibarrola proponen que la manera en como se debe de determinar las actividades del profesionalista es por medio de la técnica de cuestionario, que se llevan acabo en las instituciones profesionales con el fin de obtener la información acerca de lo que hace el profesionalista





### **El Perfil de Egreso y los Contenidos Curriculares\***

Los contenidos que se señalan en el perfil profesional tienden a agruparse entres áreas básicas:

1. Los contenidos declarativos
2. Los contenidos procedimentales
3. Los contenidos actitudinales

#### **1 .Conocimientos o contenidos declarativos.**

El conocimiento declarativo o el saber qué es una de las áreas más privilegiadas dentro de los currículos escolares. Sin lugar a dudas este tipo de saber es indispensable en todas las asignaturas o cuerpos de conocimiento disciplinar, porque constituye el entramado fundamental sobre el que éstas se estructuran.

\* Díaz-Barriga Frida, Gerardo Hernández Rojas. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Mc Graw Hill. 1998. México.

El saber qué se puede definir como aquella competencia referida al conocimiento de datos, hechos, conceptos y principios. Algunos autores han preferido denominarlo conocimiento declarativo, porque es un saber que se dice, que se declara o se conforma por medio del lenguaje.

El conocimiento declarativo puede dividirse en dos tipos: el factual y el conceptual. El conocimiento factual es el que se refiere a datos y hechos que proporcionan información verbal y que los alumnos deben aprender en forma literal o "al pie de la letra".

En cambio, el conocimiento conceptual es más complejo que el factual. El conocimiento conceptual se construye a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, los cuales no tienen que ser aprendidos en forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y las reglas que lo componen.

Los mecanismos que ocurren para los casos de aprendizaje de hechos y el aprendizaje de conceptos, son cualitativamente diferentes.

En el caso del aprendizaje factual, este se logra por una asimilación literal sin comprensión de la información, bajo una lógica reproductiva o memorística en donde importan poco los conocimientos previos del alumno relativos a dicha información a aprender; mientras que en el caso del aprendizaje conceptual, ocurre una asimilación sobre el significado de la información nueva, se comprende lo que se está aprendiendo, para lo cual es indispensable el uso de conocimientos previos pertinentes que posee el alumno.

## **2. Conocimientos o contenidos procedimentales.**

El saber hacer o saber procedimental es aquel conocimiento que se refiere a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etc. A diferencia del saber que, que es de tipo declarativo y teórico, el saber procedimental es de tipo práctico, porque está basado en la realización de varias acciones u operaciones.

Los procedimientos pueden ser definidos como un conjunto de acciones ordenadas o dirigidas hacia la consecución de una meta determinada. Algunos ejemplos de procedimientos pueden ser: la elaboración de ensayos, gráficas estadísticas, el uso de algoritmos u operaciones matemáticas, la elaboración de mapas conceptuales, etc.

El aprendizaje de los procedimientos o el desarrollo de la competencia procedimental, es un proceso gradual en el que deben de considerarse varias dimensiones. Estas dimensiones están relacionadas entre sí y son las siguientes:

1. De una etapa inicial de ejecución insegura, lenta e inexperta, hasta una ejecución rápida y experta.
2. De la ejecución del procedimiento realizada con un alto nivel de control consciente, hasta la ejecución con un bajo nivel de atención consciente y una realización casi automática.
3. De una ejecución con esfuerzo, desordenada y sujeta a tanteo por ensayo y error de los pasos del procedimiento, hasta una ejecución articulada, ordenada y regida por representaciones simbólicas "reglas"
4. De una comprensión incipiente de los pasos y de la meta que el procedimiento pretende conseguir, hasta una comprensión plena de las acciones involucradas y del logro de una meta plenamente identificada.

La idea central es que el alumno aprenda un procedimiento, y lo haga de la manera más significativa posible. La enseñanza de alguna competencia procedimental debe enfocarse para que el alumno conozca su forma de acción, uso y aplicación correcta y sobre todo para que al utilizarla enriquezca su conocimiento declarativo.

### **3. Conocimientos o contenidos actitudinales.**

Dentro de las definiciones más acertadas del concepto de actitud puede mencionarse aquella que sostiene que son constructos que median nuestras acciones y que se encuentran compuestas de tres elementos básicos (Bednar y Levie, 1993; Sarabia 1992) : Un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente conductual. Otros autores (Fischbein) han destacado la importancia del componente evaluativo en las actitudes, señalando que estas implican una cierta disposición o carga afectiva de naturaleza positiva o negativa hacia objetos, personas, situaciones o instituciones sociales.

Para Díaz-Barriga las actitudes son experiencias subjetivas (cognitivo-afectivas) que implican juicios evaluativos, que son relativamente estables y que se aprenden en el contexto social.

Para esta misma autora el aprendizaje de las actitudes es un proceso lento y gradual, donde influyen distintos factores como las experiencias personales previas, las actitudes de otras personas significativas, la información y experiencias novedosas y el contexto sociocultural.

Los currículos de las diversas escuelas, expresan la formación de actitudes, pero estas muchas veces quedan como buenos deseos y se hace muy poco por enseñarlas. También

se ha demostrado que muchas actitudes se gestan y desarrollan en el seno escolar sin ninguna intención explícita para hacerlo.

Para Bednar Y Levi hay tres aproximaciones que son eficaces para lograr el desarrollo de actitudes en los alumnos, a saber: proporcionar un mensaje persuasivo, modelaje de la actitud y la inducción de disonancia entre los componentes cognitivo, afectivo y conductual.

Algunas técnicas que son eficaces para trabajar con procesos actitudinales son: las técnicas participativas, las discusiones y técnicas de estudio activo, las exposiciones y explicaciones de carácter persuasivo (con conferencistas de reconocido prestigio o influencia) e involucrar a los alumnos en la toma de decisiones.

Estrategias de aprendizaje.

1. Procesos cognitivos básicos: Se refieren a todas aquellas operaciones y procesos involucrados en el procesamiento de información, como atención, percepción, codificación, almacenaje, miméticos, etc.
2. Base de conocimientos: Se refieren al bagaje de hechos conceptos y principios que poseemos el cual esta organizado en forma de un reticulado jerárquico (constituido por esquemas). Brown(1975) ha denominado saber a este tipo de conocimiento; usualmente denominados conocimientos previos.
3. Conocimiento estratégico: Este conocimiento se puede llamar acertadamente como, saber como conocer.
5. Conocimiento metacognitivo: Se refiere al conocimiento sobre qué y cómo lo sabemos, así como el conocimiento que tenemos sobre nuestros procesos y operaciones cognitivas, cuando aprendemos, recordamos o solucionamos problemas.

### **Habilidades.**

Las habilidades que se desean que deben poseer un alumno al egresar de una carrera se agrupan en varios rubros que a continuación se describen.

1. Habilidades de búsqueda de información.

Cómo encontrar donde está almacenada la información respecto a una materia.

Cómo hacer preguntas.

Cómo usar una biblioteca.

Cómo utilizar material de referencia.

2. Habilidades de asimilación y retención de la información.

Cómo escuchar para lograr comprensión.

Cómo estudiar para lograr comprensión.

Cómo recordar, cómo codificar y formar representaciones.

Cómo leer con comprensión.

Cómo registrar y controlar la comprensión.

3. Habilidades organizativas.

Cómo establecer prioridades.

Cómo programar el tiempo de forma correcta.

Cómo disponer los recursos.

Cómo conseguir que las cosas más importantes estén hechas a tiempo.

4. Habilidades inventivas y creativas.

Cómo desarrollar una actitud inquisitiva.

Cómo razonar inductivamente.

Cómo generar ideas, hipótesis, predicciones.

Cómo organizar nuevas perspectivas.

Cómo emplear analogías.

Cómo evitar la rigidez.

Cómo aprovechar sucesos interesantes y extraños.

5. Habilidades analíticas.

Cómo desarrollar una actitud crítica.

Cómo razonar deductivamente.

Cómo evaluar ideas e hipótesis.

6. Habilidades en la toma de decisiones.

Cómo identificar alternativas.

Cómo hacer elecciones racionales.

7. Habilidades de comunicación.

Cómo expresar ideas oralmente y por escrito.

8. Habilidades sociales.

Cómo evitar conflictos interpersonales.

Cómo cooperar y obtener cooperación.

Cómo competir lealmente.

Cómo motivar a otros.

9. Habilidades metacognitivas y autorreguladoras.

Cómo evaluar la propia ejecución cognitiva.

Cómo seleccionar una estrategia adecuada para un problema determinado.

Cómo enfocar la atención a un problema.

Cómo decidir cuando detener la actividad en un problema difícil.

Cómo determinar si uno comprende lo que está leyendo o escuchando.

Cómo transferir los principios o estrategias aprendidos de una situación a otra.

Cómo determinar si las metas son consistentes con las capacidades.

Conocer las demandas de la tarea.

Conocer los medios para lograr las metas.

Cómo conocer las capacidades propias y cómo compensar las deficiencias.

Una vez que ha sido analizado el perfil profesional en términos generales estudiaremos cuál es el perfil ideal con el que debe contar el administrador.

### **Perfil profesional ideal del administrador**

Existen diversos estudios que muestran que los administradores deben poseer capacidades, habilidades y conocimientos muy específicos para desempeñarse su labor.

Tal es el caso de un estudio que muestra las características prioritarias con las que deben contar los administradores públicos de Quebec. Este análisis muestra lo que el administrador debe saber (conocimientos), lo que debe saber hacer (habilidades y capacidades) y lo que debe ser (actitudes). A continuación se presenta un cuadro que muestra cada uno de estos rubros.

Otros estudios\* muestran que para que un administrador pueda ser efectivo requiere al menos de cuatro habilidades que van a variar de acuerdo con el nivel que ocupa en la organización.

#### **1. Capacidad técnica**

Es el conocimiento y la habilidad necesarios para actividades que implican métodos, procesos y procedimientos. Por ello, incluye el trabajo con herramientas.

## 2. Capacidad humana

Es la habilidad de trabajo con personas; se refiere a un esfuerzo de cooperación, a un trabajo en equipo; es la creación de un medio ambiente en el que las personas se sientan seguras y libres para expresar sus opiniones.

## 3. Capacidad conceptual

Se refiere a la habilidad de contemplar la imagen global, de identificar elementos importantes en una situación, de comparar las relaciones que existen entre elementos.

## 4. Capacidad de idear

Se refiere a la habilidad para resolver problemas en forma que se beneficie la organización. Para ser eficientes los administradores deben estar en posibilidades de hacer algo más que simplemente observar el problema. Los administradores deben tener la capacidad de idear una solución factible para el problema, a la luz de las realidades a las que se enfrenta.

La importancia relativa de estas capacidades puede diferir para los niveles distintos de la jerarquía de la organización. Las capacidades técnicas son de mayor importancia a un nivel de supervisión. Las capacidades humanas son útiles también en las interacciones frecuentes con subordinados, colegas y superiores; por otro lado las capacidades conceptuales no son esenciales, por lo general, para supervisores de niveles bajos. Al nivel de administración media se reduce la necesidad de capacidades técnicas, las capacidades humanas son aún más esenciales; crecen en importancia las capacidades conceptuales de idear y resolver problemas. Al nivel de alta gerencia son valiosas las capacidades de crear soluciones de problemas, así como también las capacidades humanas, pero hay una necesidad relativamente reducida de habilidades técnicas.

Una de las capacidades que con mayor frecuencia se consideran deseables para los administradores es la habilidad analítica y de resolución de problemas. Los administradores deben de ser capaces de identificar problemas, de explorar nuevas oportunidades, de analizar el medio e identificar, mediante un proceso racional, los factores que obstaculicen el camino hacia nuevos horizontes.

---

\* Avila Mejía Alma Olimpia. Op cit. Pág 56

Según el CENEVAL\* el perfil general de egreso del licenciado en administración es el siguiente:

## I. ACTITUDES

### **Personales:**

- Seguridad en sí mismo (autoestima)
- Superación permanente (personal y profesional)
- Aprendizaje permanente
- Iniciativa emprendedora
- Ética personal y profesional
- Apertura crítica al cambio

### **Sociales:**

- Compromiso y responsabilidad al servicio a los demás
- Orgullo por la profesión y la cultura nacional

### **Fomento del bienestar social**

## II. HABILIDADES

### **Administrativas:**

- Planear su vida profesional
- Planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo
- Tomar decisiones
- Aplicar creativa y críticamente los conocimientos adquiridos
- Diseñar sistemas de información
- Ejercer y delegar autoridad
- Apoyarse en la informática para realizar sus funciones

### **Interpersonales:**

### **Dirigir con liderazgo**

- Negociar
- Trabajar en equipo
- Promover y adaptarse a las nuevas tecnologías
- Promover el desarrollo organizacional y la calidad de vida en el trabajo

### **Intelectuales:**

- Analizar y sintetizar información

---

\* Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior. Guía del examen general para el egreso de la licenciatura en administración. (1995)



### **Calcular e interpretar cifras**

Aprender a aprender

Investigar y diseñar creativamente cursos de acción para solucionar problemas

Comunicarse en forma oral y escrita en español

Expresarse a nivel intermedio avanzado en inglés

### **III. CONOCIMIENTOS:**

Sistemas administrativos, administración estratégica, mercadotecnia, personal, dirección, finanzas, operaciones y métodos cuantitativos, derecho y entorno económico y social

#### **Perfil ideal del egresado de la licenciatura en administración**

- Ejercer la profesión con responsabilidad social en un marco ético.
- Observar un desempeño equilibrado, concertador y visionario dentro del contexto interno y externo de las organizaciones.
- Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de los objetivos organizacionales.
- Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y de calidad, coordinando los esfuerzos del sector humano.
- Detectar riesgos y oportunidades en el contexto nacional e internacional y diseñar estrategias creativas e innovadoras para que las organizaciones los enfrenten con un buen éxito.
- Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procedimientos administrativos.
- Promover e investigar las oportunidades de negocios nacionales e internacionales.
- Participar en los procesos de la administración y organización para impulsar el desarrollo de las organizaciones mexicanas.
- Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.
- Administrar los recursos organizacionales procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.
- Actualizar sus conocimientos para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos a nivel competitivo globalizador.
- Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la creación, expansión y mantenimiento de todo tipo de organizaciones.

Ahora bien el plan de estudios de la UAMI se orienta hacia un perfil de egresado que atienda a los siguientes propósitos.

Una formación teórica. El plan pretende que el alumno ubique el trabajo teórico de la administración dentro del contexto amplio de las ciencias sociales.

Una habilidad desarrollada para la investigación. El plan de estudios tiene como propósito central proporcionar al alumno las habilidades necesarias para realizar trabajo de investigación que le permita elevar su formación académica y profesional, al mismo tiempo que le permita contribuir al desarrollo de formas creativas para el análisis y comprensión de fenómenos administrativos.

Una formación técnica. Cuando se hace referencia a la solidez técnica que debe tener el estudiante, no debemos entender solamente el manejo hábil y solvente de los procedimientos usados en el tratamiento de un hecho administrativo en la vida profesional, sino también en la capacidad específica que debe tener el estudiante para identificar la pertenencia de dicha técnica a una determinada teoría administrativa.

Una orientación al análisis estratégico. El nivel de análisis estratégico busca lograr una comprensión básica del comportamiento interno de la organización y de su medio ambiente. En este sentido la "visión estratégica" se da en la capacidad intelectual para analizar situaciones complejas, obtener la información relevante y plantear alternativas de solución que permitan la supervivencia de la organización a largo plazo. El área terminal del plan de estudios está orientado al análisis estratégico de las organizaciones para capacitar al estudiante en la identificación, análisis y resolución de problemas complejos.

Como se puede ver en el plano de los propósitos, la UAM pretende formar un administrador totalmente diferente al que forman otras instituciones de educación superior, lo importante es analizar si esos objetivos que plantea la institución se cumplen. Por lo tanto la siguiente sección se aboca a describir los resultados obtenidos de la investigación de campo.

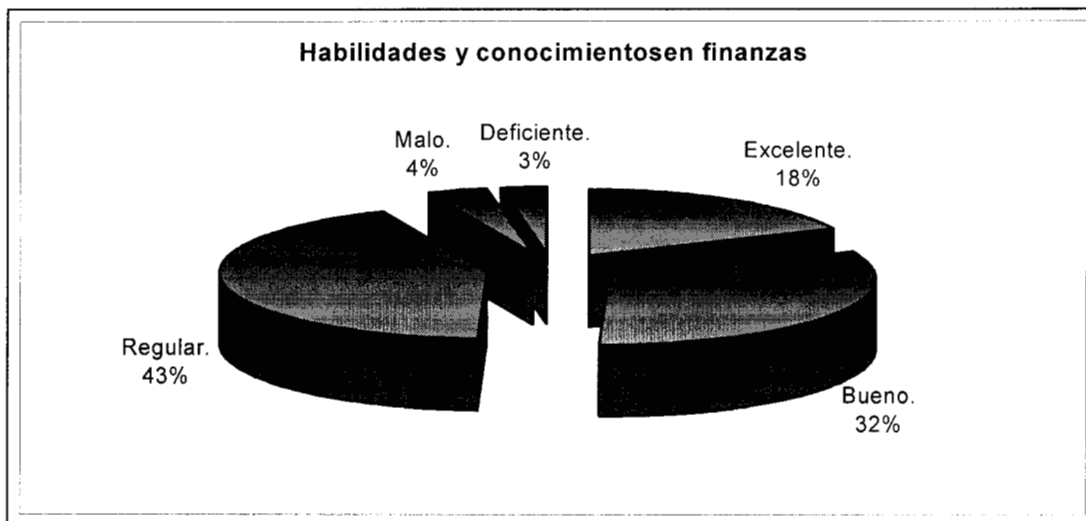
## PERFIL REAL DEL EGRESADO DE ADMINISTRACIÓN DE LA UAM-I

Denominamos perfil real a los conocimientos, habilidades y actitudes que realmente posee el profesionista al egresar de la carrera. A continuación presentamos los resultados que se obtuvieron, de acuerdo a la opinión de los propios alumnos, acerca de su perfil de egreso.

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL AREA FINANZAS

Como muestra el gráfico un alto porcentaje de alumnos, es decir el 43%, considera que su grado de aprovechamiento en el área de finanzas es regular, mientras que sólo el 3% lo considera deficiente. Este último dato es interesante ya que las finanzas no suelen ser del interés de muchos alumnos debido al uso de matemáticas, sin embargo la mayoría de ellos opinó que egresaban con sólidas bases financieras.

En el rubro que específicamente se tienen menores conocimientos o habilidades es en la formulación de presupuestos, por otro lado los alumnos opinan que están mejor capacitados en la elaboración y análisis de estados financieros.



Según el estudio realizado por Alma Olimpia Avila Mejía en su tesis profesional\*, la mayoría de los alumnos que egresaron en 1990 tanto de la UAM como de la UNAM, poseían conocimientos muy limitados en el área de finanzas, dado que tienen dificultades con los análisis matemáticos, por lo tanto a la hora de solicitar un trabajo, sólo el 5% de los egresados lo hacían para un puesto relacionado con las finanzas.

\* Avila Mejía Alma Olimpia, Obstáculos de los recién egresados de la carrera de administración para ingresar al mercado de trabajo, Tesis de licenciatura UAMI 1993.

Es de notar que ahora se da un desplazamiento hacia el área de finanzas lo cual puede deberse al hecho de que las otras clases son más teóricas y los alumnos prefieren estar en asignaturas que por su naturaleza son más prácticas. Algo que vale la pena citar es el hecho de que para los alumnos es necesario que los profesores de esta área sean menos autoritarios y más didácticos, ya que el hecho de que sean buenos profesionales no garantiza que enseñen bien.

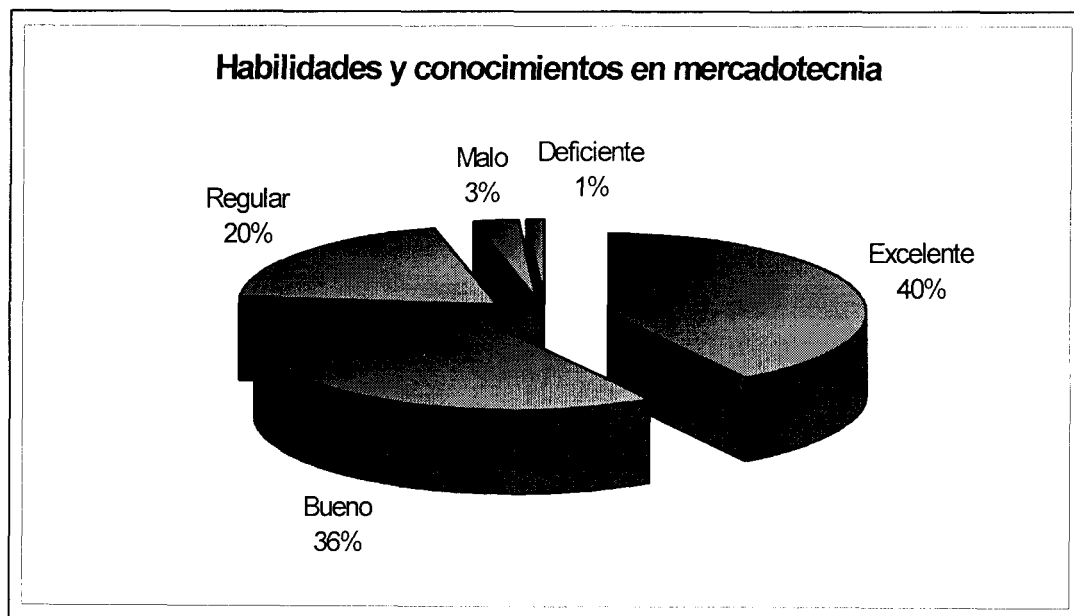
### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL AREA DE MERCADOTECNIA

En esta área los alumnos manifestaron tener conocimientos muy sólidos, ya que más del 40% contestaron que su formación es excelente. Por otro lado, el 36% considera que su formación es buena.

En el rubro que se presentan menores conocimientos es en la formulación de planes estratégicos de mercadotecnia, mientras que en estudios de mercado y análisis de los mercados de consumo se tienen mejores resultados.

No es de sorprender que en el área de mercadotecnia los alumnos piensen que han egresado con una formación sólida. Según la tesis los alumnos de la UAM suelen concentrarse en áreas como la mercadotecnia y los recursos humanos.

Este hecho se puede explicar a la luz de los comentarios de los propios egresados, los cuales opinaron que en mercadotecnia la mayoría de los profesores hacen uso de ejemplos reales y muy concretos, así como de material didáctico innovador como son el uso de programas de cómputo que plantean escenarios de la empresa en distintos contextos, además son profesores que se sienten motivados por la materia que imparten.



## CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

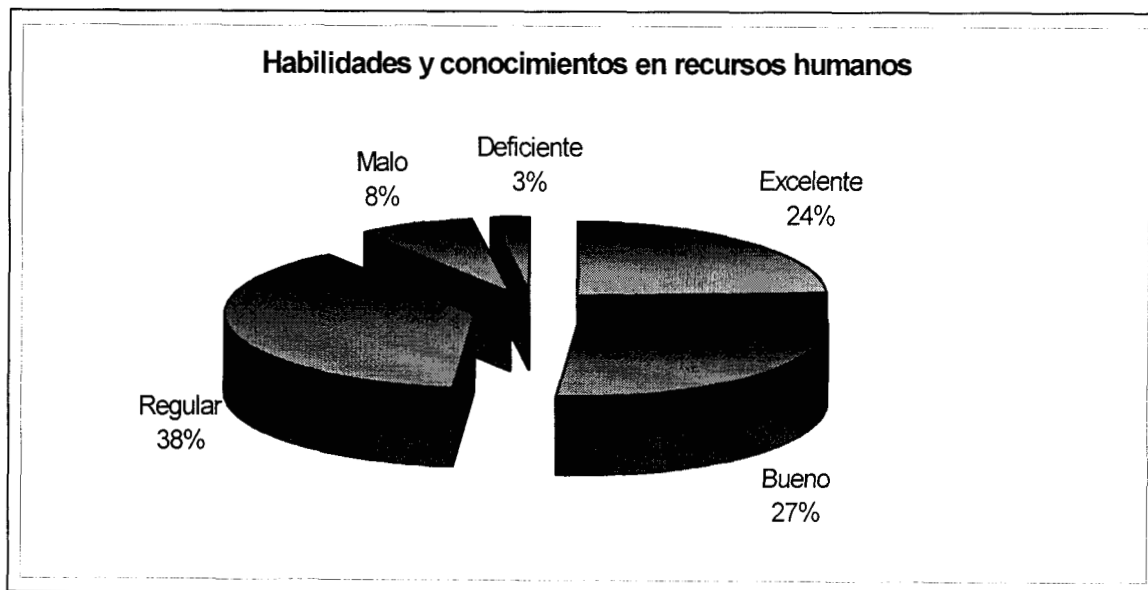
En esta gráfica se aprecia que un 8% de los encuestados opinan que su nivel de aprendizaje en área es malo. Este porcentaje es el más alto dentro de todas las áreas funcionales.

En el renglón que mayores problemas se tienen es en el conocimiento de técnicas para el cambio organizacional, así como en el diseño de modelos organizacionales.

En esta área la mayoría de los alumnos opinó que es necesario que los profesores sean más creativos a la hora de impartir su clase y que puedan encontrar métodos alternos de enseñanza, ya que el que usan de alumno exponga en clase con algunas intervenciones por parte del profesor, no es muy productivo.

De hecho los alumnos creen que los contenidos de estas materias deben reestructurarse e incorporar temas que estén acorde con la realidad actual. Lo que supondría por parte de los profesores preparación continua.

Los egresados fueron directos al señalar que los docentes de esta área carecen de práctica profesional, por lo tanto sus conocimientos son muy limitados con respecto a ciertos temas, lo que les impide lograr los objetivos que se plantean en el programa.

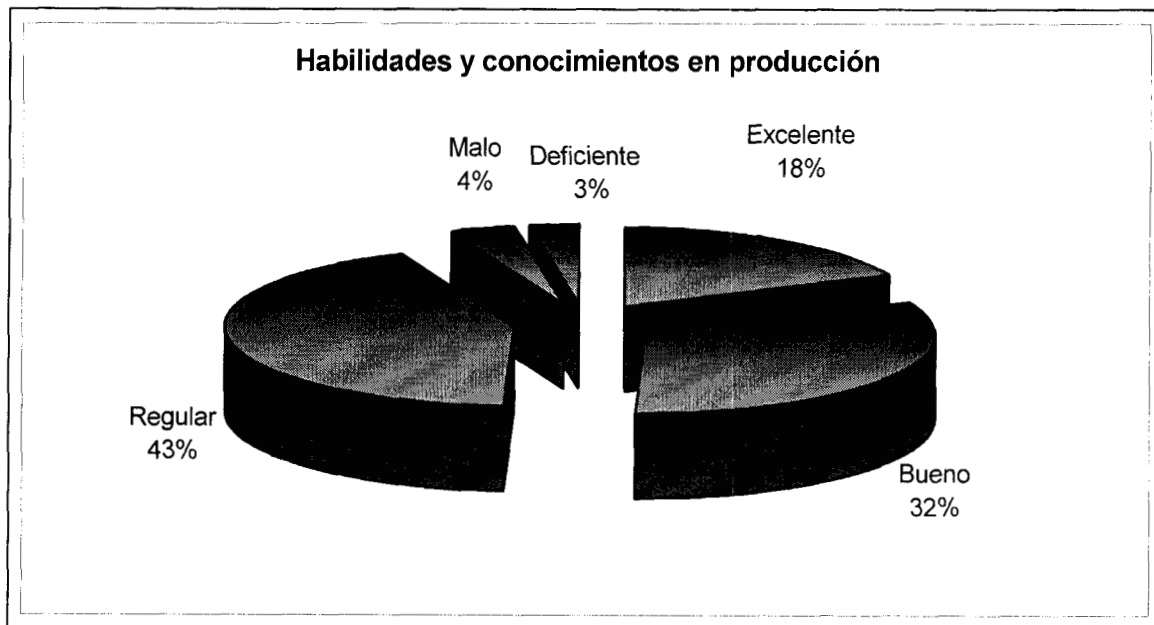


## CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL AREA DE PRODUCCION

El 43% de los egresados contestó que su grado de aprovechamiento en el área de producción es regular, mientras que el 18% contestó que su aprovechamiento fue excelente. Los alumnos presentan mayores deficiencias en la elaboración de programas de control de calidad, en el análisis de costos y en el control de inventarios. Por otro lado, el mayor aprovechamiento se registra en la formulación de planes de producción.

Muchos alumnos argumentan que esta área es de poco interés para ellos debido a que esta más relacionada con aspectos de tipo ingenieril que con los de gestión, por lo tanto le restan importancia.

Por otro lado los egresados comentaron que esta materia es práctica, pero que algunos profesores la ven de manera muy teórica, lo que impide que se cumplan los objetivos estipulados en el programa de estudios.



## CAPACIDADES

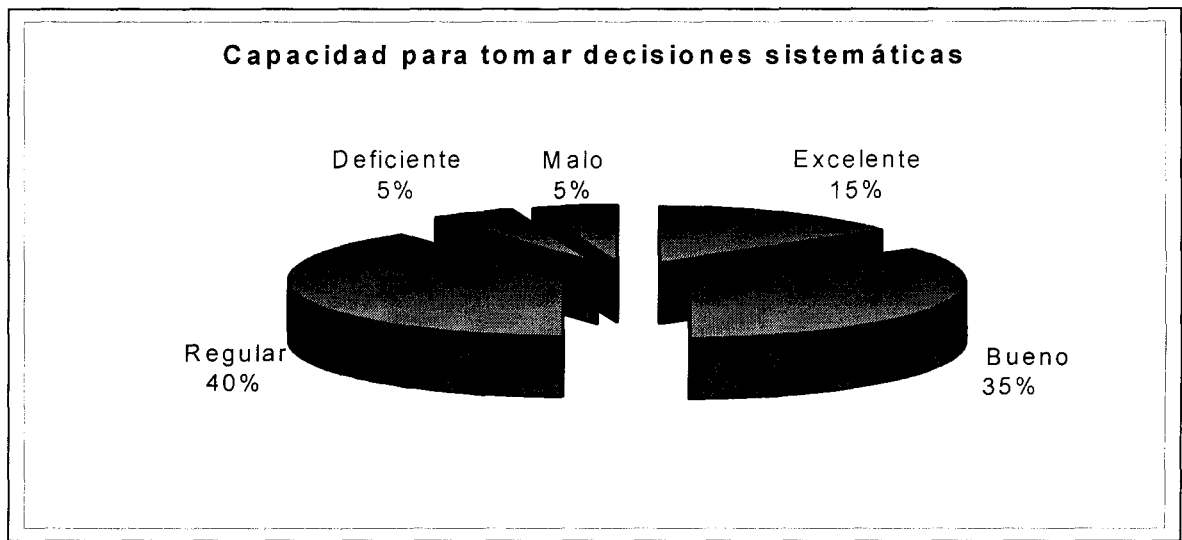
En cuanto a las capacidades se observa que un alto porcentaje de alumnos considera que su aprovechamiento es malo o deficiente, lo cual es un dato interesante, ya que el índice más alto en el rango de deficiente a malo en las áreas funcionales lo presenta recursos humanos, con un porcentaje del 12%, mientras que en las capacidades este rango de deficiente a malo oscila entre el 10 y 33%.

En todas las gráficas de las capacidades se observa que el porcentaje de alumnos que considera que su aprendizaje es excelente o bueno es muy bajo con relación a la apreciación

que se tiene en otro tipo de conocimientos o habilidades, lo cual indicaría que el buen manejo de ciertas técnicas, no garantiza el desarrollo de capacidades que le permitan al alumno hacer análisis de una organización en su conjunto.

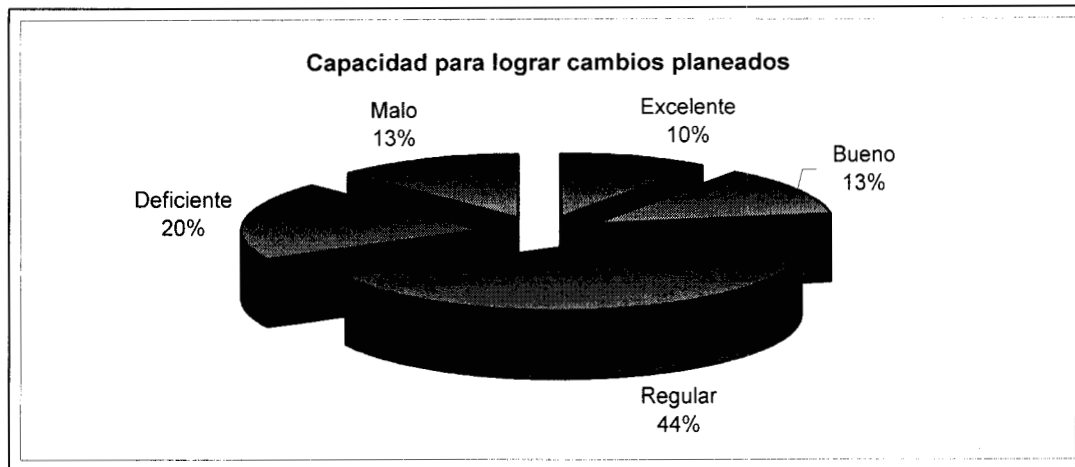
El estudio antes citado nos muestra que para algunas empresas es más importante el desarrollo de ciertas capacidades que los conocimientos o uso de técnicas que pueda manejar la persona que piensa contratar.

Se observa que un 50% de los encuestados opina que su capacidad para tomar decisiones sistemáticas esta entre regular y malo. Esto es un tanto preocupante si se tiene en cuenta que como administradores, en el ejercicio profesional hay que tomar decisiones constantemente. Ahora bien en puestos de alta dirección es indispensable que las decisiones se tomen de manera sistemática.



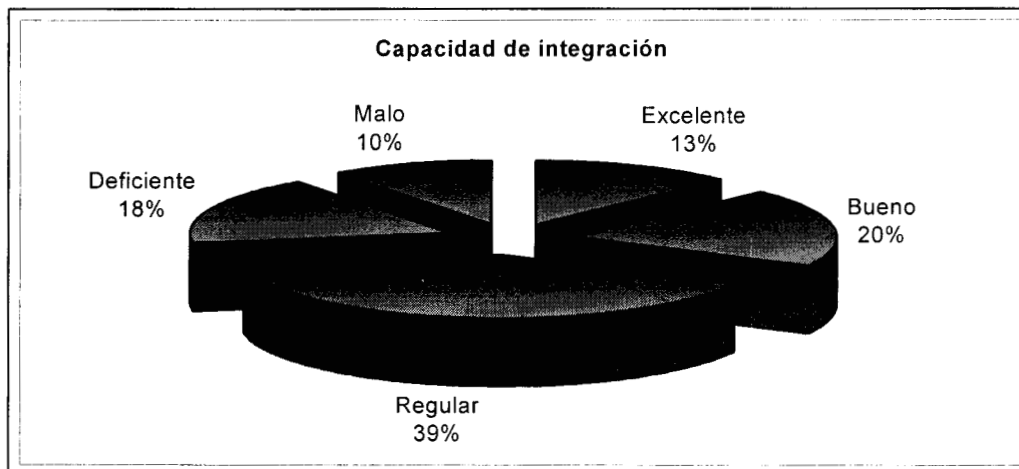
Como se puede ver en la siguiente gráfica pocos alumnos llegan a desarrollar una buena capacidad de integración, es decir se le dificulta el poder relacionar las partes con el todo.

Según el estudio antes citado esta capacidad es una de las más importantes, ya que en los puestos de alta dirección o dirección intermedia es necesario visualizar a la organización como un todo para poder ver tanto las debilidades como las fuerzas de la empresa y de ese modo identificar las oportunidades.



En el siguiente gráfico se aprecia que el 33% de los encuestados opina que su capacidad para lograr cambios planeados es mala o deficiente.

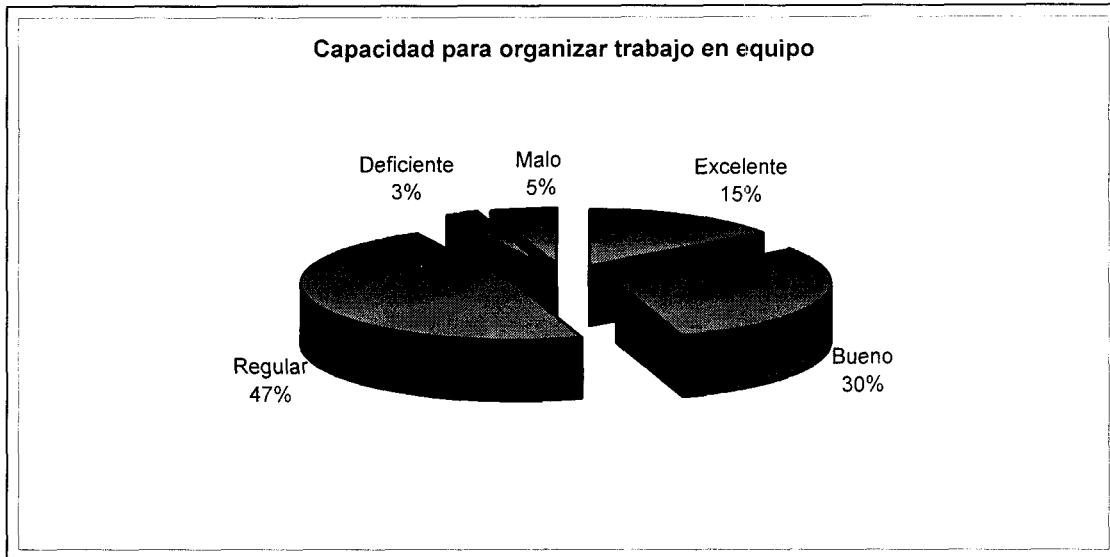
Este dato es relevante ya que el administrador debe ser un agente de cambio en la organización, de modo que si este desea desempeñarse como consultor es importante que pueda lograr cambios de manera planeada.



En cuanto a organizar trabajo en equipo la gráfica muestra que un 45% de los alumnos esta en el rango de regular a deficiente, lo cual no deja de ser preocupante si se tiene en cuenta que un administrador debe de saber tratar con todo tipo de personas y coordinarlas para que estas desarrollen bien su trabajo. Por lo tanto, si el alumno quiere tener éxito en la organización es indispensable que sepa organizar a un grupo.

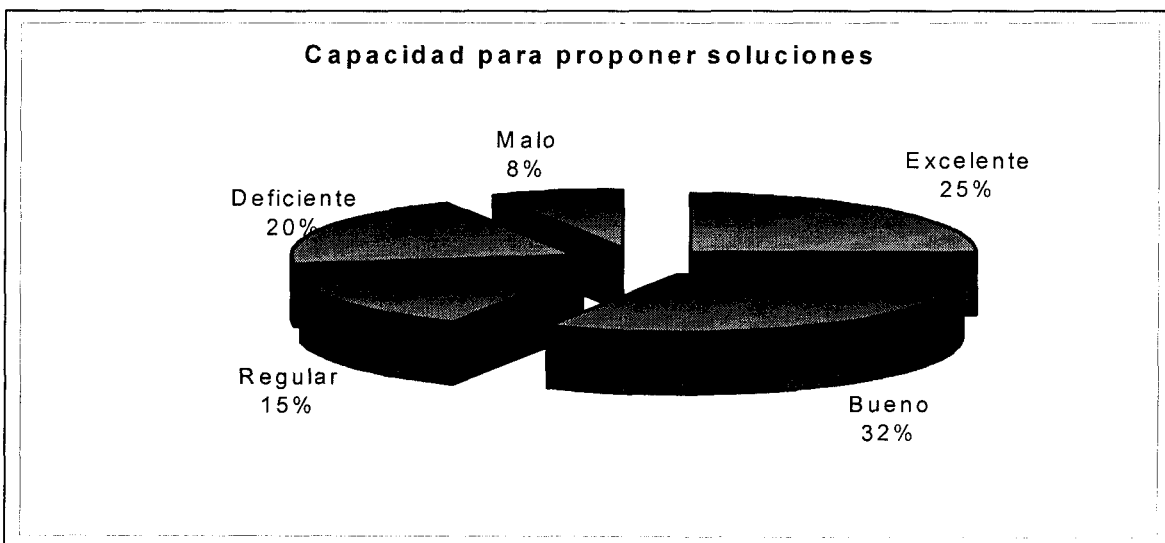


Sin embargo, se observa que los alumnos de administración tienden a trabajar individualmente por lo que se le dificulta poder organizarse entre ellos mismos para trabajar en equipo.



Ahora bien en cuanto a la capacidad para proponer soluciones se puede observar que el porcentaje que va de regular a malo es del 53%, con poco más de la mitad de los egresados no ha desarrollado bien esa capacidad.

Según la tesis de licenciatura de Alma Olimpia Ávila Mejía, los administradores deben de ser propositivos, y esto es para todos los niveles en la jerarquía de la organización, ya que se requieren soluciones para todo tipo de situaciones a los que se enfrenta la organización



Resumiendo, en cuanto a capacidades se puede observar que hay un alejamiento de lo que se plantea en términos ideales y reales. Algo que sobresale es que hay cierta incongruencia en las respuestas de los encuestados ya que por un lado ellos consideran que en conocimientos de tipo procedimental tienen un buen aprovechamiento, mientras que en capacidades más analíticas su aprovechamiento tiende a ser deficiente.

Esto se explica si se analizan los comentarios de algunos alumnos, ellos observan que los profesores de las distintas áreas tienden a enseñar su materia de manera aislada, son pocos los que tratan de relacionar conocimientos específicos con el todo, es decir como afecta un aspecto al conjunto de la organización.

Esto indica que si bien el plan de estudios plantea un perfil de egresado con la capacidad de identificar, analizar y resolver situaciones complejas, en realidad los egresados no llegan a desarrollar al máximo esas capacidades. En cuanto a la habilidad desarrollada para la investigación, en la realidad se ve que no se logra completamente. En sus comentarios la mayor parte de los alumnos manifiestan su falta de interés en ese campo, por lo que nuevamente se ve que el perfil ideal está muy desfasado de la realidad ya que la mayor parte de los alumnos carecen de un interés en la investigación, manifestando una tendencia sumamente pragmática.

En cuanto a otros factores que contribuyen a que se de un alejamiento entre el perfil ideal y el perfil real, los alumnos pudieron identificar los siguientes:

- Los alumnos comentaron que hace falta información sobre cursos, pláticas y conferencias.
- No existen convenios con empresas en donde se pueda poner en práctica los conocimientos teóricos.
- Es prioritario que los profesores dejen de lado la teoría y empiecen a centrarse en la práctica.
- Existe la necesidad de crear material didáctico y de apoyo.
- Actualizar los planes de estudios.
- Buscar métodos alternativos para impartir clase.
- Existe en los estudiantes la idea de que los profesores sólo vienen a ganar dinero, porque realmente no están comprometidos con la enseñanza.

Para otros todo viene encadenado, si los profesores no se sienten satisfechos con lo que hacen no preparan su clase, por lo tanto no transmiten ni conocimientos ni entusiasmo a sus alumnos, lo cual genera apatía en ambos.

Específicamente en el área de recursos los profesores tienen conocimientos muy limitados sobre lo que implica la práctica profesional, esto se refleja en la manera tan tradicional en como se imparte la clase, ya que siempre se hacen exposiciones sobre temas ya rezagados, lo cual provoca aburrimiento en los estudiantes.

Es necesario la incorporación de talleres sobre finanzas que vinculen esta disciplina con la materia fiscal, ya que en derecho nunca se ve específicamente como afecta la ley el funcionamiento de las empresas. Es importante hacer una vinculación clara entre materias, lo cual implicaría hacer una reestructuración del plan de estudios, no sólo en forma, sino también en contenido.

En la biblioteca los libros no están actualizados y hacen faltan números que luego piden los profesores.

Los profesores son muchas veces excelentes docentes pero tiene muy poca capacidad para enseñar.

Es importante la enseñanza de un idioma que sea de carácter obligatorio, incorporándolo al plan de estudios.

Es fundamental que se impartan materias de cómputo que estén actualizadas además de enseñar cursos de cómputo relacionados específicamente con la administración.

Mejorar la imagen de la universidad.

Es fundamental que los profesores tomen cursos de didáctica.

Es importante incorporar en el plan de estudios materias que estén vinculadas con la realidad actual.

Los profesores son poco flexibles y autoritarios, por otro lado muchos no están dispuestos a atender fuera de clases.

Muchas materias son muy extensas en contenidos por lo que se ven de forma muy superficial y no se asimilan.

Es importante que algunos profesores como los del área de estudios organizacionales bajen un poco su nivel para dar la clase, ya que tienen que comprender que dan clases a estudiantes de licenciatura y no a doctores.

Hay una gran necesidad de que se impartan talleres relacionados con las áreas funcionales. Los profesores tienen que dejar de lado un poco la teoría ya que al incorporarse el alumno al mercado laboral no sabe como solucionar los problemas que se le presenta. Existen profesores que enseñan de todo y saben de poco.

Es necesario que se incorporen a la carrera visitas a empresas donde se pueda vincular lo que se aprende en el aula.

Existen algunos profesores que no les satisface lo que hacen por lo tanto transmiten su insatisfacción a los alumnos.

En recursos humanos no existe un punto de vista práctico.

Existen malos métodos de estudios

Los alumnos tienen poca inclinación para trabajar en grupo

Poco interés por lo que sucede en el entorno

Pasividad y apatía de los alumnos

Existe una formación deficiente del alumno en nivel anterior de estudios que repercute en su carrera profesional.

Todos estos problemas planteados muestran la necesidad de readecuar el plan de estudios, así como de capacitar continuamente a los profesores que imparten clases dentro de la licenciatura. Sin embargo esto se tratará a más detalle en las conclusiones.

Ahora, pasaremos a analizar los resultados que arroja la otra parte de la investigación

## CAPITULO 4. LINEAMIENTOS DE CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS

Como se menciona en la introducción en un segundo planteamiento de la investigación, es realizar un estudio con el propósito de determinar cuáles son los principales lineamientos que utilizan las Instituciones (públicas y privadas) para seleccionar a su personal, por ello consideramos estos factores fundamentales, que son:

- Prestigio de la Institución
- Actitudes y aptitudes
- Nivel académico profesional

Para poder determinar si alguno o todos de estos factores son fundamentales para la selección, se recurrió a la bibliografía relacionada con el tema, posteriormente se realizó una investigación que se compuso de:

- Aplicación de cuestionarios a una muestra determinada
- Análisis estadístico
- Interpretación de los datos
- Conclusiones

En base a las necesidades del actual mercado de trabajo y de la preocupación que existe entre los futuros egresados de la carrera de administración, hemos determinado que la investigación tenga como objetivo el buscar cuáles son los principales lineamientos que utilizan las Instituciones para seleccionar a su personal. Este estudio se realizó en la Ciudad de México y Área Metropolitana, dividiendo la muestra en dos partes, para empresas y agencias de colocación.

Después del análisis realizado se determinó que los principales obstáculos que se tenían que salvar para poderse incorporar al mercado de trabajo son: el prestigio de la universidad, las actitudes/aptitudes y el nivel de preparación, tomando en cuenta que el egresado de cualquier universidad de procedencia, debe de tener la iniciativa, liderazgo y habilidades que cuenta el aspirante.

La importancia de la investigación radica en que no estén muchos datos sobre este tema en particular, y que los datos que arroje serán de suma importancia para todos los futuros profesionales de la carrera de administración, ya que con ello, podrán darse cuenta de cuales son las principales debilidades y que es lo que requieren en realidad las empresas y con todo esto tomar medidas correctivas necesarias para así poder aspirar a algo más.

Los resultados obtenidos dieron un amplio panorama de las posibilidades reales que tiene un recién egresado de la carrera de administración para poder formar parte de cualquier organización y poder desempeñar en ella funciones administrativas, aplicando los conocimientos adquiridos durante su preparación profesional.

Es claro que la misión de las empresas y la de las instituciones de educación superior son muy diferentes. Sin embargo hay aspectos en los que ambas coinciden de manera natural. Tales aspectos se vuelven por ello cuestiones de interés tanto privado como público.

Las universidades y empresas se deberían de comunicar -pensamos nosotras- y colaborar para una cuestión de mutua conveniencia. Esto no implica costos, ni esfuerzos excesivos y darían mejores frutos, cuando esa comunicación busca satisfacer necesidades ordinarias de ambas partes. Los objetivos ambiciosos, en su caso, los grandes logros, sólo pueden esperarse como consecuencia de una relación cotidiana prolongada, y esta relación siempre será provechosa, aun si no tiene resultados espectaculares.

Las universidades son organizaciones especializadas que la sociedad requiere principalmente para dotar de ciertas capacidades intelectuales y actitudes socialmente destacables a una fracción más o menos amplia de sus jóvenes, antes de que éstos asuman responsabilidades en la vida social y en el trabajo. En todas las economías modernas, más del 75% de los empleos posibles están en el sector empresarial; lo mismo ocurre ya en México, aunque no sea del todo moderna. En consecuencia, las instituciones de educación superior sólo pueden cumplir bien su misión si no la realizan aisladas del ambiente en el que la mayoría de sus egresados va a trabajar.

Las empresas, por su parte, incurren en costos excesivos, y por lo tanto reducen su competitividad, cuando los profesionales que contratan carecen de las habilidades

específicas que se requieren en los puestos que van a ocupar en ellas. De manera cada vez más generalizada se reconoce que la adquisición de tales habilidades y/o aptitudes depende poco del conocimiento, es decir, del contenido peculiar de los planes y programas de estudio y mucho del ambiente y el modo en que se aprende.

Lo dicho en los dos párrafos anteriores expresa los motivos más obvios por los que universidades y empresas deben mantener entre sí una intercomunicación continua por conveniencia mutua. En México todavía no se ha logrado que tal relación sea suficiente natural y cotidiana. Lo han impedido no sólo la aún débil conciencia de la cuestión en los dos lados de ella, sino la polarización ideológica, la exageración retórica de expectativas o dificultades y la impaciencia.

Ahora bien, con todo lo importante que es el acceso al empleo, éste no es el único objeto de las personas que buscan educarse ni de las instituciones que las educan: para unas y otras la buena educación tiene también valor por el hecho de contribuir al desarrollo personal, esto es, al crecimiento espiritual y a la integración social de los individuos. Pero este otro atributo de la educación superior no sólo es compatible con el acceso a la ocupación productiva, sino que, en rigor, es la otra cara de un mismo objetivo, pues el trabajo es, a su vez, medio por excelencia para el desarrollo personal pleno y la integración social. Así pues, el desafío de la cooperación entre empresas e instituciones educativas consiste en que las primeras dejen de ser vistas por las segundas, y por sí mismas, como simples reclutadoras de personal entrenado por alguien más. En una sociedad cada vez más compleja, y que aspira a ser moderna, las empresas son, igual que las universidades, poseedoras y transmisoras de grandes porciones del conocimiento y la tecnología en uso; por tanto deben ser consideradas por ellas mismas y por la sociedad como participes de pleno derecho en la formación de los jóvenes. Inversamente: la necesidad de que educación se extienda a toda la vida no podrá satisfacerse si las universidades monopolizan esta tarea y no se asocian con las empresas y otras organizaciones para hacerla viable.

Suele decirse que la misión de las universidades incluye la crítica de la sociedad, es decir, el cuestionamiento de valores y prácticas establecidos. ¿Es esto compatible con la comunicación y la colaboración sistemáticas entre las universidades y su entorno, incluso las empresas? La respuesta es obvia: si dicha crítica ha de darse y ha de tener alguna validez y significación, será por que se basa en el conocimiento; todo análisis crítico de un estado de

cosas, sea para mejorar su congruencia interna o para proponer principios o paradigmas alternativos, requiere de un hondo conocimiento del objeto de la crítica, de una larga reflexión sobre su naturaleza y de una serie de pruebas empíricas que sustenten las nuevas tesis. Por otro lado, para que una visión nueva de cualquier aspecto de la vida social tenga mayor probabilidad de cambiar patrones de comportamiento establecidos, es útil que los destinatarios conozcan autoridad intelectual. Así pues, también la faceta crítica de la misión universitaria se vería enriquecida por el contacto entre las instituciones académicas y su entorno. Por todo aquello, tuvimos la inquietud de saber que es lo que requieren o necesitan las empresas para la contratación de un candidato, tomando en cuenta el perfil real que adquirimos en nuestra universidad.

### **Planteamiento del problema**

Para la mayoría de los egresados, encontrar trabajo es lo importante para poder desempeñarse adecuadamente acorde con el perfil que adquirieron. Asimismo, las empresas son sumamente demandadas por los egresados. Se estima que en promedio, el egresado encuentra un buen trabajo aproximadamente en un año.

Este hecho ha generado diversos cuestionamientos entre los egresados y sus padres sobre la relación que existe entre universidad-empresa y los efectos de está sobre los egresados. Así, se ha considerado trascendente estudiar dicha relación con el propósito de analizar el papel que desempeña el agente socializador tan relevante como el trabajo.

Contrastando con datos de empresas, los requisitos que requieren para las vacantes. A partir de preguntarse, **¿Cuáles son los lineamientos (criterios) que utilizan las Instituciones (empresas) para seleccionar al personal?**, este estudio se orienta a determinar que criterios son más comunes en las empresas, si la experiencia previa es primordial, si el prestigio de la Universidad es esencial, o si es necesario cambiar las actitudes de los egresados.

Por otra parte, constatar los requisitos que requieren para las vacantes, y confrontarlas con las aptitudes que se supone han adquirido los alumnos que egresan de la Universidad Autónoma Metropolitana, es decir, se trata de: Verificar si el plan de estudios de la UAM-I, da un perfil académico que requieren las empresas, y determinar si las habilidades,



conocimientos y actitudes tienen una influencia importante en la contratación; tomando como hipótesis:

1. El prestigio de la universidad es considerado un elemento central para la contratación.
2. Las actitudes y aptitudes que tienen los egresados son importantes para la futura contratación.
3. Nivel de preparación de los egresados de administración de la UAM-I

### **Metodología**

La metodología que aplicamos en esta investigación fue por medio del método de cuestionario (encuestas) que se aplicaron al personal de recursos humanos, principalmente al responsable del departamento de reclutamiento y selección para mantener controlada la calidad de la información. En el diseño del cuestionario se evitaron preguntas que sugirieran o insumaran las respuestas, además de no hacer preguntas ambiguas.

El cuestionario constó de 10 preguntas para respuestas de tipo abiertas, cerradas y dicotómicas.

Una vez hecho lo anterior se realizó la aplicación del cuestionario definitivo del cual se aplicaron 50, de los cuales se eliminaron 10 pues se consideró que estaban influenciados y tenían ciertas predisposiciones.

La investigación de campo de esta tesina se aplicó a un grupo de 50 organizaciones escogidas al azar, de las cuales 15 fueron excluidas ya que contaminaban el experimento; de las sobrantes, 15 se aplicaron a agencias de colocación, 10 a empresas públicas y 10 a empresas privadas. Uno de los factores clave que se consideraron para elegir a las personas que nos contestaron el cuestionario fue, que tuvieran una relación directa con el tema analizado para que la información obtenida fuera provechosa y verídica.

El nivel escolar de todos los sujetos de estudio oscila entre la licenciatura y la maestría.

Una de las principales características que distinguió a la recolección de la información es que todas las preguntas estaban dirigidas a puestos administrativos de mediana a alta jerarquía, y que podían ser cubiertos por recién egresados de la licenciatura de administración.

Algunos de los cuestionarios estuvieron apoyados con una breve entrevista informal para obtener el acopio de testimonios orales, además para permitirnos precisar y aclarar las preguntas, verificar las respuestas y observar la reacción del entrevistado.

De las 10 preguntas del cuestionario 3 resultaron ser no tan significativas para la investigación.

### Referentes teóricos

*Los propósitos de la colaboración universidad-empresa.* Los fines precisos o particulares que debe cumplir la comunicación continua entre universidades y empresas son múltiples, y han de ser definidos en cada caso por unas y otras en función de sus propios intereses legítimos. No obstante, pueden adelantarse algunos objetivos genéricos como los siguientes<sup>6</sup>:

- Afinar la concordancia de los programas y métodos educativos con las capacidades que las empresas requieren de sus profesionales y técnicos. Esto interesa por supuesto a las empresas, pero también a las universidades, si éstas han de satisfacer la aspiración de sus estudiantes de labrarse un futuro personal y profesional satisfactorio.
- Prever conjuntamente la posible evolución de las necesidades de las empresas y los jóvenes, pues las universidades no educan para hoy, sino para el futuro en que actuarán sus egresados. Es claro que tal previsión será más atinada si para ella se conjuga el saber de las empresas y el de las universidades, y no si cada una realiza aisladamente con su propio saber. En estos ejercicios de previsión y prospectiva pueden requerirse contribuciones de disciplinas muy diversas, y en especial de las humanidades.
- Llevar y traer conocimientos y avances técnicos entre universidades y empresas, pues cada una de ellas tiene en estos aspectos, en diferentes momentos y temas, alguna ventaja sobre su contraparte, y por tanto algo útil que ofrecer ésta para su correspondiente misión.

---

<sup>6</sup> Carlos Muñoz Izquierdo, *Diferenciación Institucional de la educación superior y mercados de trabajo. Seguimiento de egresados de diferentes instituciones a partir de las universidades de origen y de las empresas en que trabajan*, México, ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1996. (Alfredo de la Lama G.)

- Prever las implicaciones de aquellos avances para el futuro de las empresas y de las universidades, e idear juntos modos de enfrentar oportunamente y del mejor modo los cambios previsibles.
- Desarrollar conjuntamente criterios y métodos para evaluar conocimientos y habilidades relevantes para fines laborales y sociales.
- Atenuar el desconcierto o la sorpresa traumática que en los jóvenes produce el paso brusco de la escuela al trabajo.
- Atender al mínimo costo las necesidades de actualización y educación continua de los cuadros profesionales y técnicos de las empresas y de los académicos de las universidades. dado que hoy los saberes avanzan muy rápidamente y los que las universidades y las empresas poseen son mutuamente complementarios.
- Resolver problemas de las empresas con el conocimiento científico acumulado en las universidades y mediante la creatividad de los jóvenes a quienes éstas educan.

Todos esos y otros posibles fines deben tenerse en mente cuando se habla de vinculación entre universidades y empresas. También cuando se trata de desarrollo tecnológico, pues la tecnología es, esencia, el saber hacer que las personas poseen, que llevan a su sitio de trabajo y que afinan o acrecientan en él. Esa vinculación y el flujo de tecnología que ella implica se dan más eficientemente, a menor costo y más oportunamente, entre universidades y empresas que mantienen contactos de larga duración; además, son factibles y dan frutos cualquiera que sea el tamaño de las empresas y el perfil de las universidades. De aquí la trascendencia que esto tiene para las empresas pequeñas y medianas, que constituyen la mayor porción del potencial económico de cualquier país y por supuesto del nuestro.

En concordancia con las características y el potencial que representan las empresas medianas y pequeñas, y para ampliar la posibilidad de sinergia entre ellas y las universidades, México está desarrollando desde 1991, como complemento de los tipos tradicionales de educación superior, una nueva modalidad. Se trata del tipo de educación superior que ofrece el sistema de Universidades Tecnológicas. Este tipo de programas está ya muy consolidado en todos los países de mayor desarrollo, pues nació en la mayoría de

ellos hace más de 50 años y hoy representa, dentro del respectivo sistema de educación superior, entre 40% y 60% de la matrícula total. Sus principales atributos son:

- Menor duración típicamente dos años intensivos después del bachillerato;
- Dedicar dos terceras partes del tiempo a dar formación práctica, tanto en laboratorios universitarios como en sitios de trabajos empresariales, y una tercera parte a formación teórica;
- Abrir a los jóvenes horizontes culturales y de desarrollo personal amplios;
- Mantener una vinculación continua y fuerte entre la universidad y su entorno empresarial y social: lo mismo para decidir las carreras a ofrecer, que para diseñar y actualizar la porción práctica de los programas de estudio, para conducir la enseñanza de esta porción conjuntamente entre académicos universitarios y profesionales de las empresas, y para favorecer la presencia de empresarios en los consejos directivos de las universidades y la de profesionales de las empresas en las comisiones de cada universidad encargadas de cuidar la pertinencia de programas de estudio, para conducir la enseñanza de esa porción conjuntamente entre académicos entre académicos universitarios y profesionales de las empresas, y para favorecer la presencia de empresarios en los consejos directivos de las universidades y la de profesionales de las empresas en las comisiones de cada universidad encargadas de cuidar la pertinencia de los programas de estudio:
- Ofrecer la posibilidad de que, sobre todo después de cierto periodo de experiencia laboral los graduados de programas cortos puedan continuar estudios en pos de un grado más alto.

El mismo tipo de programa de corta duración está comenzado a crearse en varias universidades mediante la participación en dos ciclos de los programas largos (licenciaturas), previo reordenamiento de los cursos individuales. En estos casos, al concluir el primer ciclo (de dos años) los jóvenes recibirán el título de profesional asociado, y quienes luego cursen el segundo ciclo obtendrán una licenciatura.

Podemos concluir que los hechos arriba descritos apenas comienzan a ser percibidos en México y entendidos por los jóvenes involucrados, por sus familias y por sus empleadores, con base en las experiencias de cada uno de ellos; pero aún falta una comprensión social

mucho más amplia del fenómeno comparable a la que ya hay de él en los países que nos llevan la delantera en desarrollo económico. Por eso es importante que los empresarios, incluidos los pequeños y medianos, responsables de la mayor parte del empleo presente y futuro en México se acerquen a las universidades de todo tipo, y viceversa. Esta cercanía de los empresarios es importante, especialmente en el caso de las universidades que forman técnicos superiores universitarios o profesionales asociados, pues estas instituciones necesitan que los empresarios participen en el proceso de diseño de los programas de estas modalidades que se seguirán creando en los próximos años.

Puede concluirse sin duda que de la comunicación cercana y continua entre universidades y empresas depende que la educación siga siendo en México el factor de movilidad social, que tan eficazmente funcionó entre la segunda y la quinta década de este siglo, y también que el potencial de crecimiento de nuestra economía depende de que la oferta de educación y las percepciones sociales acerca de ella se sintonicen para formar los cuadros profesionales que se requieran en las siguientes etapas de nuestro desarrollo. Ambas posibilidades podrán hacerse realidad sólo en la medida en que las empresas y las universidades (ambas estimuladas y apoyadas por los diversos órdenes de gobierno) interactúen y colaboren en las cuestiones en que comparten responsabilidades, y tengan buen éxito en comunicar a la sociedad cómo y por qué el interés privado de los jóvenes y sus familias, el de los empresario, y el interés público, es decir, el del país todo, se pueden satisfacer simultáneamente sólo mediante dicha colaboración continua, explícita, a la vista de todos, entre universidades y empresas.

En los últimos años, los trabajos relacionados con la licenciatura en administración han cambiado sustancialmente. En el año 1946, apareció la primera computadora, y con ello cambió el modelo que se tenía anteriormente del universo de los negocios, podríamos decir mecánica, lenta y con fronteras bien definidas, a una nueva en donde la información es el principio organizativo del trabajo.

Mucho se dice estos días y se ha escrito acerca del impacto que las tecnologías de información tienen en la sociedad. Uno de estos impactos es el que se refiere a la multiplicación de empresas pequeñas muy especializadas, debido a la necesidad de información en todos los ámbitos de los negocios, ya sea en manufactura, en distribución de

bienes o en servicios. Esta necesidad impulsa la creación de una serie de nuevas empresas pequeñas o personas que se juntan para hacer su propia empresa de información o de alta tecnología. La modernización lleva a nuestro país a buscar optimar los procesos, estos procesos son en general de información.

Por lo tanto, cualquier profesión en esta nueva era tiene que estar versada en aspectos de información, más específicos en manejo de computadoras. El ciclo básico administrativo de planeación, organización, dirección y control sigue siendo importante, pero los medios para llevarlo a cabo han cambiado.

Un aspecto importante que no se ha discutido en las universidades y en especial en el área de administración es el "aprender a aprender"; es muy importante darle al estudiante las herramientas suficientes para que él tenga la capacidad y el comportamiento para poder seguir aprendiendo, y no sólo eso, sino impulsar el deseo de que lo siga haciendo. Naturalmente que podemos encontrar cientos de exámenes que prueban que muchos alumnos pasaron por las aulas y tuvieron la capacidad de contestar una serie de preguntas relacionadas con el tema de la manera que estaban llevando. Sin embargo, no hay en ningún lado una prueba que nos diga si el estudiante también desarrolló la capacidad de aprender de la vida, del medio que lo rodea, de las experiencias profesionales que va teniendo. Las universidades, generalmente, no están enfocadas a reforzar puntos fuertes o virtudes del alumno, sino que se abocan a resolver sus problemas y tratan de subsanarlos para que el alumno esté en una situación, supuestamente, más sólida cuando termine su curso. Por eso el administrador no puede quedarse sólo con los conocimientos aprendidos en la universidad, tiene que continuar preparándose y conectado con las teorías y prácticas que aparecen en el mundo prácticamente cada día. Tiene que leer mucho; revistas especializadas, libros, artículos, etc. y también asistir a conferencias, simposia, etc., si realmente quiere ingresar a una empresa y/o construir un negocio, o lo que pueda hacer en el futuro.

La situación actual en el mundo coloca al administrador en la posición clave para poder volver a la entidad en donde se coloca una entidad de éxito. En su puesto puede convertirse en una fuerza para el cambio que se requiere en esa organización, para que sea más

competitiva en un mundo más pequeño de los negocios y dentro de un sistema de comunicación instantánea.

El conocimiento es algo que no se ha definido con toda exactitud, se puede saber algo que puede no servir para nada, por ejemplo, sabemos que en un tiempo se creía que la tierra era plana, los que se quedaron con ese conocimiento no podrán avanzar pues su “conocimiento” es falso.

El mercado requiere de administradores con la capacidad de avanzar rápidamente en el conocimiento, no tan sólo de los aspectos del medio ambiente, en donde se desarrollan, sino también estar al día en lo que es la tecnología, su dirección, su característica. Requiere de un conocimiento considerable de un mundo complejo en el cual los límites de una ciudad, de una nación, de un área regional, ya no definan nuestro horizonte.

Es posible que la sociedad industrial y de negocios actual no pueda o no deba darles trabajo a todos los egresados de las universidades, no solamente administradores, sino de todas las disciplinas. Hay algunas estadísticas que dicen que de cada diez graduados, cuatro no encontrarán empleo. Esto nada más nos está diciendo que cuatro van a tener una mayor oportunidad en la vida por que tendrán que volverse sus propios patrones, crear autoempresas, en otro sentido: volverse empresarios.

No podemos limitarnos a buscar un empleo, si aparece bien, y si no, hay que hacerlo. Por eso creemos, que las oportunidades están ahí, sólo hay que encontrarlas.

Hablar acerca de las características que se requieren de un profesional de la licenciatura en administración en la actualidad y en el largo plazo, en el amplio, complejo y heterogéneo mercado de trabajo de nuestro país, es un ejercicio que no obstante se incorporen tantas variables como nos sea posible y éstas se correlacionen y ponderen de que deberá ser tomado con todas las reservas del caso, ya que estará tamizado por la subjetividad de la persona o el grupo de personas que hayan participado.

El interés en realizar esta investigación fue de analizar que tan urgente es la necesidad de las instituciones de educación superior, de dotar a sus estudiantes de aquellos elementos

teóricos-prácticos que les permitan, una vez terminados sus programas de estudio, estar en óptimas condiciones para encontrar opciones de desarrollo profesional e intelectual en un mercado de trabajo altamente competitivo. En este aspecto es relativamente sencillo observar de manera cotidiana y casi en cualquier tipo de actividad, la velocidad, dinamismo, metamorfosis y mutaciones, que en los últimos años se han producido en el desarrollo económico, tanto a nivel nacional como internacional.

Esta metamorfosis y mutación de lo que pudiera denominarse cultura científica, tecnológica y humanística requiere contar con recursos humanos, con un bagaje académico y un alto grado de habilidades y capacitación profesional que les permita hacer frente de manera adecuada a los cambios vertiginosos dentro de los cuales deben llevarse a cabo los propósitos y objetivos que la sociedad demanda de las diversas instituciones, organizaciones y empresas de carácter público, privado o mixtas.

Si partiéramos de la premisa de que el nivel de calidad y eficacia del desempeño en el campo profesional de un egresado en la licenciatura de administración, así como de cualquier otra área disciplinaria, depende exclusivamente del mayor o menor grado del rendimiento académico que éste haya obtenido en el cumplimiento de los requisitos que exige cada materia del plan de estudios, estaría planteado el paradigma demasiado lineal y simplista de los que en realidad se tendría que tomar en cuenta para hacer un pronóstico del destino que cualquier egresado universitario tendría en un mundo que se encuentra en el umbral del siglo XXI.

Uno de los mayores retos que enfrentan las universidades, es el compromiso de formar universitarios que sean portadores de un nuevo impulso humano y social que permitan llenar de sentido la vida. Sin duda el ámbito de la educación da la oportunidad de participar en la formación universitaria y de servir a los demás. Como señala Rugarcia (1996) la ética profesional se debate entre la "naturaleza" de la profesión o la "formalización" de lo que debe ser el ejercicio profesional; lo que ha dado lugar a que se cuestione la formación ética de los egresados y a que se incluya una asignatura en el *curriculum* de las licenciaturas<sup>7</sup>.



Estas ideas corresponden a una perspectiva más amplia de conocimiento, que trasciende el culto actual de quienes lo perciben como erudición e intenta llegar al mismo como sabiduría, e incluye otras dimensiones y desarrollo de capacidades y habilidades que permitan al egresado establecer juicios de valor y ampliar sus horizontes. Cuestionan tanto la estructura del curriculum como la formación de los profesores, y el perfil de los egresados de las instituciones de educación superior.

Por eso es preciso mencionar que tan importante es el Perfil del profesionista comprometido socialmente, por ello cabe preguntarse, ¿Cómo se visualiza a este profesional ético y comprometido socialmente? Para delinear su perfil, conviene relacionarlo con las características, necesidades y demandas del entorno en el que se desempeñará como profesionista. En este sentido, ser un profesional ético y socialmente comprometido, significa poner el poder que se deriva de las propias competencias al servicio de la comunidad, en particular los más necesitados de la comunidad. Cada profesión ofrecerá lo que le es específico en cuanto a la adquisición de conocimientos y al desarrollo de habilidades y competencias, tanto técnicas como profesionales. Del mismo modo, habrá de proponer las actitudes y valores que normarán el desempeño de los egresados.

La Identificación con el compromiso de procurar la justicia social en el ejercicio de su profesión; apertura a la experiencia y al desempeño de nuevos roles profesionales; habilidades para establecer relaciones interpersonales basadas en el respeto y la igualdad; sensibilidad para tratar a las personas dentro de su propio contexto socioambiental, sin manipular ni violentar su proceso; capacidad de facilitar procesos de cambio en el ámbito de sistemas sociales; estilo democrático de liderazgo y disponibilidad para compartir el poder con otros profesionales y con la comunidad; interés por la investigación aplicada; capacidad para anticiparse y planear; interés por proyectar su intervención a escenarios de futuro a corto, mediano y largo plazo; responsabilidad y capacidad para tomar decisiones en forma autónoma cuando la situación lo requiera; capacidad para ser abierto y aceptante de la diversidad de valores; conocimiento del entorno local, regional y nacional; habilidad de reflexión y análisis sobre los problemas sociales; capacidad para vencer obstáculos y trabajar bajo presión; apertura para compartir y revisar su experiencia personal cuando sea

---

<sup>7</sup> Ibid,1998, pp. 45-56

pertinente; capacidad para integrar teoría, práctica y experiencia personal en una actitud permanente de compromiso con las personas y con la sociedad en general; espíritu de solidaridad con las necesidades de individuos y grupos marginados o desfavorecidos; capacidad para el riesgo y para desempeñar su profesión de modo ético y responsable.

Por eso es necesario señalar la importancia que tiene el departamento de recursos humanos con sus funciones de reclutar y seleccionar al personal que requieren las empresas; para poder hacer este estudio consideramos necesario mencionar el significado de reclutamiento, selección de personal y sus procesos; iniciando con el concepto de reclutamiento seguida con la selección de personal.

## RECLUTAMIENTO

Se llama reclutamiento "al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes"<sup>8</sup>. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. De esta forma se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo empleado o empleados que requiera la empresa.

En la mayoría de las empresas el departamento de personal o de Recursos Humanos es el encargado de desempeñar la función de reclutamiento. Los métodos para reclutar son muy variados; el reclutador que opera en México no se encuentra sometido a actuar de manera ética y veraz. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales para el reclutamiento, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidad que incluyen cada vacante.

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento incluye varios pasos a seguir:

1. En primer lugar, el reclutador identifica la vacante mediante la plantación de recursos humanos o a petición de la dirección (solicitudes específicas). La planeación de recursos humanos es muy útil, ya que permite identificar las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

<sup>8</sup> Wether William B Jr. / Davis Keith. *Administración de personal y recursos humanos*, pp 90.

2. En segundo lugar, el reclutador deberá identificar los requerimientos del puesto, dichos requerimientos se obtienen mediante la información obtenida tanto del análisis del puesto como del gerente que haya solicitado el nuevo empleado.
3. En tercer lugar, se da inicio a la búsqueda de candidatos mediante los diferentes métodos de reclutamiento, para finalmente obtener un conjunto de solicitantes satisfactorios.

### *FUENTES DE SOLICITANTES*

El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos. Se debe analizar el mercado de mano de obra para determinar en dónde se pueden localizar las capacidades, y se necesitan tomar decisiones acerca de qué universidades y ciudades se deben contactar o visitar, en dónde se debe colocar la publicidad y quién debe llevar a cabo el reclutamiento.

Básicamente existen dos fuentes principales para cada vacante de puestos en una compañía: fuentes internas y externas<sup>9</sup>:

Fuentes internas. En estas fuentes se consideran empleados actuales de la empresa para llenar puestos abiertos mediante transferencias o ascenso. Para reclutar de esta fuente se debe contar con un sistema de promoción interno. Este sistema debe utilizarse como una gran ayuda en el reclutamiento.

En algunos países como en el caso de México, la promoción del personal se encuentra reglamentada por la Ley Federal del Trabajo. Los empresarios tienen la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores, teniendo por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgos de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Fuentes externas. Las fuentes externas son numerosas y se mencionaran las más utilizadas:

1. *Anuncios*: Periódicos (clasificados y desplegados); Revistas técnicas; Correo; Radio y Televisión; Carteles.
2. *Agencias de empleo*: Públicas (Administradas y sostenidas por el Gobierno Federal y Estatal); Privadas (Locales, nacionales o afiliadas).
3. *Universidades y demás instituciones educativas*: Grupos de egresados; oficinas de colocación de alumnos o bolsas de trabajo.
4. *Candidatos espontáneos*.
5. *recomendaciones de los empleados de la empresa*.

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Tradicionalmente la selección de recursos humanos se define como el procedimiento para encontrar al hombre o mujer adecuados para el cargo adecuado, sin embargo, esta definición solamente soluciona el primero de los dos problemas básicos de la selección:

1. La adecuación del hombre o mujer al cargo.
2. La eficiencia del hombre en el puesto.

Por lo tanto queda por resolver el segundo problema, el cual involucra al potencial humano y su satisfacción en el desempeño del puesto; es por esto que una mejor definición será aquella que involucre y trate de resolver los dos problemas básicos de selección, dicha definición será la siguiente:

“La selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización”

---

<sup>9</sup> Hawk, Roger H. *Reclutamiento y selección de personal*, pp. 43

## MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

*Métodos de selección forzada:* la escala de clasificación típica en la selección forzada requiere que el calificador indique mediante una señal aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que está siendo calificado. Puesto que se presentan varias declaraciones igualmente favorables o desfavorables, la persona que lleva la forma de selección forzada no puede estar segura de si está dando al empleado una calificación alta o baja. Un tipo de escala de selección forzada se compone de grupos de cuatro declaraciones:

1. Puede manejar asignaciones de emergencia.
2. Duda en ofrecer nuevas ideas.
3. Indefinido en sus metas.
4. se confunde bajo presión.

Al calificador se le presenta la lista y se la instruye que indique en cada una, la declaración que sea más descriptiva y la que sea menos descriptiva del individuo que esta siendo calificado. En la lista anterior, la declaración "1" forma pareja con la declaración "3" en cuanto a la preferencia del calificador se refiere. Similarmente la declaración "2" forma pareja con la declaración con respecto a las características indeseables originando que el calificador selecciones la declaración debido que es destina del individuo y no debido a que suene un poco mejor o pero que la otra declaración. Así pues, el grado hasta el cual los prejuicios pueden influir en sus calificaciones se reduce a un mínimo. Cuando sea usado el método de selección forzada se encuentra que se correlaciona más con la productividad que con factores subjetivos.

El método de selección forzada no deja de tener limitaciones, la principal de los cuales es establecer y mantener el costo de su validez. El hecho de que ha sido fuente de frustración para muchos clasificadores a originado que muchas veces sea eliminado de los programas de evaluación. En adición no puede ser usado en forma tan efectiva como otros métodos, en cuanto a contribuir al buscador objetivo de emplear la evaluación como una herramienta para desarrollar a los empleados con medios tales como la entrevista de evaluación.

*Método Jerárquico.* Se llama método jerárquico por que se requiere que el evaluador señale a los subordinados en forma de jerarquía, del mejor hasta el peor. Este antiguo método tiene la ventaja de ser fácil de entender y de utilizar, siendo completamente natural que el evaluador piense en términos de jerarquías. Una de las desventajas principales es la medición de las diferencias entre los rangos y entre diferentes evaluaciones de diversos

jefes. Es útil en la selección de personal y para establecer orden de méritos a través de comités para la administración de sueldos. En estas circunstancias, se puede solicitar a cada miembro del comité que formule independientemente por orden jerárquico del mismo grupo de individuos, para luego promediar las listas.

*Métodos tradicionales.* Los procedimientos no son muy apropiados, por que se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista.

1. Recomendaciones. Las recomendaciones trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no sea correcta.
2. Cartas de referencia. Este método es inadecuado porque la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; cuando el empleado concisos para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo. Talles cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente solo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.
3. Referencias escritas. Lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación, pero con un agravante más, porque las cartas de referencias por lo general son tendenciosas en su información, despegándose de la realidad.
4. Referencias orales. El desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos en los cuales se tenga interés en conocer.
5. Fisonomía. En los sitios en donde se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos fisonómicos, siendo un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce, y le atribuye inconscientemente cualidades que probablemente no tenga.

En otras ocasiones, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello siendo un grave error, por que tales características no significan nada, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.

6. Impresión personal. Consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.
7. La fotografía. El procedimiento de selección a través de una sola fotografía del candidato es errónea, ya que en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.
8. Currículum vitae. Normalmente éste procedimiento se ve complementado por alguno o algunos de los ya mencionados, y aunque superan las formas ya descritas, tampoco es eficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.
9. La escritura. Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero aunque es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cuantifica a la inteligencia, a los conocimientos, o las aptitudes.

### *EL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS*

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección de empleados es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas que se diseñan para administrar este subproceso casi universalmente incluyen formas de solicitud y entrevistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencias y exámenes físicos.

Este proceso no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos; como es obvio, la empresa impondrá límites como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso.

Los pasos a seguir en el proceso de selección son: Forma de solicitud; pruebas; entrevista; examen físico; verificación de referencias; aspecto ético; oferta limitada de empleo; decisión de empleo.

En algunas de las empresas investigadas el procedimiento que siguen son: Planeación de necesidades; vacantes; requisición del personal; reclutamiento; entrevista; solicitud de empleo; entrevista preelección; inicio de verificación de referencias; entrevista selección; exámenes técnicos y psicométricos; examen médico; entrevista contratación; inducción.

Describiremos algunos de los pasos, para tener una mejor idea del procedimiento:

1. *Recepción de solicitudes.* Forma de solicitud: La selección se inicia con una cita que el candidato concerta en la oficina de personal o con una solicitud de empleo; el candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo. El propósito de la forma de solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirve como medio conveniente para información acerca del solicitante al funcionario de la administración y como medio útil para almacenar información para subsecuentes referencias. Otra forma de solicitud es el curriculum vitae.
2. *Entrevista.* La entrevista de empleo es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación. Por lo general, de 30 a 45 minutos son suficientes para llevar a cabo la entrevista de empleo. Sin embargo, si después de 10 minutos ambas partes consideran que ya terminaron, no hay razón para continuar. Si se requiere de más tiempo, no debe suspenderse sólo porque ya pasaron 45 minutos. La entrevista consiste en una práctica formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. La entrevista, la cual se denominó hace años "conversación de un propósito", se utiliza casi universalmente en el proceso de selección; como en el caso de la forma de solicitud, la suposición en que se basa la entrevista, es que se pueden obtener datos que serán útiles para



predecir el éxito en el puesto. Otros propósitos de la entrevista pueden ser la selección, para referencias ulteriores, aconsejar a los solicitantes acerca de alternativas de empleo y aumentar las relaciones públicas. Los objetivos de la entrevista en grupo pueden ser determinar las capacidades interpersonales y ver quién demuestra las conductas de liderazgo más efectivas

Tipos de entrevistas por número de participantes. Se puede entrevistar a un solicitante mediante uno o una serie de individuos o por un panel o comisión, todos los cuales están presentes a la vez, o el solicitante puede intervenir en una serie de diversos tipos de entrevistas.

Algunas organizaciones hacen uso de una entrevista de grupo en la cual están presentes diversos solicitantes unos con otros, en vez de con los entrevistadores, mientras que los observadores califican el desempeño; esto se denomina “discusión grupal sin líder” o “prueba de desempeño grupal oral”.

En la investigación se encontró que un porcentaje muy pequeño de empresas utilizaba la entrevista oral de un grupo o la entrevistas simples, con una práctica típica en el caso de los empleados de oficina y de planta de línea, consistente en una entrevista de selección llevada a cabo por el departamento de personal, y seguida por una entrevista con el supervisor inmediato; cuando se trata de solicitantes de ingeniería y puestos ejecutivos y de superior, el número promedio de entrevistas es de 3 y 4 respectivamente.

Tipos de entrevistas técnicas. Las entrevistas pueden ser altamente estructuradas, como en la entrevista denominada estructurada, o puede ser bastante in estructurada como en el tipo de la entrevista no directiva. En la entrevista estructurada, el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica. En el tipo de entrevista no directiva, la técnica esencial es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante.

En la entrevista mixta los entrevistadores despliegan una estrategia mixta con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos; la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

En el tipo de entrevistas situacional o de problemas se presenta al solicitante o a un grupo de solicitantes, un problema o proyecto que ha de ser resuelto o completado. Las entrevistas denominadas de tensión son intentos deliberados de crear presión para ver que tan bien desempeña un candidato bajo presión.

La validez de la entrevista de empleados se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o la clase de conductos del entrevistador predicen algún criterio tal como aceptación del puesto por el solicitante, o posterior éxito o fracaso en el puesto.

3. *Pruebas.* Idoneidad: Las pruebas de idoneidad, son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Psicológicas: Las pruebas psicológicas, son medios que muchas organizaciones en el proceso de selección; en general, las pruebas constituyen una muestra de conducta de la que se obtiene inferencias acerca de la conducta y el desempeño futuro. Aunque existe una interacción considerable, las pruebas psicológicas pueden ser convenientemente agrupadas en varias categorías: personalidad, interés, aptitudes (capacidad potencial), logros (conocimientos) y capacidad mental (inteligencia), desempeño, etc.. Así el término prueba implica pruebas de todo tipo, no sólo pruebas de personalidad.

Las pruebas pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de colocación, pero los usuarios deben estar concientes en los muchos problemas legales, éticos, administrativos y técnicos implícitos. En ningún programa de pruebas existe sustituto para la planeación y la cooperación conjuntas entre el ejecutivo bien informado y el psicólogo entrenado. Existe una gran variedad de pruebas. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área ya que la utilidad de cada una es limitada.

4. *Exámenes físicos o médicos.* Los exámenes físicos constituyen otro medio que por lo común se encuentran como componente en el sistema de colocación de empresas industriales y de negocios. Estos exámenes llevados a cabo por un médico pueden tener diversos propósitos. Un objetivo sería no seleccionar a solicitantes que puedan representar altos riesgos debido a ausentismo excesivo ocasionado por enfermedad o lesiones; otro propósito de los exámenes físicos al momento del empleo es tener un registro de la condición física del solicitante para evitar que los empleados reclamen compensación por lesiones preexistentes.

5. *Verificación de referencias.* La verificación de referencias consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitantes. Las verificaciones de referencias usualmente se hacen por teléfono, pero últimamente hay diferentes tipos de políticas que prefieren dar referencias personalmente.
6. *Contratación e inducción.*

## ENFOQUE DEL ADMINISTRADOR

Hemos hablado mucho sobre los administradores, pero es necesario mencionar ¿Qué significa ser administrador? ¿Qué funciones desempeña? ¿Y que habilidades y características personales deben tener los administradores, para poder ser contratados?, no existe un acuerdo total respecto a cuál es exactamente el papel de un administrador, ya que la naturaleza de las tareas administrativas se ha estudiado desde diferentes perspectivas<sup>10</sup>.

Aunque el administrador siempre ha existido, desde el momento en que es necesario en una organización cualquiera, a nivel profesional se ha destacado como una figura de capital importancia sólo a partir de mediados del siglo XIX.

Si tomáramos en cuenta solamente la etimología de la palabra con que se expresa –minister: servidor-, podríamos decir que el administrador es toda persona que presta un servicio. Pero no se trata de un servicio cualquiera, sino que este concepto se refiere a un servicio específico que surge de la mayor complejidad que se ha presentado en nuestras organizaciones y de los problemas que derivan de esa complejidad que se ha presentado en nuestras organizaciones y de los problemas que derivan de esa complejidad: el servicio de coordinar.

Podemos, pues, concluir que el administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas, cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para el logro de los fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa pública de una institución o de una empresa privada.

Las funciones que desempeña un administrador son muy diversas, pero se pueden sintetizar de la siguiente manera<sup>11</sup>:

1. *Fijación de los objetivos.* Estos serán establecidos, evidentemente, de acuerdo a la naturaleza de la organización de que se trate, e incluso con los puntos de vista que en concreto adopten quienes la dirigen. Para la fijación de esos objetivos existen técnicas que los clasifican según su trascendencia y amplitud, y el nivel en que se toman. Los

<sup>10</sup> Reyes Ponce Agustín, *¿Qué es un administrador?*, pp. 13-14

<sup>11</sup> *Ibid*, pp. 15-20

objetivos son fines, cada fin próximo está ligado en calidad de medio a los fines más remotos, distinguiéndose así los propósitos, misiones, objetivos y metas. Existen reglas sobre estos tipos de objetivos y la forma de fijarlos: su aplicación hace que sean mejor encontrados, mejor fijados y mejor alcanzados.

2. *Fijación de estrategias y políticas.* Lo importante no es sólo la correcta fijación de los objetivos, sino que se requiere, además, de la determinación de los criterios que deben orientar o guiar las acciones desarrolladas para alcanzarlos. La palabra “estrategia” es de origen militar, y contrapuesta a táctica, señala los criterios más generales que orientan la acción, para determinar la forma como ha de lograrse el objetivo perseguido. La palabra “política”, en administración, se emplea también para designar el criterio orientador de cómo debe lograrse el fin que se persigue. La palabra estrategia difiere del término política en cuanto que la estrategia implica un criterio de mayor elevación, amplitud y profundidad, en tanto que el término política se emplea más bien para criterios más cercanos a la acción que se va a realizar.
3. *Reglas.* A diferencia de los objetivos y políticas existen también, como instrumentos para el administrador, las reglas que debe fijar o aplicar, las que se diferencian de las estrategias y políticas; las reglas no suponen el ejercicio de la decisión de un jefe antes de su aplicación, sino sólo el análisis de si se dan o no, en el caso concreto, los supuestos establecidos para que sean aplicadas. El administrador necesita y se sirve tanto de las estrategias y políticas como de las reglas para lograr los objetivos que se propone. Para todo esto son necesarios ciertos principios que lo ayudan a lograr la mayor eficacia en el empleo de estos medios administrativos.
4. *Planes.* Para lograr los objetivos dentro de las estrategias y políticas fijadas el administrador necesita realizar, como una de sus funciones principales, la formulación de planes, para lo que cuenta con una serie de clasificaciones y técnicas a fin de que dichos planes, en lo posible, sean lo más realistas y alcanzables. Ante todo, el administrador especifica los planes a largo, a mediano y a corto plazo, y los armoniza para que tengan la mayor efectividad posible. Dentro de los planes el administrador distingue los *programas*, que fijan principalmente el tiempo y el momento en que cada una de las actividades debe llevarse a cabo, de los *presupuestos*, que son los mismos programas, pero cuantificados del mejor modo posible, ya sea con la mera expresión numérica dando los presupuestos no financieros o bien cuantificando en dinero, lo que constituye los presupuestos financieros.

5. *Sistemas de información e investigación.* Para establecer sus planes el administrador necesita usar de diversos medios técnicos que le proporcionen de la manera más compleja y detallada posible los datos que debe tomar en cuenta para tomar las decisiones sobre los planes que habrán de producir su resultado en el futuro. Para ello, tiene que recurrir a observaciones e investigaciones que realizará en los elementos contables, estadísticos, etc., para poseer la mayor cantidad de datos sobre lo que va a resolver. Cuando existen circunstancias de muy diversa índole, tales como políticas económicas o sociales, que escapan a toda determinación precisa, tendrá muchas veces que fijar, dentro de ciertos campos al menos, los pronósticos de aquello que considera que habrá de suceder, lo cual lo orientará un poco más sobre las decisiones y le permitirá, en su caso, hacer los ajustes necesarios de acuerdo con lo que realmente suceda.
6. *Organización.* El administrador interviene también en la decisiva cuestión de cómo organizar. Para el efecto, tendrá que conocer los diversos sistemas de organización, ya sean los clásicos de organización lineal en la que el mando se ejerce íntegramente sobre todo el grupo o el sistema funcional en el que, además de los jefes directos, existen especialistas que también ejercen el mando sobre un grupo, pero sólo en actividades concretas y específicas, tales como personal, sistemas, planeación, etc., o en el sistema lineal y staff en el cual, los jefes normales son asesorados sólo a través de servicios que les prestan técnicos especialistas, pero sin imposiciones, a base de convencimiento y de la influencia de su prestigio. Existen también los modernos sistemas de organización matricial, en los cuales, al mando de los jefes normales se superpone el de los encargados de programas o productos especiales, debiendo coordinarse ambos jefes, principalmente sobre la base de la preferencia que tienen estos últimos sobre el mando de los ordinarios en caso de conflicto o diversidad de opiniones. Existe también la organización multidivisional, con la que diversas empresas que forman los conglomerados modernos, agrupan los distintos núcleos en divisiones donde se forman los planes y se toman las decisiones estratégicas, quedando las operativas a cada empresa particular.
7. *Selección e integración.* Tras de fijar los planes que van a realizarse y la organización mediante la cual habrán de llevarse a cabo, se entra ya en la parte dinámica de la administración en la que tienen que aplicarse las técnicas para seleccionar los elementos materiales más adecuados, el personal que habrá de utilizarlos y, sobre

todo los jefes que habrán de llevar a cabo en cada unidad de la organización las actividades necesarias para que ésta realice sus fines y objetivos. Tendrán que establecer también las normas para integrar todos estos elementos en la forma más adecuada para que funcionen con plena eficacia. por último, tendrán que fijarse los fundamentos y los métodos para adiestrar al elemento humano que forma la empresa, dándoles la habilidad y la destreza necesarias para realizar su trabajo, capacitarlos, proveyéndoles de los conocimientos teóricos indispensables, sobre todo en los altos niveles; y el desarrollo o sea la formación de hábitos morales y sociales que se suponen para poder realizar eficazmente su cometido.

8. *Dirección.* El administrador tiene que tener en cuenta que su actividad principal se dirige a lograr los resultados propuestos, puesto que la administración es esencialmente práctica más que teórica. Para ello necesita conocer el concepto de liderazgo, sus tipos, las fuentes de la surge y las formas de practicarlo, principalmente por medio de la toma de decisiones en la que dicho liderazgo se va a encarnar. Igualmente tiene que conocer los elementos y las técnicas de la comunicación mediante la cual sus decisiones van a llegar a todos los niveles, recibirá toda la información necesaria, y delega, comunicando, parte de su autoridad a otros niveles, para que éstos la ejerzan en su representación. También controla el cumplimiento de las decisiones que se han tomando. Corresponde también al administrador la supervisión inmediata de aquellos jefes que lo auxilian en su labor, así como la de todos los demás, que a través de sus subordinados van a actuar para realizar sus planes.
9. *Control.* El administrador requiere por último de las normas y técnicas para vigilar que las cosas que él ha decidido se estén llevando a cabo en la forma que él señaló, para evaluar los resultados obtenidos y, con base en dichos resultados, señalar lo que ha de corregirse o mejorarse para los siguientes periodos.
10. *Campos de acción.* Todo lo anterior tienen que realizarlo el administrador coordinando los tres elementos fundamentales que forman una organización o institución cualquiera: las personas, que son el elemento eminentemente activo, y a quienes hay que tratar con el criterio o cuidado que su dignidad supone; las cosas – capitales, instalaciones, instrumentos, etc., y los sistemas mediante los cuales se relacionan entre sí las personas y las cosas.

Como se deduce de lo anterior, las funciones del administrador son muy diversas y complejas, y en todas ellas existen técnicas e instrumentos que le permiten lograr, mediante su uso adecuado, la máxima eficacia que es el fin que busca el administrador.

Hemos presentado una lista de las principales funciones que realiza el administrador, porque creemos que de esa manera puede entenderse mejor lo que él es. En algunas ocasiones tiene que llevar a cabo estas funciones, respecto de todas ellas; en otras se especializa en alguna actividad concreta como planeación, organización, etc. Pero necesariamente siempre tendrá relación con todas ellas.

Para ser efectivos los administradores requieren de diversas habilidades que van desde capacidades de diseño hasta capacidades técnicas; además, la importancia relativa de sus capacidades varía de acuerdo al nivel que se ocupa en la organización. Aunque muchos factores situacionales son importantes en la conducta administrada efectiva, los rasgos y características propias del administrador, son también de gran importancia para lograr el éxito. Ciertas investigaciones indican con bastante claridad que el éxito es mucho más probable si el administrador tiene ciertos rasgos contribuyen al éxito no lo garantizan; las deficiencias importantes si garantizarán casi seguramente el fracaso en los altos puestos administrativos.

Evidentemente tendrán que variar de acuerdo con el tipo de empresa u organización que se administra, y con el tipo de función que desarrolla: ya sea directamente la de mandar o bien la de asesorar o aconsejar a quienes van a ejercer el mando. Pero, en cualquier caso, el administrador supone por lo menos como requisitos fundamentales los siguientes:

1. *Conocimientos.* a) Una cultura general equivalente a la de un profesional; b) experiencia, ya que la administración no es algo meramente teórico sino eminentemente práctico, y c) conocimientos, al menos prácticos, de doctrina social, derecho, psicología.
2. *Aptitudes.* a) supone, ante todo, una inteligencia de predominancia práctica, capaz de discernir las diversas situaciones que pueden darse en cada caso concreto; b) capacidad de análisis de los problemas, que siempre serán distintos en sus características particulares, y c) creatividad, es decir, posibilidad de estructurar los conocimientos que posee con las circunstancias particulares, buscando siempre una mejor solución.



3. *Cualidades morales.* a) en primer lugar la *prudencia*, que no debe entenderse como timidez, sino al contrario, como la adaptación de las normas generales a cada caso concreto, aunque éstas exijan decisiones difíciles; b) sentido de responsabilidad: se supone que asume la de todo un grupo más o menos grande, para lo que se requiere tener un sentido muy vivo de responsabilidad; c) don de gente: el administrador debe saber tratar a todos los que están bajo su mando porque van a ser influidos por sus decisiones, y d) habilidad para convencer: el administrador, más que con base en la fuerza de la autoridad, tiene que imponer por su capacidad para persuadir a los demás.

Con lo que hemos mencionado anteriormente se pueden identificar cuatro habilidades en los administradores: *Capacidad técnica*, *Capacidad humana*, *Capacidad conceptual*, y *Capacidad de idear*.

La importancia relativa de estas capacidades pueden diferir para los niveles distintos de la jerarquía de la organización. Al nivel de administración media se reduce la necesidad de capacidades técnicas; las humanas son aún esenciales; crecen en importancia las capacidades conceptuales de idear y resolver problemas. Al nivel de alta gerencia son valiosas las capacidades de crear soluciones de problemas, así como también las habilidades humanas, pero hay una necesidad relativamente reducida de habilidades técnicas.

Una de las capacidades que con más frecuencia se consideran deseables para los administradores es la habilidad analítica y de resolución de problemas, los administradores deben de ser capaces de identificar problemas que se encuentran, deben de ser capaces de explorar las oportunidades que se le presentan; deben analizar el medio ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que obstaculicen el camino hacia las oportunidades. Los administradores necesitan también poner en práctica las soluciones: deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas implicadas en la iniciación que se oponen al cambio.

Además de las diversas capacidades que se consideran necesarias para los administradores efectivos, son importantes también, diversas características personales.

Antes de examinar parcialmente la investigación de características administrativas se debe hacer un comentario acerca del carácter. No es probable que rasgos tales como honradez y confiabilidad diferencian a los administradores de los demás, o al administrador que logra más del que logra menos éxito, dado que estos rasgos se encuentran en la mayoría de las personas.

Las transformaciones que están ocurriendo en relación con los procesos de apertura comercial, integración y regionalización económica obligan a las organizaciones a modificar sus bases tecnológicas y estructurales para poder adecuarse a las nuevas exigencias de una sociedad en transición. Dadas estas condiciones se requiere de planes de estudio flexibles y abiertos que puedan incorporar las nuevas contribuciones teóricas y técnicas de nuestra realidad organizacional y ubicarlas en el propio desarrollo de la disciplina administrativa<sup>12</sup>.

Como es importante saber como es en realidad, el plan de estudios de la UAM-I, también es importante como se genera un perfil del académico facilitador del compromiso ético-social en la etapa de formación de los universitarios. Por ello cabe preguntar, ¿Quiénes son los formadores de estos profesionistas comprometidos socialmente y capaces de responder éticamente a los retos actuales?, ¿qué capacidades, habilidades, actitudes y valores se esperan de ellos?, ¿quién forma a los formadores y cómo?<sup>13</sup>.

Quien educa debe, a su vez, ser educado, de ahí la importancia de los programas de desarrollo y formación docente. Si realmente se desean egresados formados en la responsabilidad y con ética profesional, se debe de educar a aquellos que forman a los estudiantes. En esta tarea conviene tener presente que "los valores no se enseñan... se contagian" (Lafarga, 1997). Los valores se transmiten, se viven, se respiran en la comunidad universitaria, están presentes en el curriculum oculto. Así, la tarea de educar en valores también compete a las autoridades universitarias.

Rugarcía (1988) propone como características principales del buen académico las siguientes: la adquisición y dominio de conocimientos conceptuales sólidos en las materias que enseña,

---

<sup>12</sup> Las profesiones en México, *Administración*, UAM-X, 1995

<sup>13</sup> Gómez del Campo, José, ad hoc. *La formación y el compromiso ético-social de los profesionistas*, 1998, PP 20-33

los cuales deben ser amplios y suficientes con el propósito de poderlos integrar a los contenidos de otras materias del plan de estudios. También requiere conocimientos en las disciplinas que apoyan a la docencia o a la educación tales como filosofía, pedagogía, psicología y sociología de la educación; de tal manera que pueda ir entendiendo mejor el proceso de enseñanza aprendizaje y los aspectos sociales y profesionales que lo afectan en su práctica docente, es decir, el desarrollo de habilidades críticas y creativas que le permitan ir observando, cuestionando, innovando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje, para fomentarlas en sus alumnos.

Mostrar actitudes de respeto e interés en el alumno y su aprendizaje. Otras actitudes relevantes que debe de poseer son: responsabilidad, no sólo como docente, sino como ciudadano, padre de familia, empresario, etcétera; honestidad y cuidado del medio ambiente, etcétera. La vocación del profesor tiene su raíz y su sentido más bien en los estudiantes que en la materia que enseña.

Rogers (1957) habla de tres actitudes deseables en cualquier facilitador de procesos de aprendizaje y de crecimiento: 1) Una actitud positiva incondicional hacia el alumno como persona incluyendo una disposición para aceptarlo en sus propios términos; 2) capacidad de empatía para situarse en la realidad del otro y desde allí, facilitar el aprendizaje; y 3) congruencia como modelo de rol para el estudiante, ya que tal vez la parte más importante de la formación de los estudiantes, ocurre en los espacios interpersonales; en las relaciones tanto formales como informales con todos los miembros de una comunidad educativa.

A lo anterior conviene añadir específicamente la capacidad para crear experiencias de aprendizaje a partir del contacto con las necesidades de las mayorías desfavorecidas. El desarrollo de las actitudes de compromiso se facilita si se evitan, como señala Martínez Mendizábal, los sermones, posturas moralizantes o generadoras de culpa, y se presenta la realidad de un modo objetivo.

Por lo general, son pocos los conocimientos que los egresados de las universidades pueden aplicar a situaciones reales, lo cual lleva a cuestionar la validez de lo que se adquiere. Se plantea que lo que debe quedar en el estudiante, si la tarea educativa cumple sus objetivos, es la capacidad para aprender, pensar (resolver), valorar y decidir.

Tradicionalmente, la formación de los universitarios ha sido un proceso que ha ocurrido dentro del esquema del modelo liberal de las profesiones. La libre oferta y la demanda son los criterios que rigen en el ejercicio de una profesión. No se consideran las necesidades de los usuarios como criterio importante y, por lo general, los beneficiarios suelen ser aquellos que pueden pagar las cuotas que los profesionales establecen arbitrariamente.

### *Compromiso ético-social*

Conviene en este punto señalar que para efectos de la presente investigación, por compromiso ético-social se entiende, una actitud, un modo de pensar y de leer la realidad social, y una serie de acciones y comportamientos concretos.

El compromiso ético-social *como actitud* implica una solidaridad con las necesidades y objetivos de otros, especialmente los desfavorecidos. Un deseo de implantar la justicia social (como la entienden Albee, 1982; y Rawls, 1978) como referencia para las relaciones entre individuos, grupos y naciones. Una disposición para participar en eventos, proyectos, programas y acciones que redunden en beneficio de personas y grupos desfavorecidos. Un sentido de pertenencia al género humano, que haga a la persona consciente de que sus relaciones con los demás son interdependientes en un grado tal, que su propia suerte será la de los demás.

### *Proceso de socialización profesional*

¿Cómo se promueve la adquisición del mencionado compromiso por parte del estudiante? Principalmente a través de la socialización profesional, proceso mediante el cual la persona se integra a la vida universitaria y se va identificando con sus futuros roles profesionales, lo cual supone la asimilación de ciertas habilidades, conocimientos y comportamientos prescritos por el grupo social en cuestión.

Según Weidman (citado por Muñoz Izquierdo y Rubio Almonacid, 1993) resaltan tres componentes importantes para conocer el impacto de la Universidad en la formación del estudiante: 1) fuentes de influencia socializadoras (individual, grupal y organizacional); 2) procesos sociales a través de los que actúan estas fuerzas (relaciones, modelo educativo, prácticas institucionales, etc.); y 3) los efectos de socialización resultantes en diversos ambientes universitarios.

Si bien, como se señaló antes, el estudiante ingresa a la universidad habiendo ya vivido procesos de socialización que le han llevado a adoptar actitudes y a profesar valores determinados, tiene la expectativa de que ésta sea la culminación de su proceso de formación para integrarse a la sociedad como un ciudadano productivo.

Por su parte, las universidades añaden a las personas una nueva identidad basada en su rol social. Se inicia un proceso de socialización profesional en el que tienen que integrar la percepción que tenían de ellas mismas con los valores, actitudes, habilidades y competencias que alcanzarán a lo largo de su formación profesional.

Aunque prácticamente todas las instituciones de educación superior cuentan con misiones, idearios, filosofías y modelos educativos, formulados de modo más o menos explícito, muchos estudiantes toman distancia del rol para conservar su previa identidad; otros revisan el concepto de sí mismos para integrar estos nuevos elementos ligados a las expectativas del rol, y algunos, generalmente la minoría, escogen las instituciones que son congruentes con lo que buscan para su vida profesional.

Diferencias entre los administradores que triunfan y los administradores que fracasan. Según investigaciones se ha encontrado que los administradores más efectivos, en contraste con los administradores menos efectivos, eran más inteligentes, dinámicos, confiados en ellos mismos y persuasivos; además tenían más educación y habían estado más activos en pasatiempos y deportes cuando eran jóvenes. Los administradores con más éxito tienen un alto grado de fuerza emocional, no planeaban ni organizaban sus actividades en la medida en que lo hacían los administradores menos exitosos, visualizaban las cosas amplia y teóricamente y evitaban poner demasiada atención a los detalles. Se ha encontrado también que la calidad de la universidad en que se gradúa una persona está moderadamente relacionada con el éxito o con el sueldo.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos sobre el prestigio de la universidad de procedencia es, en primer lugar, se noto que en algunas de empresas tienen preferencia en egresados de universidades privadas.

La gente que mensualmente se presenta a solicitar un puesto administrativo a nivel medio supera el numero de 14 solicitantes para un mismo puesto; de ese promedio el 50% proviene de universidades públicas. Solamente algunas veces el número de egresados puede considerarse como un obstáculo para obtener empleo acorde al perfil que adquirieron.

Se podría decir que existe una igualdad de personas contratadas de universidades públicas y privadas que son contratadas por las organizaciones.

Es relación con la variable de actitud y aptitud, podemos decir que las empresas requieren de los profesionistas 60% de actitud y 40% de aptitud. Las empresas de sectores productivos se le hace muy difícil encontrar profesionistas dispuestos a “sudar la camiseta” de la empresa que los contrata. Señalan que como empleadores, uno de los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los egresados, es el hecho de que los egresados de las universidades no se adaptan con facilidad a las empresas. ¿Cuál es el motivo? Quizá es la pérdida de valores o la mentalidad con la que son formados en las universidades (públicas y privadas). Se ha detectado que una vez empleados, ni siquiera intentan aprender, conocer más, capacitarse. Su actitud es de total desinterés.

Las aptitudes humanas que requiere las empresas y cualquier clase de trabajo son numerosas y de varias clases; así como altamente específicas, ya que cada trabajo implica una serie de aptitudes o rasgos y que esta serie varía de trabajo a trabajo. Algunas de estas aptitudes dependen de la experiencia, otras son bastante independiente de ella y dependen exclusivamente del buen desarrollo y de la herencia; por lo que es impracticable medir por separado cada aptitud específica esencial para un tipo de trabajo, para la mayoría de los propósitos servirá una medida transversal de ciertas zonas de aptitud.

Tradicionalmente se ha pensado que, como toda disciplina social, la selección del personal no puede estandarizarse, porque conlleva un alto grado de subjetividad y, por tanto, un considerable margen de error

La Empresa Líder Internacional en Recursos Humanos, Manpower ha venido desarrollando y validando, de manera científica, pruebas que detectan con exactitud las habilidades y capacidades técnicas de los candidatos, en cada una de las áreas de una empresa.

"Las pruebas psicométricas han sido una herramienta importante de selección de personal, y lo seguirán siendo, para aportarnos información acerca de las actitudes, aptitudes y personalidad del empleado. Sin embargo, arrojan poca o ninguna luz respecto al nivel de capacitación práctica, real, sobre labores específicas", explicó el Lic. Guillermo Sánchez Pimentel, Director General de Manpower México.

Y es por esto que, alrededor del mundo, psicólogos laborales y especialistas en diversas disciplinas han creado las aparentemente "sencillas" pero super-sofisticadas pruebas de habilidad que miden desde la capacidad de ensamblar piezas pequeñas, la capacidad de ordenamiento alfabético y cronológico de documentos o el grado de dominio de idiomas, hasta el ritmo y rapidez para empacar objetos.

Dependiendo del puesto y área industrial, secretarial, sistemas, contabilidad, administración, se aplica una batería estándar de pruebas que miden las capacidades que en general éste requiere. Dicha batería incluye pruebas en conceptos "típicos", pero también de aptitudes, aspecto importante que para otros será imposible de verificar. Así, a una secretaria se le medirá no sólo precisión y velocidad, ortografía y puntuación, sino también su capacidad para seguir órdenes escritas y orales.

Los operarios de maquinaria industrial pueden, por ejemplo, ser probados en su capacidad y precisión de ensamblar partes pequeñas; y en el área contable se incluyen pruebas de percepción rápida de detalles en palabras y números. Manpower llama a esto "Sistema de rendimiento predecible", ya que realmente permite predecir el desempeño de determinado empleado en un ambiente de trabajo específico. Los clientes lo llaman simplemente "un invaluable apoyo a su productividad".

Se vio durante las encuestas previamente contestadas que los egresados de universidades públicas y privadas tienen las actitudes y aptitudes que requieren las empresas.

En relación a la variable de nivel de preparación que tienen los egresados de universidades públicas y privadas, los resultados son los siguientes:

Los puntos principales en donde se encuentran fallas en los egresados son:

Universidades públicas

- Manejo del idioma ingles
- Manejo de personal (Liderazgo)
- Buena presentación

Universidades privadas

- Experiencia en el ramo
- Responsabilidad
- Entusiasmo

En la mayoría de los casos se requerían conocimientos especializados por parte de los aspirantes a ocupar un puesto administrativo a nivel medio.

La presentación y el manejo de conocimientos especializados son los requisitos principales que se piden a los interesados a ocupar un puesto administrativo, desde el punto de vista de las empresas y agencias de colocación.

Solo en algunas ocasiones la edad es un impedimento para colocarse dentro de una empresa por parte de los egresados de la carrera de administración.

De acuerdo al propósito de esta investigación se establecieron 3 criterios para confirmar las hipótesis, las cuales son:

- El prestigio de la universidad es considerado un elemento central para la contratación.
- Las actitudes y aptitudes que tienen los egresados son importantes para la futura contratación.
- Nivel de preparación de los egresados de administración de la UAM-I

Como resultado del análisis de las variables estudiadas, se determinó que el prestigio de la universidad de procedencia no tiene mucha influencia sobre la contratación de un nuevo candidato, por lo tanto no determina de manera directa e el proceso de reclutamiento y selección.

En base al análisis realizado se determino que las actitudes y aptitudes es un factor sumamente importante para la integración de los egresados al mercado de trabajo, pero que muchos egresados de diferentes universidades les hace falta.



Como resultado del análisis de las variables estudiadas, se determina que es estudio en lo referente a nivel de preparación, es primordial para que los egresados de instituciones universitarias, principalmente públicas puedan ingresar al mercado laboral en el área administrativa, pero no se considera un obstáculo de gran relevancia para la futura contratación.

De acuerdo al análisis anterior llegamos a la conclusión que las hipótesis que se refieren al prestigio de la universidad de procedencia y al nivel de preparación, tienen que ser rechazadas. Aceptando solo que las actitudes y aptitudes de un egresado de la licenciatura de administración tienen mayor posibilidad de tener un futuro prometedor.

Por lo tanto, una vez realizado todo lo anterior, y en base a los resultados obtenidos hemos llegado a la conclusión, que solamente son las actitudes y aptitudes como principal obstáculo al que se enfrentan los egresados para poder conseguir empleo acorde a su perfil que adquirieron.

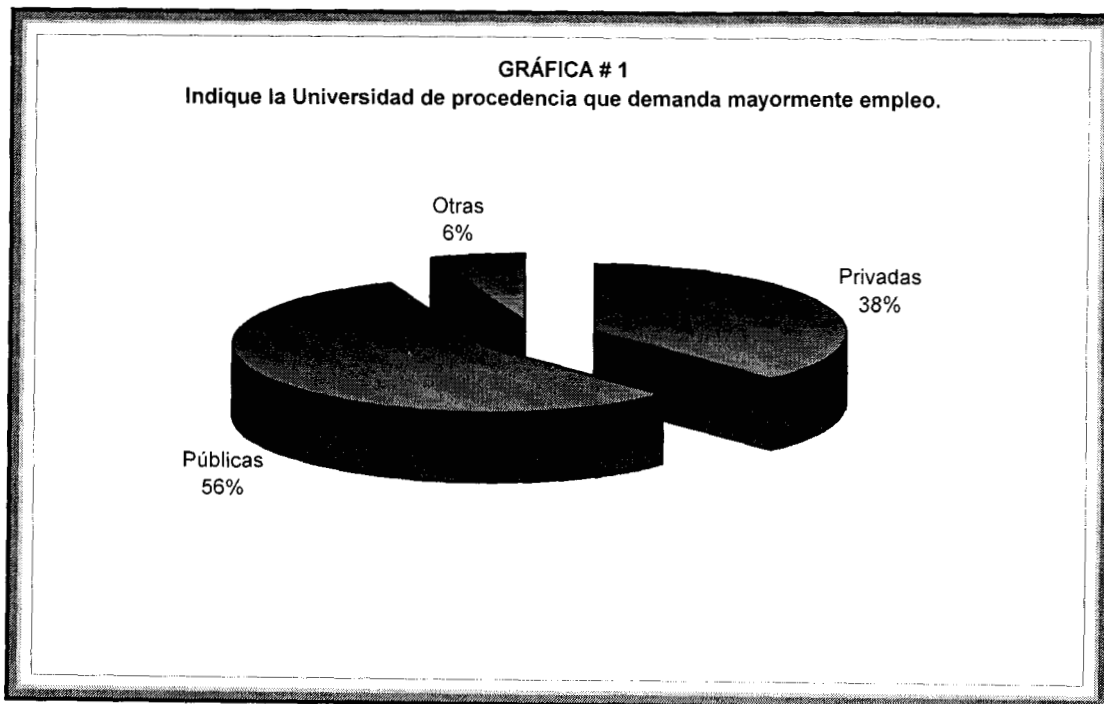
El mercado de trabajo actual requiere que los aspirantes a ocupar un puesto administrativo a nivel medio, cuenten en la mayoría de las veces, con conocimientos especializados referentes a su área o a un área específica, esto debido a que con la apertura comercial actual y los nuevos tratados que se están firmando, las empresas necesitan este tipo de personal para lograr una competitividad, tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con algunos de los datos obtenidos en las gráficas, se observan hechos significativos, como son: en primer lugar, las empresas tienen mayormente demanda de empleo de candidatos que egresan de Universidades públicas que de privadas, en segundo lugar, el prestigio de la universidad no es un elemento importante para seleccionar a un nuevo candidato y, en tercer lugar, la característica que los aspirantes presentan con mayor frecuencia es una especialización en recursos humanos y mercadotecnia.

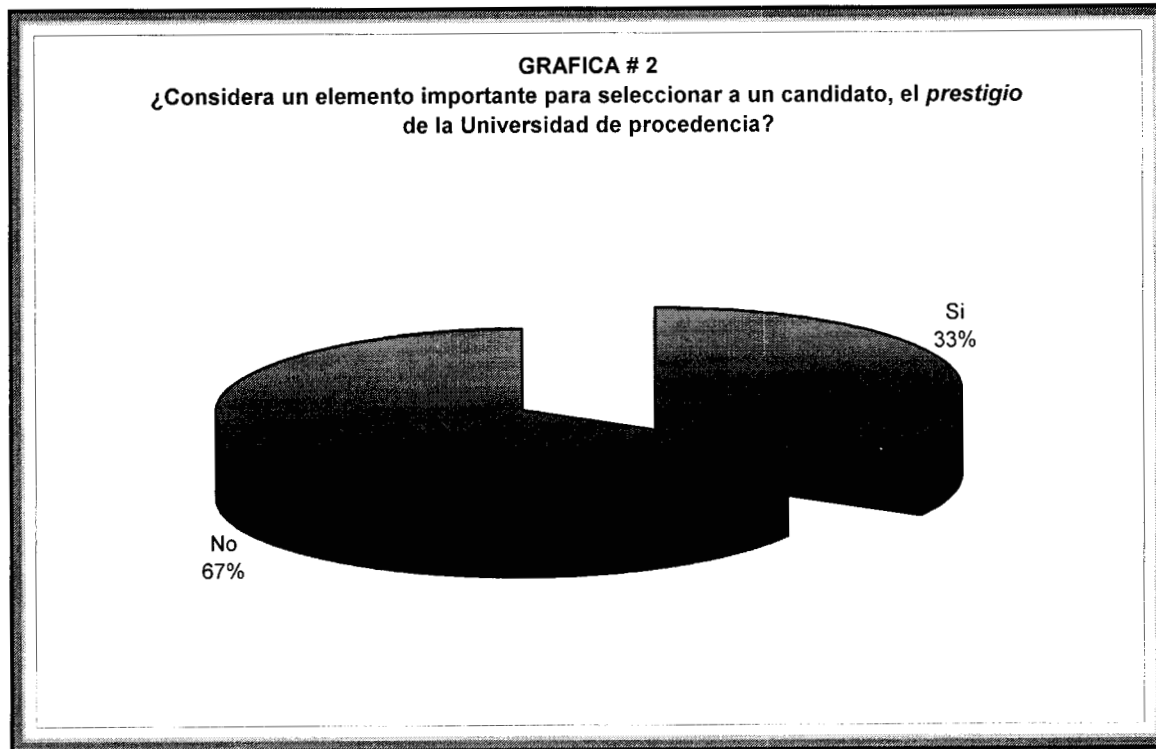
Esto es, las vacantes en el área de finanzas no alcanzan a ser cubiertas por los aspirantes, ya que de cada 10 puestos vacantes, solamente ofrecen sus servicios 3 profesionales. Por otro lado, los aspirantes con especialidad en recursos humanos supera el numero de vacantes. Todo lo anterior trae como consecuencia que gran parte de los licenciados en administración con especialidad en alguna área se encuentren ocupando puestos en dónde no aplican sus conocimientos al máximo.

Por ello, las universidades públicas de acuerdo con la investigación realizada deben superar principalmente las siguientes deficiencias detectadas en sus egresados, como son: la falta de un manejo adecuado de los idiomas, la especialidad en alguna área administrativa, además de un liderazgo limitado.

Es preciso mencionar que estas deficiencias son importantes, para que así se llene las expectativas que se necesitan dentro del ámbito de un TLC inminente con otros países y que por lo tanto es un factor determinante que baja la competitividad de los individuos. Después de diez entrevistas para solicitar empleo, existe el riesgo que la autoestima de un joven se vea afectada y crea que no sirve profesionalmente.

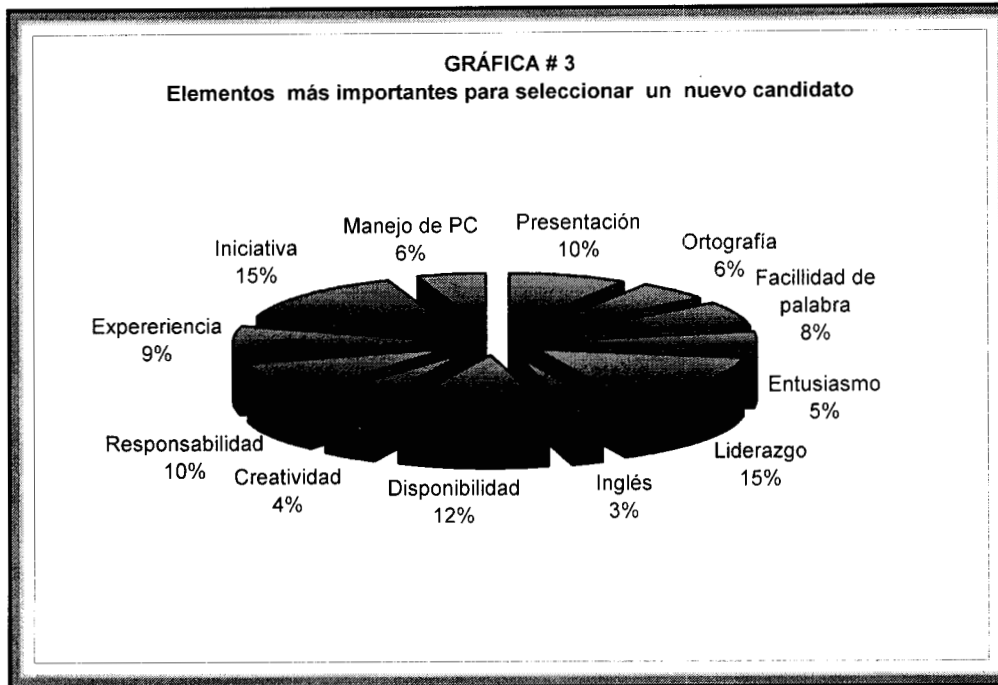


Como se puede observar en la gráfica # 1, las empresas contratan mayormente a egresados de Universidades públicas, por su alta característica de responsabilidad y disponibilidad de tiempo.



En la gráfica # 2, podemos decir, que existe una falacia entorno con el prestigio de la universidad donde se dice que influye demasiado para la contratación de un nuevo candidato, pero gracias a la investigación realizada se ve que el 67% de las empresas no les importa de que universidad venga el egresado, ya que, lo que se cuenta para la entrevista, es tener la iniciativa, liderazgo y habilidades. Y el 33% de las empresas si es importante, ya que ellas creen que se les exigen más a sus estudiantes.

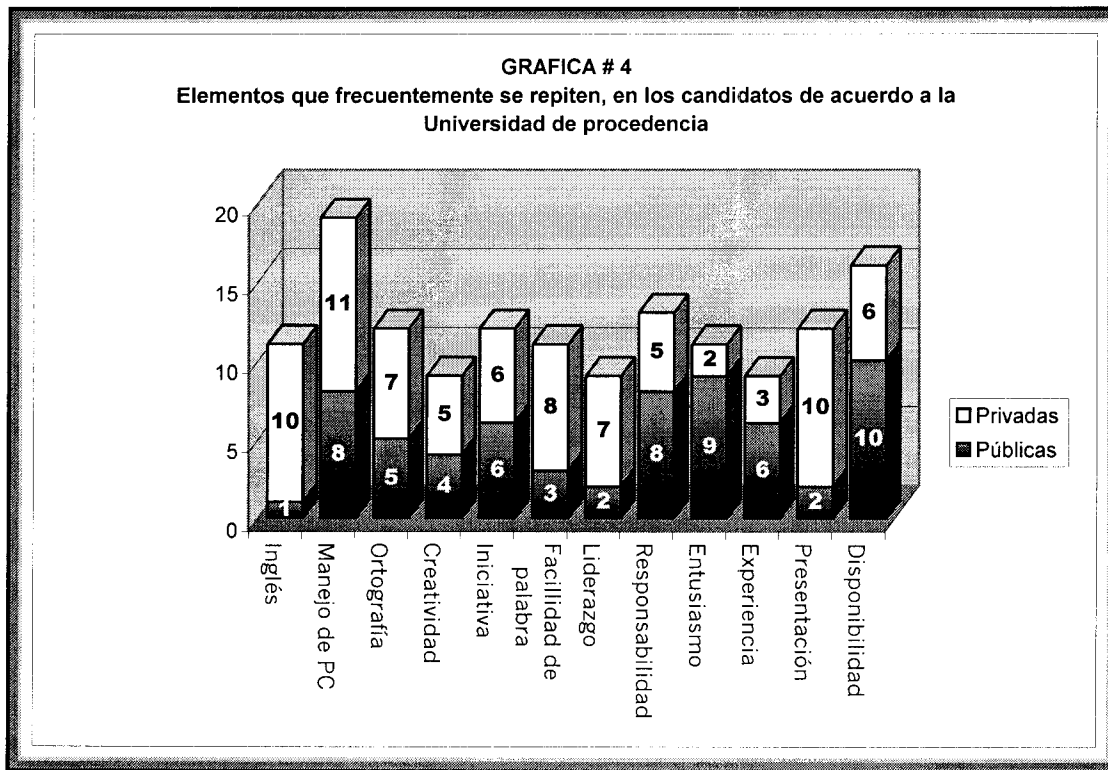
Si se tiene iniciativa, capacidad de liderazgo y rápido aprendizaje; se tiene un futuro prometedor, pues son las habilidades que más buscan las empresas en los egresados o pasantes de las universidades para contratarlos, que el propio prestigio de la universidad.



De acuerdo a los datos obtenidos en la gráfica # 3, el 30% de las empresas consideraron a la iniciativa y liderazgo como las actitudes más buscadas por ellas en los solicitantes de empleo, seguida, en un 12%, por la disponibilidad de tiempo que tienen los egresados.

Como tercer elemento importante para la selección de un nuevo candidato es la responsabilidad, seguida, de la buena presentación que deben tener los egresados para sus primeras entrevistas. Como cuarto elemento, la experiencia laboral que suelen tener los egresados para el puesto solicitado.

Por otra parte, un 17% de las empresas consideraron algunos valores, habilidades y actitudes importantes que necesitan los egresados para conseguir un empleo laboral, como: Honestidad (16%), Facilidad de palabra (8%), manejo de PC (6%), Entusiasmo (5%), Creatividad (4%), Ortografía y redacción (3%). En cuanto a la importancia que le dan al idioma inglés (3%) las empresas que reclutan profesionales es muy variado, dependiendo del puesto solicitado, es el dominio del idioma.



Los elementos que frecuentemente se repiten, en los candidatos de acuerdo a la universidad de procedencia (gráfica # 4), concluimos que es muy variado, es decir, hay elementos, que tienen egresados de universidades públicas que no tienen los egresados de universidades privadas y viceversa. Mencionaremos por orden decreciente los elementos que presentan los egresados de:

#### Universidades públicas

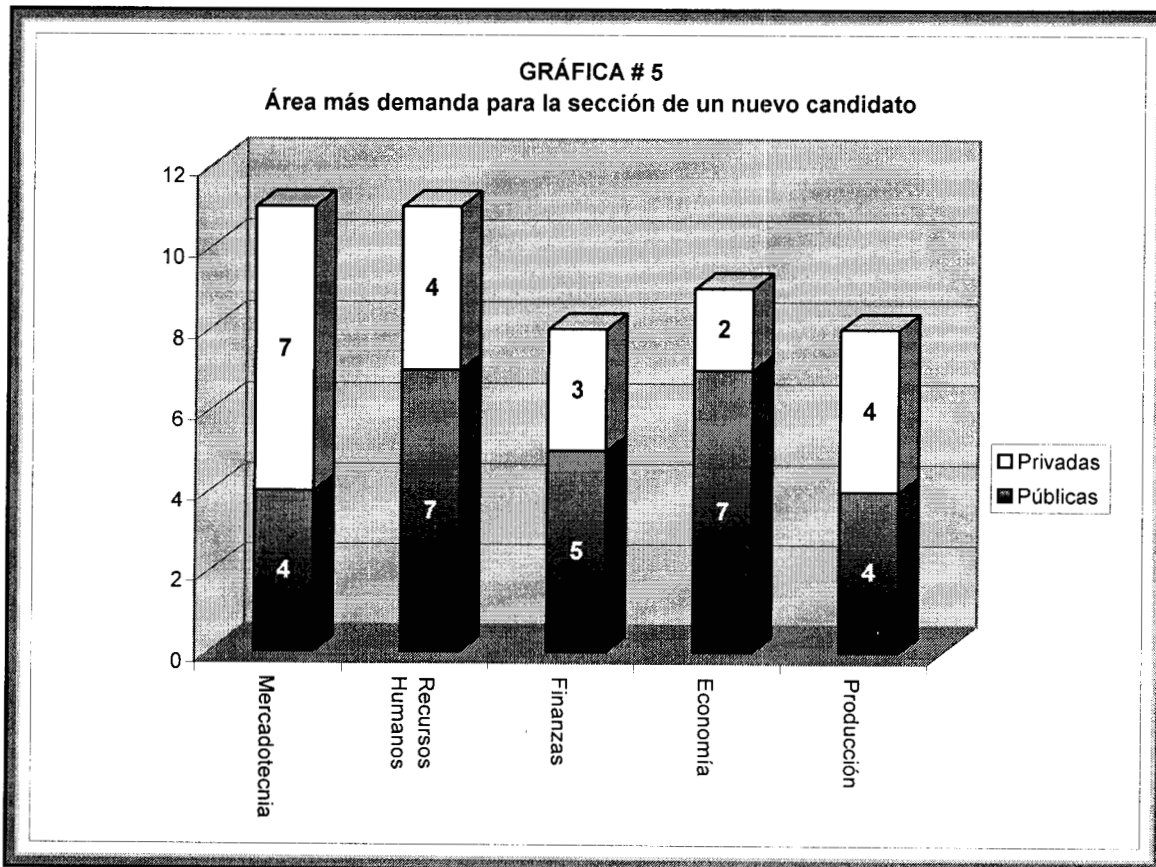
- Disponibilidad de tiempo
- Entusiasmo
- Responsabilidad
- Manejo de PC
- Experiencia en el ramo
- Iniciativa
- Ortografía y redacción
- Creatividad
- Facilidad de palabra
- Manejo de personal (Liderazgo)
- Buena presentación
- Manejo del idioma inglés

#### Universidades privadas

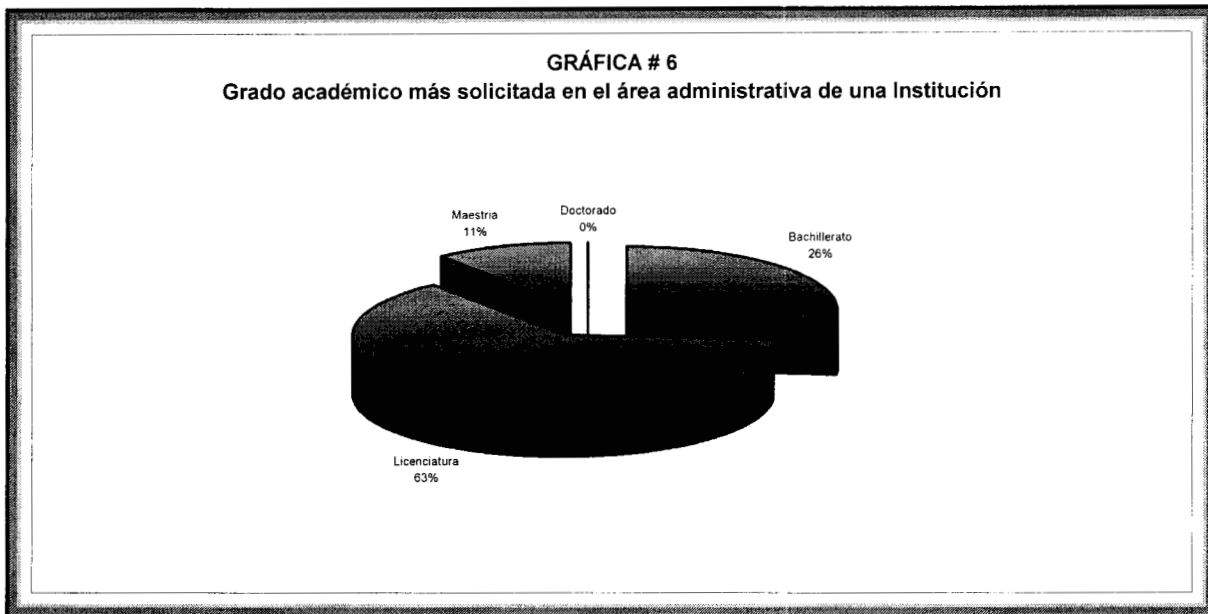
- Manejo de PC
- Manejo del idioma inglés
- Buena presentación
- Facilidad de palabra
- Ortografía y redacción
- Manejo de personal (Liderazgo)
- Iniciativa
- Disponibilidad de tiempo
- Creatividad
- Responsabilidad
- Experiencia en el ramo
- Entusiasmo

Concluimos que las empresas requieren de candidatos de diversos elementos. La buena presentación y el manejo de conocimientos especializados son los requisitos principales que se piden a los interesados a ocupar un puesto administrativo, desde el punto de vista de las empresas y agencias de colocación.

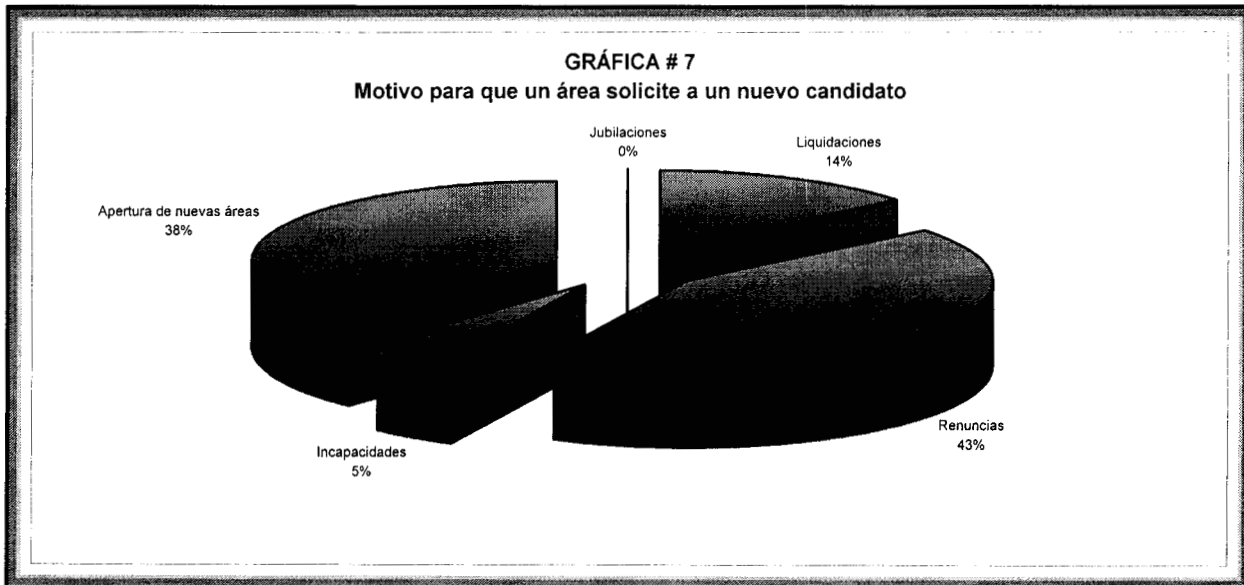
El área más demandada para la selección de un nuevo candidato de universidades públicas es la economía, recursos humanos y producción, y de universidades privadas es mercadotecnia, recursos humanos y producción (ver gráfica # 5).



Las empresas solicitan egresados que cumplen con la licenciatura completa y bachillerato, no les importa tanto tener maestría ni doctorado, inmediatamente de encontrar trabajo (ver gráfica # 6).



La situación que más se presenta para que la empresa solicite a un nuevo candidato es por renuncias debido al desequilibrio del personal, y por apertura de nuevas áreas (ver gráfica # 7).



En todo tipo de empresas existen diversas áreas administrativas, las áreas más solicitadas por los administradores son: Asistente de recursos humanos (20%), Ejecutivo de ventas (20%), gerente administrativo (18%), asesor financiero (15%), asistente de mercadotecnia (12%), asistente contable (12%) y gerente de ventas (3%).

## CONCLUSIONES

Pueden llegarse a varias conclusiones referentes los problemas estudiados. En primer lugar pudimos observar que efectivamente existe un alejamiento entre el perfil ideal y el perfil real del egresado, sin embargo este alejamiento tiene que ver en parte con el desempeño de los profesores, si bien es cierto que sus métodos de enseñanza inciden de algún modo en lo que se aprende, pudimos comprobar que hay factores como la situación del alumno, que tienen mayor peso para que se de un alejamiento.

Se pueden identificar factores que salen fuera del proceso de enseñanza-aprendizaje y tienen que ver con lineamientos de tipo institucional. A este respecto puede observarse que es la propia institución la que pretende formar un administrador generalista con amplios conocimientos teóricos que están por encima de los instrumentales.

Por otro lado hay un desfase entre lo que requiere el mercado laboral y lo que la universidad ofrece. Esto hace necesario encontrar mecanismos que puedan llevar a la actualización de los planes de estudio así como quien se contemple la incorporación de la enseñanza de un idioma como una asignatura obligatoria, ya que es un aspecto sumamente importante en la contratación.

La investigación refleja que los egresados son quienes prestigian a las instituciones, y no las instituciones son las que prestigian al egresado; y son sus formas de asociación las que influyen, en gran medida, sobre el futuro de su profesión. Esto nos obliga a repensar la relación entre el egresado y el entorno que tiene con las empresas, en términos de una nueva cultura profesional determinada por cuatro grandes características:

- La acreditación de planes y programas de estudio de educación superior.
- La certificación y actualización continua de nuestros profesionistas.
- El inicio de nuevas relaciones entre los colegios y asociaciones de profesionales con las instituciones de educación superior y de posgrado, en las que se aporte experiencia y conocimientos.
- La adopción de una nueva interpretación teórico-práctica del papel de los colegios y asociaciones en la transformación social.



Podemos decir, que existe una falacia en torno al prestigio de la universidad donde se dice que influye demasiado para la contratación de un nuevo candidato, pero gracias a la investigación realizada se ve que el 67% de las empresas no les importa de que universidad provenga el egresado, ya que, lo que cuenta para la entrevista, es tener iniciativa, liderazgo y habilidades para aprender. Para el 33% restante si tiene importancia de que universidad provengan, ya que ellas creen que se les exigen más a sus estudiantes.

La demanda de licenciados en administración ha ido disminuyendo en México, esto se debe a la gran cantidad de egresados de universidades (tanto públicas como privadas) e instituciones técnicas anualmente. Esto ocasiona una devaluación de los licenciados egresados que finalmente terminan desempeñando una actividad diferente a su perfil. La investigación permitió señalar que los egresados de administración puedan conseguir un trabajo remunerado en 12 meses después de haber egresado de la universidad; tomando en cuenta que lo que impide este retraso es la falta de experiencia laboral.

Lo que proponemos para solucionar los problemas que identificamos en la investigación es:

- Diseñar una curricula más interdisciplinaria, con asignaturas que busquen fortalecer más la creatividad a través de poner en practica los conocimientos adquiridos.
- Programas administrativos de emprendedores de negocios, mediante una organización social acorde con las posibles tendencias, como políticas y económicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Jiménez, Manuel. Administración por calidad, 2ª edición, México 1997
- Avila Mejía, Alma Olimpia, Obstáculos de los recién egresados de la carrera de administración para ingresar al mercado de trabajo, Tesis de la licenciatura de la UAM-I, 1993
- Díaz Barriga, Frida, Gerardo Hernández Rojas, Estrategias docentes para una aprendizaje significativo, Editorial Mc Graw Hill, 1998, México.
- Díaz Barriga, Frida, et al, Diseño curricular, Editorial Trillas, 1979, México.
- Diosdado T., B., “El papel de la educación superior en la formación de las actitudes y valores de los egresados: el caso de la Universidad Iberoamericana”, Plantel Golfo Centro, Tesis de Maestría en Docencia Universitaria, Universidad Iberoamericana, Plantel Golfo Centro, 1996.
- Escámez, J. y Ortega, P., “La Enseñanza de Actitudes y Valores”, Valencia, Nau Libres, 1993.
- Escámez, J., “Cómo se aprenden los Valores y las Actitudes”, Revista Aula, Universidad de Valencia, Valencia, España, 1993.
- Fernández Arena, José A. “El proceso administrativo”, 11ª edición, Editorial Diana, México, 1997.
- Gómez del Campo, José, ad hoc. La formación y el compromiso ético-social de los profesionistas, México, ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1996.

- Guth Aguirre, Alfredo, "Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos", México 1996, Editorial trillas.
- Hawk, Roger H. Reclutamiento y selección de personal, Editorial Limusa, México, 1992.
- Ibarra Colado, Eduardo, La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización, Editorial UNAM, 1998, México.
- Koontz, O'Donnell. Elementos de administración", 8ª edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996
- Las profesiones en México, Administración, UAM-X, México, 1995
- Muñoz Izquierdo, Carlos. Diferenciación Institucional de la educación y mercados de trabajo. México, ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1996.
- Reyes Ponce, Agustín, ¿Qué es un administrador?,
- Sacristan, J. Y Pérez Gómez Angel, Curriculum. Una reflexión sobre la práctica, Ed. Morata. Madrid, 1991
- Wendell L., French.. Administración del personal, desarrollo e recursos humanos, Limusa, México, 1991
- Weerther William, Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos, 3 edición, Mc Graw Hill, México, 1991

## ANEXO B. Cuestionario aplicado para el capítulo 4

Este cuestionario únicamente tiene como objetivo, determinar cuáles son los lineamientos que utilizan las Instituciones (públicas y privadas) para seleccionar al personal. Le rogamos contestarlo con la mayor precisión y claridad.

La información que proporcione será confidencial, y se usará exclusivamente para los efectos de esta investigación.

NOMBRE DE SU EMPRESA. \_\_\_\_\_

1. Indique la Institución de procedencia que demanda mayormente empleo.

- Universidades privadas
- Universidades públicas
- Otras (mencione) \_\_\_\_\_

2. ¿Considera un elemento importante para seleccionar a un candidato, el prestigio de la universidad de procedencia?

- Si
- No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué elementos considera los más importantes para la selección de un candidato?  
(Enumere de mayor a menor)

- Comprensión y dominio del idioma inglés
- Manejo de PC
- Ortografía y redacción
- Creatividad
- Iniciativa
- Facilidad de palabra
- Manejo de personal (Liderazgo)
- Responsabilidad
- Entusiasmo y sencillez
- Buena presentación
- Disponibilidad de tiempo

4. Seleccione los elementos que frecuentemente se repiten, en los candidatos de acuerdo a la Universidad de procedencia.

- Comprensión y dominio del idioma inglés
- Manejo de PC
- Ortografía y redacción
- Creatividad
- Iniciativa
- Facilidad de palabra
- Manejo de personal (Liderazgo)
- Responsabilidad
- Entusiasmo y sencillez
- Buena presentación
- Disponibilidad de tiempo

5. Según la Universidad de procedencia, indique el área de más demanda, la selección de un nuevo candidato.

Pública Privada

- |                          |                          |                  |
|--------------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Mercadotecnia    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Finanzas         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Economía         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Producción       |

6. considera que los egresados de las Universidades públicas y privadas tienen el mismo nivel académico.

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. Indique el último grado académico que solicita su Institución para seleccionar al área administrativa.

- Bachillerato
- Licenciatura
- Maestría o Especialidad
- Doctorado

8. ¿Cuál es el procedimiento que sigue su Institución para seleccionar al personal?

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

9. Indique que situación se presenta con más frecuencia para que un área de su Institución solicite un nuevo candidato.

- Jubilaciones
- Incapacidades
- Renuncias
- Liquidaciones
- Apertura de nuevas áreas

10. ¿Cuáles son las vacantes más solicitadas por los administradores?

- Ejecutivo de ventas
- Asesor financiero
- Asistente de recursos humanos
- Auxiliar Contable
- Gerente Administrativo
- Asistente de Mercadotecnia
- Otro (mencione) \_\_\_\_\_

.... GRACIAS

## ANEXOS

### **ANEXO C. 10 Tips que debe tener en cuenta antes de ir a una entrevista de trabajo.**

Describir un buen comportamiento durante una entrevista de trabajo puede marcar la diferencia entre obtener o no el puesto que usted anhela dentro de una empresa. A continuación se mencionan algunos tips que lo pueden ayudar en su entrevista:

- 1-** Acuda a la cita con 10 minutos de anticipación, de esta forma tendrá tiempo para serenarse.
- 2-** Camine con confianza y extienda la mano al saludar.
- 3-** Espere sin sentarse hasta que el entrevistador se lo indique.
- 4-** No fume ni mastique chicle. Hacerlo será obstáculo para una conversación efectiva.
- 5-** Dirijase a su interlocutor por el apellido. Nunca por su nombre de pila, a menos que sea un amigo personal.
- 6-** Coloque sus pertenencias a un lado, en el suelo o en su regazo. Evite invadir el espacio personal del entrevistador colocando sus cosas en su escritorio.
- 7-** Preste atención al interlocutor, haga preguntas importantes y pertinentes con respecto al puesto disponible, pero evite hacerlo sobre vacaciones o aumentos de sueldo.
- 8-** Permanezca calmado y confiado, no a la defensiva. Evite actitudes como morderse los labios, movimientos bruscos y repetitivos de las extremidades. Cuide las "muletillas" al expresarse.
- 9-** Al marcharse, estreche nuevamente la mano del entrevistador y agradézcale su tiempo. Este momento es propicio para preguntar a que hora debe regresar y cuando puede conocer la decisión.
- 10-** Cuando se lleve a cabo la entrevista final y el proceso de negociación de salario y prestaciones sociales, sea enfático en cuanto a sus intereses financieros. Manténgase confiado, su posición a esta altura es ventajosa debido a que la empresa está interesada en sus servicios.

## **ANEXO D. Por favor, muéstreme su currículum**

Si bien es cierto que el currículum es simplemente una hoja de vida en donde se resaltan las principales habilidades de un individuo, también lo es que ésta dice mucho más de lo que cualquier persona se pudiera imaginar.

Un currículum, aparte de decir quién es usted y qué ha hecho en su vida, representa la primera impresión registrada de usted en una empresa.

Cuando una compañía posee una vacante, recibe y selecciona los currícula presentados, dependiendo de si éstos, cumplen o no, con los requisitos solicitados para el puesto. Pero, aunque usted no lo crea, la presentación también juega un papel definitivo, pues si usted cumple con todos los requerimientos, pero su currículum esta sucio, mal presentado o con errores ortográficos, es posible que nunca reciba la tan deseada llamada para asistir a una entrevista personal.

En conclusión, cada día la selección de personal es más rigurosa y exigente, así que si usted desea presentar un currículum de altura, debe seguir una serie de pasos que, seguramente, le permitirán alcanzar el éxito.

### **En cuanto a estructura...**

#### **Contenido:**

- Datos personales
- Estudios realizados
- Actividades extracurriculares
- Honores
- Experiencia profesional
- Idiomas que domina
- Manejo de herramientas de computación (software, hardware, internet)
- Hobbies

### **En cuanto al estilo...**

Utilice un solo tipo y tamaño de letra.

Utilice siempre un punto superior a 9 para escribir el texto.

El interlineado debe ser constante.

El tipo de letra debe ser sencillo para así facilitar la lectura de la información.

### **En cuanto a redacción...**

Coloque primero sus fortalezas, ya que de esta manera usted estará centrando la atención del lector en éstas.

Utilice el vocabulario técnico relacionado con su profesión, puesto que esto refleja sus conocimientos acerca del área.

### **Sea conciso y claro.**

Evite hacer referencia a datos que carezcan de importancia o que no guarden relación con el empleo que usted va a solicitar.

Si usted practica deportes como el golf, tenis o fútbol haga referencia a ellos, ya que esto transmite su espíritu competitivo y capacidad para trabajar en equipo. Si por el contrario, usted es aficionado a deportes de alto riesgo, como paracaidismo, vuelo en parapente o ícaro evite mencionarlos.

Revise minuciosamente su currículum antes de enviarlo a alguna empresa. Recuerde que el diccionario de su computadora, puede obviar errores de tipeo. Por ejemplo, tipear (experiencia labora" en vez de (experiencia laboral". Ambas palabras tienen un significado, pero en este caso la primera no tiene cabida. Este tipo de errores no son detectados por la computadora.

### **En general...**

Nunca mienta acerca de los idiomas o programas computarizados que domina, puesto que puede ser sometido a una prueba, y de entrada estarían quedando en entredicho todas sus demás habilidades.

Las áreas relacionadas con las artes, tales como el diseño gráfico, la redacción creativa o la publicidad, permiten una mayor explotación de la creatividad en cuanto a la redacción y diseño del mismo. Sin embargo, si usted no está buscando trabajo en algunas de estas áreas, procure ser lo más sobrio posible en la presentación de su currículum.

Tenga siempre a mano los soportes (títulos académicos, diplomas, constancias de trabajo, certificados de asistencia a cursos, etc.) concernientes a los datos reseñados en su currículum, ya que éstos pueden ser solicitados por su posible empleador.

Es un error enviar siempre la misma versión de su currículum, puesto que cada empresa posee objetivos, características y fines diferentes. Adapte y ajuste los detalles dependiendo del tipo de empresa en la que usted desea ingresar. Recuerde, que ésta evaluará en qué manera usted puede servirle para ayudar con el cumplimiento de dichos objetivos.



---

## ANEXO E. Vestirse para el Éxito

Los siguientes son algunos consejos de profesionales expertos en el área de reclutamiento y selección de personal. Estos extractos se refieren a la forma de vestirse durante una entrevista:

### Tips para Vestir.

No utilice fragancias fuertes cuando tenga una entrevista de trabajo, puede distraer a su entrevistador y ser considerado poco profesional.

Los accesorios pueden jugar un papel muy importante para crear una apariencia más elegante durante una entrevista o reunión. El cuero es un material clásico de uso popular, con el que se hacen desde las carteras de mano y cinturones hasta un maletín de alta calidad . El cuero puede darle un toque extra que contribuye a darle a su imagen un estilo pulcro y elegante.

Robin Wilson. *National Corporate Recruiter.*

---

Hay muchas opiniones en torno a cómo las personas deben vestirse para ir a una entrevista de trabajo, de acuerdo al puesto al que aspiran. Por ejemplo, en el caso de los hombres profesionales, estos deben por lo menos ponerse una corbata y una chaqueta y las mujeres un atuendo conservador. En ambos casos, sería bueno indagar con su entrevistador cómo es el estilo de la empresa: conservador o casual.

Bob Adams. *President, Adams Media Corporation.*

---

Si está vestido inapropiadamente para una entrevista existen pocas posibilidades que lo contraten. Los zapatos sin pulir o los pantalones arrugados le indicará al entrevistador un mensaje inconsistente sobre su persona y en consecuencia no será seleccionado para el cargo.

Victoria A. Seitz. *Author of Your Executive Image: The Art of Self-packaging for Men and Women.*

---

La clave del éxito para ambos sexos es vestirse para el puesto que desean y no hacerlo para la posición que ya poseen. Esto significa que el profesional que está cambiando de trabajo podría invertir en el vestuario que le haga proyectar mejor la imagen que desee.

La apariencia más adecuada para hombres y mujeres es lucir tradicional y conservador. Probablemente, el tener una buena apariencia no lo hará obtener un ofrecimiento de trabajo, pero lo hará ganarse la atención y respeto. Cuando uno luce bien puede evitar preocuparse acerca de la impresión de su vestimenta y concentrarse en la transmisión de su mensaje.

Martin Yate. *Author of Knock 'em Dead: The Ultimate Job Seekers Handbook.*

---

¿ Por qué el expresar su individualidad es tan importante? Debido a que esto comunica su creatividad y su potencialidad de liderazgo. Esto demuestra que sabe quien es usted, que confía en sí mismo y en sus habilidades. Las mujeres que se visten con el estilo de los hombres con trajes grises, pequeños corbatines y ruedos más abajo de la rodilla son vistas como ejecutivas junior sin estilo.

Victor A. Seitz. *Author of Your Executive Image: The Art of Self- packaging for Men and Women.*

---

**Vestirse para el éxito.**

¿ Cuán importante es vestirse apropiadamente para una entrevista de trabajo?, bueno, definitivamente la selección final de un candidato a una vacante está poco relacionada con su forma de vestir. Sin embargo, sí influye la imagen durante la fase de pre- selección. Esto no quiere decir que todos tenemos que comprar un guardarropa para asistir a una entrevista, pero sí que debemos asegurarnos de estar presentables para causar una buena impresión.

Generalmente a las mujeres un traje elegante y unos tacones medianos, les da una apariencia de profesionales exitosas. Sin embargo, los gerentes buscan para ciertos puestos como Creativo en una Agencia de Publicidad, personas con una apariencia más informal, que refleje la personalidad del aspirante. De cualquier manera, siempre será bueno vestirse según lo que usted considere que le hace lucir más elegante y que a la vez le resulte cómodo.

Tome en cuenta que el aspecto personal es más importante que tener el guardarropa perfecto. Asegúrese que su ropa esté impecable y le quede bien, que su cabello se vea limpio, bien cortado y que sus zapatos estén pulidos, brillantes, agradables a la vista. Evite usar maquillaje en exceso, joyas o bisutería muy grandes y perfumes muy fuertes.

Asegúrese de llevar un reloj, un bolígrafo y una libreta para tomar notas. También sería bueno que tuviera un maletín o portafolio, para que complete la apariencia de ser un hombre o mujer profesional- imagen que está buscando proyectar- y si es mujer no lleve cartera si tiene maletín, además, no olvide su Curriculum Vitae con la mejor foto que tenga, que es sin duda, conjuntamente con su apariencia y manera de hablar y comunicar lo que quiere, su pasaporte al cargo vacante.

Laura Morin

Author of Every Women's Essential Job Hunting and Resume Book

## ANEXO F. Cuestión de Imagen

¿Alguna vez se ha puesto a pensar en lo que usted proyecta a través de su forma de vestir?

Pues si no lo ha hecho, es hora de que comience a tomar cartas en el asunto, porque tanto su forma de vestir, como la manera en que se siente con su ropa, son factores cruciales que determinan la imagen que usted proyecta a los demás.

A continuación le indicaremos algunos consejos que nunca debe olvidar:

- 1- Recuerde siempre que el buen vestir infunde respeto, autoridad, posición y status.
- 2- Si usted utiliza ropa, carteras o zapatos de marca, no trate de aparentar con ellos, pues la mayoría de las personas no prestan atención a este tipo de detalles.
- 3- Si recibe una invitación para un cocktail o fiesta nocturna relacionada con trabajo, es recomendable que utilice un traje o taller en donde lo tradicional y elegante converja. Evite a toda costa, los vestidos ceñidos al cuerpo o cortos, los peinados exagerados o los perfumes muy penetrantes.
- 4- Abotónese la chaqueta cuando se aproxime a su jefe o superior.
- 5- Mientras se encuentre trabajando en su oficina puede prescindir de su chaqueta; sin embargo, si se dispone a conversar con su jefe o algún cliente, debe colocársela nuevamente.
- 6- Adapte su manera de vestir al tipo de clientes que visita; de esta manera usted estará más cómodo y su cliente se sentirá más identificado con usted.
- 7- Si usted es un fanático de la moda y las nuevas tendencias, recuerde que los cambios bruscos o demasiado radicales pueden destruir su buena imagen, así que modérese y realice su cambio de look gradualmente. Si nota que éste no ha tenido una buena aceptación por parte de su jefe, clientes o compañeros de trabajo, es recomendable que vuelva a su estilo anterior.
- 8- Manténgase todos los días de punta en blanco. Acuérdesese, que esto es lo que se espera de usted, y además, es cuestión de imagen.

Texto traducido por Carmen Chávarri y Mónica Egui

Esta información fue tomada de Your Executive Image por Victoria A. Seitz publicada por Adams Media Corporation ( 800-USA-JOBS).

