

UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



**IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL
COMO FACTOR IMPULSOR DE LAS COMPETENCIAS
ACTITUDINALES PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO
DEL CAPITAL HUMANO DEL PROIMMSE-IIA-UNAM,
GESTIÓN 2012**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

ROGER EMILIO ESPONDA AYANEGUI

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JULIO ISMAEL CAMACHO SOLÍS

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS, DICIEMBRE DE 2011



AUTÓNOMA
No. ADQ. BCI 34675
SISTEMA BIBLIOTECARIO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE CHIAPAS
DONACIÓN



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-1
Coordinación de Investigación y Posgrado



Construyendo valores y virtudes, Gestión 2010-2014

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Abril 10 de 2012
Oficio No. CIP/074/12

C. ROGER EMILIO ESPONDA AYANEGUÍ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL, COMO FACTOR IMPULSOR DE LAS COMPETENCIAS ACTITUDINALES PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL CAPITAL HUMANO DEL PROIMMSE IIA UNAM, GESTIÓN 2012", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número de fecha 21 de Febrero de 2012, suscrito por el Dr. JULIO ISMAEL CAMACHO SOLÍS, Director de la Tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, con forme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR



ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción	5
---------------------------	---

Capítulo 1. Problematicación del objeto de estudio

1.1 Planteamiento del problema de investigación	7
1.2 Determinación de los objetivos de la investigación	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificación	9
1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación	10

Capítulo 2. Conceptualización del objeto de estudio

2.1 Orígenes del <i>coaching</i>	11
2.2 <i>Coaching</i> organizacional	12
2.2.1 Definición, componentes y objetivos del <i>coaching</i>	12
2.2.2 Estilos de <i>coach</i>	18
2.2.3 Etapas del proceso de <i>coaching</i>	20
2.3 El mejoramiento continuo	21
2.4 El capital humano y las competencias actitudinales.....	24
2.4.1 Efectos de las actitudes	25
2.4.2 La satisfacción laboral	27
2.4.3 Efectos determinantes de la satisfacción	28
2.5 El carácter del <i>coaching</i> ontológico	32
2.5.1 La estructura de relaciones dentro del sistema	33
2.5.2 <i>Coaching</i> empresarial: herramienta de aprendizaje organizacional	35
2.5.3 Etapas y procedimientos del <i>coaching</i> ontológico	37
2.6 Inteligencia emocional en la empresa.....	44
2.6.1 Percepción individual del capital humano	46
2.6.2 Trabajo en equipo	48
2.6.3 Principios éticos para el buen funcionamiento del equipo	49
2.6.4 Habilidades del <i>coach</i>	52
2.6.5 Prácticas de evaluación.....	55

2.6.6 Reflexiones finales.....	57
Capítulo 3. Contextualización del objeto de estudio	
3.1 La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	59
3.1.1 Origen de la Universidad Nacional Autónoma de México.....	59
3.1.2 Normatividad	61
3.1.3 Presencia nacional e internacional.....	67
3.1.4 Investigación científica y humanística.....	67
3.1.5 Patrimonio cultural universitario	68
3.1.6 Escudo y lema universitario.....	70
3.1.7 La UNAM en los <i>rankings</i> internacionales	71
3.2 El Instituto de Investigaciones Antropológicas (IIA).....	72
3.3 El Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE)	72
3.3.1 Antecedentes del PROIMMSE	73
3.3.2 Plantilla académica	75
3.3.3 Líneas de investigación.....	89
3.3.4 Proyectos de investigación	91
3.3.5 Productos de investigación	96
3.3.6 Convenios de colaboración.....	97
3.3.7 Personal administrativo	98
3.3.8 El consejo asesor.....	99
3.3.9 Las comisiones académicas	100
3.3.10 Normatividad	100
3.3.11 Infraestructura.....	100
Capítulo 4. Abordaje metodológico del objeto de estudio	
4.1 Definición del alcance de la investigación	106
4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.....	106
4.2.1 Variables de investigación	107
4.3 Selección del universo de investigación.....	108
4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.....	108
4.5 Procesamiento de resultados.....	113

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiera sido posible sin la cooperación desinteresada de muchas personas que me han aportado inspiración y apoyo para su culminación.

En primer lugar, agradezco a mi director de tesis, el Dr. Julio Ismael Camacho Solís, su constante seguimiento y su generosidad al ofrecerme la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, y por el valioso tiempo que me dedicó. Asimismo, su interés y su paciencia al brindarme los seminarios de tesis I y II constituyeron un soporte fundamental para la concreción de este trabajo.

De igual manera, desco expresar mi más sincero agradecimiento a los doctores Manuel de Jesús Moguel Liévano, Hilario Laguna Caballero y José Roberto Trejo Longoria, por sus preciados y relevantes aportes, críticas y sugerencias para la realización de la presente investigación.

A los catedráticos de la maestría, cuyos conocimientos constituyeron para mí una ayuda inestimable, y a mis compañeros de generación, por su amistad, su compañerismo y el aprendizaje que obtuve de todos ellos, así como por los momentos únicos que compartimos en esta etapa de superación y aprendizaje.

Merecen un agradecimiento especial mis compañeros de PROIMMSE-IIA-UNAM, por sus apreciables contribuciones que constituyen el sustento de este trabajo, y sobre todo por su compañerismo y amistad.

Finalmente, a mi madre, Esperanza Ayanegui Torres, le agradezco el amor y apoyo que día a día recibo de ella, el ánimo que siempre me infunde y por estar especialmente atenta en esta etapa de mi vida.

INTRODUCCIÓN

Tal como sugieren algunos autores, las organizaciones deben transformarse en entes que aprendan y que construyan oportunidades para el aprendizaje, desde lo individual a lo colectivo, para que tanto las personas como las instituciones se desarrollen y alcancen juntos la excelencia.

Tal aprendizaje puede ser espontáneo y a la vez muy complejo, desarrollándose a través del ensayo y el error, pero a largo plazo el proceso puede significar una inversión muy rentable en tiempo y en recursos si se utilizan propuestas innovadoras como el *coaching*. Esta técnica, ampliamente utilizada a partir de los años ochenta, tiene también sus detractores que afirman que el *coaching* es simplemente una moda que tarde o temprano se extinguirá como muchas otras, y que además es un proceso de difícil definición.

Como técnica, el *coaching* implica la gestión estratégica de un equipo para alcanzar su objetivo de la forma más eficaz, se centra en la expansión o mejora específica del rendimiento en un determinado contexto y ayuda a las personas a cambiar de un trabajo o de una función a otros distintos. Una figura protagonista en el proceso es el *coach*, la persona que, provista de distinciones y competencias que otra no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla hacia el emprendimiento de acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira.

Por esta vía, gerentes, supervisores y líderes pueden mantener diversos tipos de interacción a través de las cuales será posible mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Sin embargo, si no sobreviene alguna mejora, esto se deberá a alguna falla comunicacional pero no al proceso de *coaching* en sí mismo.

La presente tesis consta de cinco capítulos y un apartado final donde se incluyen las conclusiones derivadas de la investigación. El capítulo primero aborda el planteamiento del

problema y determina los objetivos generales y específicos de la investigación así como la justificación y la delimitación espacial y temporal del mismo.

En el segundo capítulo se aborda la conceptualización del objeto de estudio. Comienza con la definición, componentes y objetivos del *coaching* organizacional, eje fundamental de la presente investigación, pasando posteriormente a tratar en detalle el desarrollo del mejoramiento continuo que constituye uno de los principales objetivos del *coaching* organizacional. También se exponen las competencias actitudinales del capital humano con base en los lineamientos de la inteligencia emocional propuestos fundamentalmente por Daniel Goleman.

En el capítulo tres se contextualiza el objeto de estudio, en primer lugar abordando los orígenes, normatividad y otros aspectos de la Universidad Nacional Autónoma de México, posteriormente del Instituto de Investigaciones Antropológicas, dependencia de la UNAM, para centrarse al final en una exposición más detallada del Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE), adscrito al IIA, Programa que constituye el objeto central de la presente investigación.

El capítulo cuatro aborda la metodología utilizada para alcanzar los objetivos general y específicos. Tras la definición del alcance de la investigación y la formulación de las hipótesis, se procede a aplicar los instrumentos de investigación, se procesan los resultados y finalmente se analizan.

En el capítulo quinto y final se relacionan las propuestas de solución al problema de investigación, y cierra el presente estudio un apartado con conclusiones generales.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo aborda el planteamiento del problema de investigación y determina el objetivo general y los específicos, así como la justificación y la delimitación del mismo.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad, todas las instituciones tienen la imperiosa necesidad de mejorar continuamente para alcanzar las metas que se proponen, lo cual ha conducido a que muchos expertos desarrollen técnicas y teorías. Para lograr tales metas, las organizaciones necesitan contar, no solamente con trabajadores habilidosos, motivados y dispuestos al cambio, sino también con directivos capaces de liderar dicho cambio, con visión de futuro y una disposición verdadera hacia la superación.

La confianza y el respeto entre las personas, así como su compromiso, constituyen las bases fundamentales de las organizaciones por lo que, hasta que no se construyan tales bases actitudinales, es sumamente difícil establecer cualquier plan de mejoramiento. En este sentido, no resulta novedoso decir que las competencias actitudinales son fundamentales para una gestión efectiva; lo inédito es contar con una metodología para aprender e instalar este tipo de mejora a través de una herramienta concreta, como la metodología que propone el *coaching* organizacional.

El *coaching* organizacional hace posible desactivar enredos tóxicos y reactivar las tramas virtuosas, por lo cual resulta de altísimo valor para cualquier institución que se proponga llevarlo a la práctica.

El problema que abordará la presente investigación es el siguiente:

El capital humano de PROIMMSE-IIA-UNAM presenta una falta de capacidad para conversar y llegar a acuerdos y una imperiosa resistencia al cambio, así como altos índices de dispersión que se manifiestan en dobles discursos y rumores, pesimismo,

insatisfacción y una notable falta de compromiso laboral. PROIMMSE-IIA-UNAM necesita implementar un programa de *coaching* organizacional para generar competencias actitudinales en su capital humano de cara a alcanzar el pleno cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación exponen de manera clara y precisa el logro que se desea alcanzar o simplemente analizar, se definen como guías de estudio y su alcance es determinante para el investigador. Éstos deben expresarse con claridad, ser alcanzables, estar dirigidos a la obtención de conocimientos y, por último, deben contener una finalidad.

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general es un enunciado global donde figura el resultado final que se pretende alcanzar en una investigación, precisa su finalidad, expresa un logro sumamente amplio y es formulado como propósito general de estudio. Su redacción guarda relación con el título de la investigación.

El objetivo general de la presente investigación es:

Implementar el *coaching* organizacional como método impulsor de la explotación de las competencias actitudinales para mejorar el desempeño del capital humano del PROIMMSE-IIA-UNAM para la gestión 2012.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos representan los pasos que se han de recorrer para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general mediante la determinación de etapas o la precisión de los aspectos necesarios en el proceso, señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación, se derivan del objetivo general

e inciden directamente en los logros a obtener. Deben formularse en términos operativos e incluyen las variables o indicadores que se desean medir.

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

- **Analizar el perfil del capital humano del PROIMMSE-IIA-UNAM.**
- **Diseñar un método para explotar las competencias actitudinales del capital humano de la institución.**
- **Implementar la técnica del *coaching* organizacional en PROIMMSE-IIA-UNAM como factor impulsor de competencias en los empleados.**
- **Establecer conceptos de «inteligencia emocional» que puedan resultar de provecho para la casa de estudios.**
- **Determinar los factores resultantes de la investigación y evaluación para ponerlos en práctica en PROIMMSE-IIA-UNAM.**

1.3 Justificación

La justificación consiste en indicar las razones de peso que tiene el investigador para estudiar el problema, el motivo por el cual realiza la investigación y a quién beneficia. Se centra en presentar las razones teóricas que justifican la investigación señalando todos los conocimientos que aportará al objeto investigado, indicará la aplicabilidad de la investigación y su proyección en la sociedad, y señalará el diseño de la investigación a otras investigaciones.

Las competencias actitudinales que despierta el *coaching* son las llaves que abren las puertas del cambio cultural en las organizaciones. La adquisición de estas competencias implica un proceso tan incómodo como alentador para quienes dirigen una institución, ya que por un lado los desafía a ser conscientes de las muchas incoherencias del quehacer organizacional, donde se requiere que el decir y el hacer vayan a la par, y, por otro, les revela la enorme cantidad de energía que se ahorra cuando se comienzan a asentar contextos de mayor transparencia.

Entre otras ventajas, el desarrollo de habilidades de los empleados facilita el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño, fomenta relaciones laborales productivas y mejora las actitudes. Principalmente, el *coaching* contribuye a cambiar la actitud de los empleados hacia una perspectiva de cooperación con el equipo, es decir, a través de los esfuerzos del *coach* se producirán, entre otros, este tipo de resultados específicos.

La presente investigación brindará un modelo para explotar las competencias actitudinales del capital humano del PROIMMSE-IIA-UNAM, tendrá una proyección en beneficio del mismo y constituirá un método científico que podrá utilizarse en investigaciones futuras.

1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación

La delimitación espacial de la presente investigación se circunscribe al Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE), ubicado en Calle Cuauhtémoc #12, Centro Histórico, C.P. 29200, en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. Presenta como delimitación temporal un horizonte de veintiséis años, de 1985 hasta 2011.

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La conceptualización del objeto de estudio consiste en el análisis de las variables de investigación con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento del contexto. Se apoya principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se reflejará en el enfoque, los criterios, las conceptualizaciones, las reflexiones, las conclusiones, las recomendaciones y, para finalizar, en el pensamiento del investigador.

2.1. Orígenes del *coaching*

El *coaching*, tal y como lo conocemos hoy en día, comienza a aplicarse a principios de los ochenta aunque sus orígenes se remontan a tiempo atrás. Estos orígenes se ven en ocasiones difusos debido a que el *coaching* ha asumido conceptos y técnicas de diversas teorías del desarrollo humano que se basan en la observación y la subjetividad de la acción humana.

En cuanto a la palabra *coaching*, se trata de un término inglés que en español significa “entrenamiento”. Su origen etimológico lo encontramos en la ciudad húngara de Kocs, parada obligada de los pasajeros que viajaban entre Viena y Pest, donde en el siglo XVI se comenzó a utilizar un carruaje provisto de un sistema especial de suspensión. A este carruaje se le llamó *koksi*, y de esta palabra derivan las palabras *kutsche* en alemán, *cocchio* en italiano, *coche* en español y *coach* en inglés (diligencia, carruaje). La palabra *coach* deriva entonces de la palabra “coche”, y comúnmente se asume que el *coaching* adoptó este término porque su función consiste también, de alguna manera, en transportar personas de un lugar a otro (Ravier 2005).

Centrándonos en el *coaching* como técnica, varias corrientes psicológicas y filosóficas a lo largo del pensamiento de la humanidad han influido para que llegara a consolidarse tal y como la conocemos hoy en día. Entre ellas, siguiendo a Ravier (2005), destacamos las siguientes:

- **Influencia del pensamiento socrático:** la metodología del *coaching* tiene elementos del arte de la mayéutica, un método atribuido a Sócrates que consiste en realizar preguntas a una persona hasta que ésta descubre por sus propios medios los conceptos que están latentes u ocultos en su mente. Este filósofo promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento y de esta forma ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. El *coaching* adopta este método al promover un proceso desencadenante de pensamiento creativo que pone en tela de juicio los supuestos básicos sobre los que se construyen las teorías o paradigmas de la persona.
- **Influencia de Platón:** el *coaching* también presenta influencias de los diálogos de Platón al considerar las preguntas como herramienta de trabajo para potenciar conversaciones que conduzcan a la adquisición de conocimiento. Al igual que en los diálogos platónicos, las preguntas poderosas y la escucha activa son las habilidades que debe tener el coach para potenciar el aprendizaje en los coachees.
- **Influencia de Aristóteles:** entre otros puntos, el *coaching* retoma de Aristóteles su idea de que las personas pueden llegar a ser lo que deseen dependiendo de lo que graven en su intelecto, para pasar del “ser”, lo que nos viene dado por naturaleza, al “deber ser”, la realización de nuestro verdadero potencial. Este camino, según Aristóteles, se recorre a partir de la acción como metodología básica.
- **Influencia de la filosofía existencialista:** al igual que esta corriente filosófica, el *coaching* considera la existencia individual como su eje fundamental, dado que sólo a partir de la individualidad las personas podemos tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro proyecto de vida. Si Aristóteles plantea la acción como método fundamental para la realización individual, la filosofía existencialista plantea la otra cara de la moneda, la reflexión, elementos ambos que retoma el *coaching*.
- **Influencia del método fenomenológico:** el *coaching* ha adoptado de la fenomenología su idea de que un educador debe abstenerse de todo prejuicio para permitir que la persona a educar encuentre su conciencia más pura. Al igual que la fenomenología, el *coaching* se aleja de los conocimientos técnicos o preconocimientos para conseguir que la intuición se manifieste.
- **Influencia de la psicología humanista:** en ella se fusionan las dos corrientes anteriores, la filosofía existencialista y la fenomenología, y se considera la base

fundamental sobre la que se asienta el *coaching*, de tal manera que este último empieza a desarrollarse tal y como se conoce actualmente a partir de la decadencia de la psicología humanista y sobre su base. Algunas de sus influencias sobre el *coaching* son:

- Se valora la peculiaridad de las personas al reconocer que cada ser humano es diferente.
- Se trabaja con la conciencia dejando de lado todo aspecto inconsciente, dado que la conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección.
- Se buscan significados, no explicaciones.
- Las sesiones de *coaching* son no-directivas
- Los *coachees* son los responsables de la dirección y del plan de acción.
- El *coaching* está orientado hacia el comportamiento.
- El *coach* no enseña, pero el *coachee* aprende.
- La relación *coach-coachee* se establece en un marco de confianza en el otro.
- **Influencia del constructivismo:** el *coaching* adopta de esta corriente su método basado en facilitar la construcción de conocimiento en el otro. Gracias a esta influencia, el *coaching* reconoce que el pensamiento, el lenguaje y la acción son fundamentales y determinan la esencia y los actos de las personas.
- **Influencias del entrenamiento deportivo:** existe una idea generalizada de que la psicología del deporte ha influido directamente en el *coaching* a través de Timothy Gallwey (2006), quien estipuló que el peor enemigo del deportista era su propia mente. En este sentido, el *coaching* ha adoptado del deporte el reconocimiento de que hay un juego interno en la mente de las personas que es tan importante como el externo. También el *coaching* entiende, como Gallwey, que el enemigo, en muchos sentidos, somos nosotros mismos (Ravier 2005).

No podemos dejar de mencionar la influencia de la **Programación Neuro Lingüística (PNL)** sobre el *coaching*. Ambas técnicas, aunque diferentes, surgieron en épocas cercanas y comparten enfoques comunes y complementarios, de tal modo que es muy común la utilización de la PNL como herramienta en el proceso de *coaching*. La PNL es un enfoque de la psicología aplicada que surgió en los Estados Unidos a mediados de los setenta

gracias a la asociación de un psicoterapeuta gestaltista, Richard Bandler, de un lingüista, John Grinder, y de otros autores ligados a las disciplinas del comportamiento. En resumen, esta técnica se aplica para descubrir cómo las personas interpretan, codifican, le dan estructura subjetiva a su experiencia, la comunican a otros mediante el lenguaje, y la reflejan en su comportamiento. Lo que básicamente la PNL aporta al *coaching* es, según O'Connor i Lages (2004):

- Velocidad: las técnicas de PNL funcionan rápidamente.
- Un planteamiento pragmático: si lo que haces no funciona, haz otra cosa.
- Actitud de fascinación: cada cliente es único.
- Técnicas sencillas: la PNL ofrece una serie de técnicas sencillas hechas a medida de las necesidades del *coaching*.
- Valoración de la manera en la que interactúan objetivos, valores y creencias: ésta es la esencia de un proceso de *coaching*.
- Sintonía y confianza: requisitos en toda buena relación de *coaching*.

A partir de las influencias mencionadas, se afirma que el *coaching* surgió en la década de los ochenta a partir de la decadencia de la psicología humanista, cuando algunos grupos continuaron practicándola y desarrollándola introduciendo nuevos métodos y prácticas. El *coaching*, por tanto, lleva aplicándose más de veinticinco años en todo el mundo como una metodología con identidad propia y, bajo esta identidad, se desarrolló en tres grandes áreas de trabajo: *coaching* personal, *coaching* ejecutivo y *coaching* organizacional. Es de este último del que nos ocuparemos en la presente tesis.

2.2 *Coaching* organizacional

2.2.1 Definición, componentes y objetivos del *coaching*

Según Caby (2004), el *coaching* aplicado a las organizaciones se concibe como una herramienta de capacitación, motivación y desarrollo de las habilidades del personal,

pretendiendo compatibilizar las expectativas de los individuos con los objetivos y necesidades de la organización.

El *coaching* también implica valorar las competencias individuales de cada persona de un equipo para integrar todas estas habilidades en un desarrollo armónico a fin de que la "victoria" de cada uno sea la "victoria" del equipo. Es decir, que el *coach* es el que hace progresar a los jugadores para que el equipo obtenga buenos resultados.

El concepto de *coaching* (entrenamiento) consiste en explotar y desbloquear el potencial de las personas para maximizar su desempeño, de tal modo que fundamentalmente consiste en ayudar a aprender, más que en enseñar, ya que el *coaching* no limita ni deja de lado la opinión ni el poder de razonamiento de cada persona sino que, por el contrario, la estimula para que descubra respuestas por sí misma y actúe.

El *coaching* tiene como objetivo promover el descubrimiento en los empleados de una institución, ofrecer ayuda objetiva y no directiva, así como estimular la comunicación, la persuasión y la inspiración, más que la orientación, la delegación de responsabilidades o la imposición de tareas desafiantes. Esta concepción de conciencia y responsabilidad alimenta el aprendizaje para que cada uno de los miembros del equipo desarrolle habilidades que amplíen sus conocimientos y experiencia.

El proceso de *coaching* implica la existencia de un *coach* (entrenador) ya sea individual (es decir, que cada individuo posea un *coach*) o grupal, y de uno o más *coachees* (discípulos). El *coach* y los *coachees* se reúnen periódicamente para tratar los aspectos que consideran relevantes para su trabajo y para discutir abiertamente cualquier tema que pueda contribuir a su desarrollo profesional y/o personal.

El *coachee* deberá confeccionar un Plan de Desarrollo Individual que tendrá básicamente las siguientes características: será progresivo, adaptado, concreto, transparente y programado. El objetivo de la elaboración de este plan es hacer progresar al *coachee*, no exigirle o sancionarle.

El acuerdo entre el *coach* y el *coachee* debe satisfacer las expectativas de las dos partes.

Expectativas del *coach*:

- Alcanzar los objetivos fijados.
- Ser reconocido por sus *coachees*, sus colegas y sus mandos.
- Hacer que sus *coachees* sean más autónomos.

Expectativas de los *coachees*:

- Alcanzar sus objetivos.
- Ser reconocidos por sus colegas y por sus mandos.
- Reforzar sus competencias.
- Adaptarse.

El *coaching* determina un objetivo de progreso institucional que consiste en reforzar la eficacia del *coachee*, para lo cual es de suma relevancia el desempeño del *coach*. Si el *coachee* es poco competente o está poco motivado, el objetivo consistirá en un principio en ayudarlo a adquirir las competencias que necesite para hacer lo que debe hacer. Una vez que el *coachee* haya adquirido estas competencias, el *coach* podrá abordar el tema de la motivación. El objetivo de progreso sobre el que ambos establecerán un acuerdo estará bien definido y detallado, y será susceptible de ser medido. Los *coachees* y el *coach* sabrán claramente qué hace cada uno dado que se habrán precisado las responsabilidades de ambos así como los puntos de control y de evaluación, y se habrá elaborado una programación. *Coach* y *coachee* establecerán un calendario de acciones a realizar formalizado por un plan de perfeccionamiento.

En resumen, todo proceso de *coaching* precisa cuatro elementos fundamentales: el *coach*, los *coachees*, las reuniones periódicas y el Plan de Desarrollo Individual.

"El coach no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto, es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia" (Whitmore

2003). Para actuar de acuerdo a estos lineamientos, un buen *coach* debe poseer las siguientes cualidades o habilidades: paciencia, imparcialidad, respaldo a y de sus *coachees*, interés, capacidad de escucha y de percepción, consciencia, responsabilidad, facultad para comunicar sus ideas con claridad y asegurarse de haber sido entendido, y apertura al diálogo. Debe a su vez inspirar confianza y credibilidad entre los empleados, y tener amplios conocimientos y experiencia.

En tal sentido, un buen *coach*, por ejemplo, puede no saber sobre consultoría organizacional pero vislumbra que este tema puede resultar muy rentable para el equipo y la organización y, por ello, recomienda a sus *coachees* que se capaciten en el tema.

En el caso contrario, de acuerdo con Whitmore (2003), "el coach menos capaz tiende a usar su experiencia en exceso, y así reduce el valor del entrenamiento, porque cada vez que instruye de ese modo, reduce la responsabilidad del discípulo."

Uno de los puntos clave que debe tener en cuenta quien pretenda involucrarse como *coach* en algún equipo de trabajo es la capacidad de escuchar, dado que comúnmente suelen cometerse los siguientes errores:

- hacemos presunciones y adecuamos lo que escuchamos a lo que sabemos o experimentamos,
- interrumpimos al que habla y nos anticipamos a lo que va a decir,
- nos distraemos con facilidad,
- escuchamos selectivamente; escuchamos sólo lo que creemos que es importante,
- no ponemos interés al escuchar,
- tenemos implícitas creencias, prejuicios o actitudes que resultan desafiadas por lo que escuchamos,
- es posible que tengamos una idea formada de la persona que habla y la antepongamos a lo que está diciendo restándole importancia a esto último.
- generalizamos, es decir, deducimos una ley a partir de un ejemplo.

Los elementos clave para alcanzar el éxito son la "voluntad" de los individuos y su "actitud". Si alguno de estos dos factores no estuviera presente en la actividad diaria, el proceso de *coaching*, así como cualquier tipo de cambio que se quiera encarar en la organización, es probable que fracase.

2.2.2 Estilos de *coach*

— Comunicador

Es fácil trabajar con este *coach*. Su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo. Sus recursos clave se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como *coach*.

Entre las características que evidencian este estilo de *coach*, podemos mencionar la transmisión de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), así como la dedicación del *coach* al trabajo al lado de su equipo y su presencia activa en el trabajo de campo.

— Mentor

Construye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo y busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus carreras a largo plazo. Estos *coach* ofrecen orientaciones informales sobre la organización y sobre asuntos individuales de la carrera y el desarrollo de sus *coachees*. Sus recursos clave se basan en la comunicación eficaz y continua con sus *coachees*, en una fuerte relación con cada uno de los individuos, en ofrecer orientación a largo plazo e *insights* acerca de la organización, y en proporcionar orientación profesional a cada uno de los miembros del equipo. Las comunicaciones sobre cuestiones profesionales que el *coach* transmite a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo, evidencian este estilo de *coaching*.

— Tutor

Los tutores promueven un *coaching* fuerte y comparten sus conocimientos y especialidad técnica con el equipo de trabajo. Sus recursos se basan en la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimientos, y el buen desarrollo de las tareas; frecuentemente son los encargados de mostrar el camino. Este estilo de *coach* presenta las siguientes características:

- es considerado un especialista en su campo,
- ofrece oportunidades para el aprendizaje de otros,
- propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades, y
- es accesible y fácil de abordar.

— Modelo

El modelo es el tipo de *coach* que lidera a través del ejemplo haciendo lo que dice. Estos *coach* estimulan al grupo, motivo por el cual inspiran respeto y los miembros del equipo piensan, "me gustaría ser como él", en algún aspecto de su desempeño. El *coach* de este estilo tiene la habilidad de inspirar y motivar, y promueve un pensamiento positivo orientado al éxito a tal punto que, aunque puede no ser un "buen *coach*", las personas aprenden de él. Por lo general, el *coach* modelo es "famoso" o reconocido por algo en particular y es respetado, tanto por su equipo como por otros equipos, por los clientes de la organización y por el personal superior dado que influye a través de acciones más que de orientaciones.

— Desafiante

Este tipo de *coach* establece metas, ofrece un *feedback* constructivo y constante a los miembros del equipo sobre las tareas a realizar y busca apoyar a las personas para que alcancen metas exigentes. Los recursos clave de estos *coach* se basan en el establecimiento

de objetivos exigentes pero alcanzables y en la supervisión del trabajo del equipo mediante una cierta presión para obtener resultados, pero simultáneamente dando apoyo para su logro. Enfrentan y desafían a los miembros de su equipo y dan un *feedback* efectivo y constante al delegar trabajos compensadores y desafiantes.

— Consultor

Este estilo de *coach* motiva a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento, a desarrollar habilidades y a emitir juicios por sí mismos. El *coach* consultor utiliza preguntas abiertas que ayudan a los miembros del equipo a descubrir las respuestas por sí mismos. Las decisiones se toman una vez recogida la opinión del equipo y la revisión del trabajo se realiza a través de reuniones y discusiones.

2.2.3 Etapas del proceso de *coaching*

Retomando a Dilts (2004), pueden identificarse las siguientes etapas en el proceso de *coaching*:

1) Identificar objetivos: considerar objetivos de corto y largo plazo. Los objetivos de largo plazo representan la solución de un problema o el desarrollo de una habilidad, en tanto que los objetivos de corto plazo representan lo que la persona a orientar alcanzará al término de la sesión de *coaching*.

2) Promover el descubrimiento. Este punto involucra las siguientes acciones:

- Escuchar activamente.
- Extraer las consecuencias.
- Compartir las experiencias.

El papel del *coach* consiste en orientar a cada miembro del equipo para que descubra las restricciones, demandas e implicaciones de la tarea a enfrentar. Si, por el contrario, el *coach*

impone y proporciona las posibles soluciones a los empleados, éstos nunca aprenderán a abordar las tareas por sí mismos. Por ello, es necesario que el *coachee* considere las diferentes opciones disponibles y aprenda a evaluarlas.

3) Establecer parámetros: el *coach* necesita establecer qué debe hacerse y para cuándo, para de este modo poder monitorear la situación.

4) Dar autoridad y poder: en esta etapa el *coach* debe evitar que sus *coachees* se “golpeen contra la pared”, es decir, necesita asegurarse y asegurarles que tienen la autoridad y el poder para hacer lo que fue acordado.

5) Recapitular: al final de la sesión de *coaching*, el *coach* debe asegurarse de que todo está claro pidiendo a sus *coachees* que recapitulen los puntos discutidos y acordados.

2.3 El mejoramiento continuo

Según Jurán (1990), la mejora continua consiste en una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo organizacional. Scherr (1993) define la mejora continua al interior de las organizaciones como una serie de relaciones cliente-proveedor que produce resultados específicos en un punto específico del tiempo. Por su parte, Biazzo y Bernardi (2003) definen este mismo concepto como el resultado de la agregación de actividades determinadas de acuerdo a un conjunto de criterios en diferentes niveles de detalle.

Otros autores como Dean y Bowen (1994) han definido el concepto de mejora continua entendiendo que las organizaciones son sistemas de procesos interrelacionados que continuamente deben ser mejorados para cumplir de manera constante con los requerimientos y expectativas de los clientes. A su vez, Ehremberg y Stupak (1994:90) consideran la mejora continua como la característica que permite el crecimiento del rendimiento organizacional a través del análisis permanente de datos que impacta en una mejora constante de los procesos de la organización, los cuales llevan a una consistente satisfacción de los clientes.

La mejora continua presenta en la literatura diversas variantes, esquemas y modalidades de cambio en los procesos de una organización. Aunque se han propuesto múltiples aproximaciones y perspectivas sobre este concepto, todas ellas giran en torno a una idea central, entendida de manera simple como el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de mejorarlos. Debido a esta gran variedad de aproximaciones, algunos autores han hecho el esfuerzo de agrupar las que poseen características similares a fin de analizarlas de manera independiente.

Este tipo de agrupaciones nos permite además identificar las técnicas, las metodologías y las herramientas asociadas a ellas. Asimismo, nos ofrece la posibilidad de observar el nivel de aplicación y el grado evolutivo de mejora de unas y otras. Cada una de estas aproximaciones puede identificarse y analizarse en función de diversos factores y elementos (Childe *et al.* 1992, MacDonald 1995, McKay y Radnor 1998, Jackson y Sloane 2003, Galgano 2003) tales como:

- **El grado de cambio o tipo de mejora** que se busca lograr en el rendimiento de los procesos y de la organización –incremental o radical–, ya sea en las actividades de los procesos, en los procesos mismos o en la organización.
- **Los recursos** –financieros, humanos y materiales– y la infraestructura tecnológica requerida –incluyendo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC)– valorada en función de su magnitud: alta, media o baja.
- **El riesgo potencial** de asumir la introducción de la mejora, ya sea alto, medio o bajo. Este factor también incluye aspectos tales como: la resistencia al cambio, el involucramiento y compromiso tanto de los directivos como de los empleados, así como la influencia del entorno cultural de la organización.
- **El alcance de la mejora**, la cual puede centrarse en procesos internos –procesos de tipo funcional– o en procesos completos –procesos de tipo horizontal–. Puede tratarse

también de mejoras en uno o varios procesos, en la red de procesos de toda la organización, o de mejoras centradas en procesos externos a la organización – distribución y proveedores–. Asimismo, pueden considerarse los procesos del tipo de comportamiento de las personas y el mismo proceso de cambio.

- **La expectativa de los resultados o potenciales beneficios**, es decir, la introducción de pequeños cambios como la solución de problemas específicos de calidad –del producto o servicio–, la resolución de quejas o insatisfacciones de los clientes, o la reducción de costes o de tiempos en el ciclo de los procesos. De acuerdo a la expectativa de los resultados, también pueden promoverse cambios más radicales y bruscos, como mejoras en la estructura organizacional, en la red de procesos, en la tecnología de la empresa, en ineficiencias o ineficacias del diseño, la producción, la distribución o las ventas, e incluso se puede pensar en nuevas orientaciones estratégicas, etc.
- **El tiempo y el coste de la mejora**, factores que van en función de la magnitud de su impacto en el coste –alto, medio o bajo–, y en el tiempo –corto, medio o largo–.

A partir del comportamiento de estos elementos, los autores antes citados han agrupado la mejora continua de procesos en tres dimensiones principales o modalidades que a continuación se enuncian:

- La mejora continua de procesos con enfoque incremental o *Kaizen*.
- La mejora de procesos o el rediseño de procesos.
- La reingeniería de procesos (relacionada con la transformación organizacional).

Estas tres dimensiones de la mejora continua de procesos representan un camino por el cual las organizaciones transitan en su búsqueda de la mejora. En otras palabras, las organizaciones pueden partir desde un enfoque de mejoras incrementales hasta terminar en el completo rediseño del negocio utilizando una aproximación como la reingeniería de procesos.

Jackson y Sloane (2003:96), citando a Regan (1995), clasifican de manera distinta las aproximaciones a la mejora continua de procesos. Estos autores señalan que existen tres dimensiones: a) la mejora de procesos del negocio, enfocada a pequeñas mejoras generalmente adscritas a un departamento, siendo su impacto de mejora entre el 15 y el 25%; b) la reingeniería de procesos, basada en remodelar los procesos del negocio a través de cambios más radicales de estructura y forma, siendo su impacto de mejora entre el 25 y el 45%; y c) la rearquitectura de los procesos del negocio, enfocada a un verdadero cambio en toda la infraestructura de la organización –enfoque holístico– y no sólo a los procesos. Su impacto oscila entre el 40 y el 65%.

2.4 El capital humano y las competencias actitudinales

Según Alles (2005), el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo de tal manera que, a medida que éste incrementa sus conocimientos, crecerá su capital humano. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes, las cuales muestran las conductas de las personas. Aunque toda conducta puede modificarse, está de más decir que ésta es una tarea difícil ya que entra en juego el mundo interno de las emociones.

Llamamos actitud a la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según las características de su personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo y está condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, y éstas pueden derivarse de factores tanto laborales como ajenos a la organización.

Robbins (1999:140) define las actitudes como: “enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento.”

A su vez, Davis y Newstrom (1999:275) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su

entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento.

Por otra parte, Martínez (2001:s.p.) propone lo siguiente:

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones." Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Este mismo autor (2001:s.p.) menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- son un medio para descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

2.4.1 Efectos de las actitudes

Davis y Newstrom (1999:274) mencionan que uno de los efectos negativos de las actitudes es la inadaptación laboral. Ésta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción en el trabajo y la merma de la productividad.

El Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba aporta lo siguiente sobre esta cuestión:

La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine hastío, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación, etc. Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

- La inseguridad económica de la labor que se realiza.
- La escasa significación del colectivo laboral.
- Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.
- La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.
- Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.
- El aislamiento de la labor dentro de la comunidad (INIEMC 1996:s.p.).

Otro efecto negativo sobre las actitudes puede ser un nivel de estrés superior al adecuado dentro de un ambiente de trabajo. Franco (2001) menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertir a las personas en grandes atletas o empresarios, pero también puede sumirlas en la depresión o llevarlas incluso al suicidio.

Davis y Newstrom (1999:374) señalan que algunos de los efectos positivos sobre las actitudes pueden ser la productividad, un buen ambiente de trabajo o la satisfacción personal y grupal, entre otros.

2.4.2 La satisfacción laboral

En relación a la satisfacción laboral, Márquez (2001:s.p.) apunta que ésta podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla sobre su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que estas últimas “deberían ser”.

Por otra parte, Davis y Newstrom (1999:276) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”, mientras que Robbins (1999:25) establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Aplicando estas definiciones al caso de México, Palafox (1995:42) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción-productividad debido al descuido de los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

Márquez por su parte menciona que, además, se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo,

supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa (Márquez 2001:2).

En relación a la insatisfacción laboral, Márquez (2001:4) expresa lo siguiente:

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de conductas como la lealtad, negligencia, agresión o el retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse en sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción, Palafox (1995:42) hace el siguiente comentario:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

2.4.3 Factores determinantes en la satisfacción

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, Márquez (2001), citando a Robbins (1999), considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- reto del trabajo,

- sistema de recompensas justas,
- condiciones favorables de trabajo,
- colegas que brinden apoyo,
- compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo,
- involucramiento.

Flores (1997:7) especifica que, entre los avances más significativos en el campo de la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, se concibe al empleado como factor humano y no como recurso humano.

No obstante, Flores también establece la contraparte:

Las descripciones de colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía (Flores 1997:7-8).

Por otro lado, Arciniega (2002:21) expone que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Sin embargo, Davis y Newstrom (1999:281) sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso.

Robbins (1999:142) por su parte señala que el compromiso organizacional es un tipo de actitud que una persona tiene en relación a su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.”

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002:21), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, la meta de todo director o gerente consiste de alguna manera en buscar que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y den todo por su empresa. Este mismo autor (2002:21) considera que ‘ponerse la camiseta’, aunque la expresión pueda sonar un tanto coloquial, implica el estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa, tema que ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta.

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (1999:279-280) como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.”

Por otra parte, estos mismos autores (1999:279) definen el involucramiento en el trabajo como “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.”

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que pueden conducir a que un empleado se sienta apegado a la institución donde trabaja y, por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de los vínculos entre ambos para poder lograr el involucramiento del empleado en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una institución en particular, Arciniega (2002:21) lo ha llamado compromiso organizacional, concepto que, a

diferencia de la satisfacción laboral, sí puede utilizarse para predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

El compromiso organizacional se ha convertido así en una de las variables más estudiadas del comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido es que varias investigaciones han demostrado que el compromiso con la organización suele predecir mejor la rotación y la puntualidad que la misma satisfacción laboral. De hecho, Arciniega (2002:21) sostiene que se ha demostrado cómo las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Davis y Newstrom (1999:280) mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de continuar su trabajo en la compañía.

Estos mismos autores (1999:297-298) sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquéllos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Por otra parte, de acuerdo con Arciniega existen tres caras o, en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones del compromiso organizacional, lo cual no significa que se trate de tres variables distintas sino que en realidad es una sola pero con tres facetas:

- compromiso afectivo: refleja el apego emocional así como la identificación e implicación con la organización.
- compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización.

- **compromiso normativo:** es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de pertenencia a la empresa para la que actualmente labora (Arciniega 2002:22).

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar entre los empleados.

Arciniega (2002:22-23) recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones aunque, desde luego, con distinto énfasis. Este autor hace una analogía con las olimpiadas concediendo las siguientes condecoraciones: oro para el compromiso afectivo, plata para el compromiso normativo y bronce para el compromiso continuo. Llega a esta conclusión al considerar que en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo por pertenecer a la empresa y llega incluso a emocionarse al decir que trabaja para la empresa o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

2.5 El carácter del *coaching* ontológico

El *coaching* ontológico organizacional es una práctica emergente que surge del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones para poder responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta. El directivo debe expandir la capacidad de desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos.

Dado que nuestras acciones determinan nuestros resultados, es importante toda modificación de acciones que conduzca a un mejoramiento de resultados, a la cual llamamos “aprendizaje”. El aprendizaje puede ser de dos niveles:

- De primer orden: busca expandir nuestra capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observador que somos.
- De segundo orden: en este caso, en vez de intervenir buscando una modificación directa en nuestra capacidad de acción, nos concentramos en transformar el tipo de

observador que somos. Esta segunda modalidad de aprendizaje es una intervención “ontológica”.

Una “intervención ontológica” es aquella en la que se compromete y transforma nuestra forma particular de ser. En esta dirección, el *coaching* ontológico lo entendemos como un proceso de aprendizaje, no como un proceso terapéutico. Optar por el *coaching* no significa suponer que algo anda mal con la persona, sino simplemente reconocer que hay cosas que no sabe y que puede mejorar. En este sentido, el *coaching* se funda en el principio de la autonomía de los *coachees*, quienes son los que finalmente deciden y resuelven, donde el *coach* desempeña un papel de facilitador. Por otro lado, es el *coachee* quien convierte a alguien en *coach* al darle a esa persona el permiso para involucrarse en una interacción con él en la cual está dispuesta a exponerse como persona.

El rol del *coach* es conferido por el *coachee* sobre la base de la confianza. Es decir, no es posible hacer *coaching* sin el permiso del *coachee*, pero este permiso se desplaza según oscilen la confianza y la autoridad hacia el *coach*.

Normalmente, se solicita un proceso de *coaching* cuando existe un quiebre en relación al trabajo en equipo. Reciben el nombre de quiebres y no de problemas por dos razones: en primer lugar porque marcan una interrupción en el fluir de nuestra vida; y en segundo lugar, porque es el observador que somos el que declara que un hecho concreto es un quiebre. La misma experiencia puede constituir un quiebre para alguien y no serlo para otra persona, o puede ser un quiebre bajo ciertas circunstancias y no serlo bajo otras. Por lo tanto, podemos decir que todo quiebre es una apertura al alma de la persona que lo declara como tal. La declaración de quiebre implica reconocer que algo no funciona, que algo anda mal y que quisiéramos que fuera diferente e implica, simultáneamente, el juicio de que no sabemos cómo hacemos cargo de ello. El observador que somos no es suficientemente competente para mostrarnos lo que debemos hacer (Echeverría y Pizarro 2000).

2.5.1 La estructura de relaciones dentro del sistema

Es necesario examinar la importancia de la estructura de relaciones dentro del sistema, o los sistemas, en los que están integradas las personas. Los seres humanos, nos dice Buber (1988), somos seres dialógicos que nos desarrollamos de acuerdo al tipo de relaciones y de diálogos que mantenemos con otros. Una regla fundamental a considerar es que en un sistema sólo puede realizarse lo que su estructura permita. En la misma línea, observando a los seres humanos Maturana (1996) postuló que, como seres biológicos, sólo pueden hacer lo que su estructura biológica les permite.

Decimos que un sistema es plástico cuando puede cambiar y su estructura es capaz de conservar el cambio, y al hablar de la plasticidad de la persona estamos sosteniendo, en otras palabras, que ella puede aprender. Llegamos nuevamente a esa circularidad que caracteriza a la persona: actuamos de acuerdo a como somos (estructura actual), pero esas mismas acciones nos permiten convertirnos en alguien diferente (nueva estructura). El *coaching* ontológico es posible debido, pues, a la plasticidad de la persona.

Por otra parte, es responsabilidad del *coach* cuidar las expectativas de transformación del *coachee* para mantenerlas dentro de los márgenes de lo que es posible. Consideramos que la ontología del lenguaje está basada en una sólida comprensión de las posibilidades humanas y tiene un amplio margen de intervención, pero no puede ir más allá de sus propios límites, es decir, cada persona tiene límites estructurales para su transformación (Echeverría 2003).

Para explicar el comportamiento se debe recurrir a la estructura, pero para explicar la estructura necesitamos la historia. La regla fundamental es la siguiente: la estructura de un sistema es el resultado de su historia y la historia, por otro lado, no puede reinterpretarse y no la podemos cambiar. La estructura, sin embargo, sí podemos cambiarla y al hacerlo intervenimos en el presente para construir la historia del futuro. En este sentido, los seres humanos somos producto de nuestra historia pero también somos los constructores de nuestra historia; actuamos desde la historia (siempre mediados por nuestra estructura presente), pero también actuamos desde fuera de ella, desde una visión del futuro que es distinta a la del pasado. Tenemos así la opción de romper viejos patrones de

comportamiento, de crear e innovar, de asumir nuevos riesgos e improvisar. Un buen *coach* ontológico sabe jugar con la historia y con la visión de futuro.

El *coaching* ontológico opera con la estructura del observador como sustento de su comportamiento y forma de ser en base a tres áreas de observación separables: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje, que funcionan como dominios coherentes e interrelacionados. Esta tendencia a la coherencia de los tres dominios primarios nos permite hablar de la particular estructura de coherencia del observador que somos. Por ello, la práctica del *coaching* ontológico se dirige a detectar (en rigor, a interpretar) la particular estructura de coherencia del *coachee* y a intervenir en ella con el objetivo de modificarla. Ése es uno de sus objetivos operativos centrales: identificar y transformar la estructura de coherencia del *coachee* para que éste, en función de sus inquietudes, pueda observar aquello que le lleva a generar los resultados que rechaza y a tomar las acciones pertinentes para producir resultados diferentes y favorables. Es decir, una vez que se interpreta la estructura de coherencia de la persona, es posible entender por qué tiene el quiebre que declara y por qué no es capaz de hacerse cargo por sí mismo de ese quiebre. El quiebre es, pues, una grieta en la estructura de coherencia del *coachee*.

2.5.2 *Coaching* empresarial: herramienta de aprendizaje organizacional

Como se ha indicado anteriormente, por “aprendizaje” entendemos la capacidad de autotransformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, para asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito. Aprendizaje, sostenemos, es la expansión de la capacidad de acción efectiva, mientras que los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones los llamamos procesos de aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional requiere entonces traducirse en aprendizaje individual de tal manera que, si los individuos no modifican su manera de actuar, tampoco se modificará el actuar de la organización (Echeverría 2003).

Una de las funciones más importantes de un directivo consiste entonces en convertir acciones individuales en acción organizacional, es decir, en acciones que respondan a los

objetivos declarados por la organización y no a los objetivos que sus miembros puedan expresar de acuerdo a sus inquietudes individuales específicas.

La organización se constituye así en un sistema con determinados objetivos y con una estructura (aspectos políticos, aspectos funcionales y la esfera de normas del personal), y toda acción individual al interior de la organización se enmarca dentro del sistema que ésta conforma.

Si queremos producir aprendizaje organizacional –aprendizaje que, como dijimos, siempre se traduce en aprendizaje individual– muchas veces es necesario detenerse a transformar la estructura del sistema antes incluso de pensar en cambiar directamente las acciones individuales. Ésta es una de las razones por las que no es posible reducir el aprendizaje organizacional a aprendizaje individual.

Lo anterior no implica que deba infravalorarse la importancia de la capacitación individual para dedicarse a acometer transformaciones estructurales, en primer lugar porque para realizar transformaciones estructurales es muchas veces necesario capacitar a quienes deban emprender tales acciones. Quienes pueden transformar la estructura normalmente necesitan pasar por un proceso de aprendizaje, de transformación individual y de expansión de su capacidad inicial de acción, para poder emprender con efectividad las acciones de cambio estructural requeridas. Lo importante en este caso es orientar el aprendizaje hacia las acciones de transformación estructural de los líderes y directivos de la organización y no quedarse en intentos que se limitan al ámbito de sus comportamientos individuales aislados.

Ante este tipo de situaciones, el *coaching* surge como una posibilidad cuando asumimos que no somos capaces de asumir un problema y cuando pareciera que no hay caminos para hacerse cargo de él. El *coaching* busca develar el tipo de observador que es un individuo particular y detectar cómo esa particular forma de observar, asociada con la particular forma de ser, contribuye a crear determinados problemas y a que no se vea una solución posible. El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención lo llamamos aprendizaje de segundo orden.

El *coaching* es una alternativa importante para promover el aprendizaje dentro de la organización dado que se hace cargo de manera específica de uno de los problemas que limita el aprendizaje individual, es decir, las barreras que le impone al aprendizaje el tipo de observador que es cada individuo.

En la organización del futuro habrá tres tipos de personas: a) la inmensa mayoría, que es quien agrega valor, la gente que hace el trabajo real, sea éste rutinario o altamente creativo; b) un grupo pequeño de *coaches* para darles apoyo y servirles de facilitadores y; c) un puñado de líderes que dirigirán la organización y que deberán incorporar en su labor muchas de las competencias del *coach*.

En este nuevo esquema pierde muchas veces sentido hablar incluso de subordinados. El directivo se transforma en un facilitador del desempeño del equipo y sirve a todos sus miembros para que no sólo rindan de acuerdo a sus máximas posibilidades, sino para que estén en un proceso permanente de superación y aprendizaje. En este nuevo esquema, las competencias del *coach* resultan decisivas para el directivo. A través de ellas, éste se preguntará constantemente por lo que restringe las acciones de su gente, declarando insuficiencias y quiebres en sus desempeños, fijando nuevas metas y disolviendo cualquier traba que pueda reducir la posibilidad de desempeños superiores.

2.5.3 Etapas y procedimientos del *coaching* ontológico

Hemos señalado que el *coaching* ontológico es un proceso de aprendizaje a través del cual transformamos el tipo de observador que somos con la ayuda de una persona que sirve de *coach*. El *coaching* ontológico es por tanto un proceso conversacional que sigue las siguientes etapas:

1) Etapa de introducción

Esta etapa suele iniciarse con una declaración de quiebre. Junto con la declaración de quiebre, la persona suele también reconocer la necesidad de que otra persona le sirva de *coach*. En esta fase inicial, el *coachee* suele conferirle al *coach* la autoridad para que lo ayude y la confianza para que asuma ese rol.

En esta etapa es fundamental considerar el contexto. El contexto es el factor más importante de toda interacción de *coaching* dado que se trata del espacio dentro del cual se desarrolla la acción y es, a la vez, un producto de las acciones que se realizan. El componente más importante de todo contexto es la emocionalidad, al punto que podemos señalar que un contexto se mide y se entiende de acuerdo a la emocionalidad que irradia. Otro elemento importante es el contexto físico en el que se realiza el proceso de *coaching*. En ciertos lugares, el *coaching* puede resultar particularmente difícil o pesado, mientras que en otros toma un vuelo inesperado y genera otros resultados.

De acuerdo con lo anterior, en la etapa de introducción se considera como punto de partida del proceso de *coaching* el quiebre, el cual normalmente es declarado por el *coachee* salvo en condiciones excepcionales. Entonces, cuando esto ocurre le corresponde al *coach* identificar con claridad cuál es el quiebre declarado. La etapa introductoria debe concluir con la clara identificación de este quiebre inicial.

Para tener claridad en el quiebre se requieren dos elementos: una determinada situación o experiencia y una forma de interpretarla. Situación e interpretación representan dos dominios diferentes que no pueden confundirse, de tal manera que definir un quiebre es hacer un juicio de una situación o experiencia. Mientras no se hagan esos juicios no se conocerá el quiebre, es decir, mientras no conozcamos los hechos no podremos iniciar la interacción de *coaching*. La separación de la experiencia de su explicación es uno de los recursos más importantes del *coaching*. Una vez que el quiebre ha sido identificado, podemos dar por cerrada la etapa introductoria del proceso de *coaching*.

2) Etapa de interpretación

La interpretación es la segunda etapa del proceso de *coaching*. Lo que se busca en ella es desplazarse del quiebre declarado hacia una mejor comprensión (interpretación) de la estructura de coherencia que caracteriza al *coachee* y que hace, primero, que la situación apuntada sea un quiebre para él y, segundo, que no esté en condiciones de resolverla por sí solo.

Algunas preguntas a hacerse son la siguiente: ¿qué le impide al *coachee* observar aquello que le permitiría hacerse cargo de la situación?, ¿qué le impide actuar? En otras palabras, ¿qué lo bloquea? Para responder a estas preguntas es necesario remitirse a los tres dominios primarios de la estructura del observador: corporalidad, emocionalidad y lenguaje.

La corporalidad se refiere a la manera como una persona actúa en el mundo, la forma como se desplaza y mueve en él, dado que sus posturas, gestos y movimientos condicionan tanto la manera como observa el mundo como sus posibilidades de acción en él. La corporalidad es una dimensión crucial en la práctica del *coaching*.

Sin embargo, las mayores trabas que encuentran las personas para resolver algunos de sus quiebres más importantes son las emociones y los juicios. Destacan, en primer lugar, los juicios que hacemos con respecto a nosotros mismos —la autoconfianza, la dignidad personal y el amor a uno mismo—. En segundo lugar, hacemos juicios sobre el mundo y sobre las posibilidades y amenazas que consideramos que éste encierra. Algunas preguntas importantes que siempre debe hacerse el *coach* son, ¿qué es aquello que al *coachee* le importa en el mundo en el que vive?, ¿cuáles son sus inquietudes más importantes?, ¿cómo se sitúa a sí mismo en ese mundo?, ¿quiénes considera como amenaza?, ¿en quiénes confía?, ¿de quiénes desconfía?, etcétera.

En tercer lugar, hacemos juicios sobre la estructura de la temporalidad, sobre la tríada pasado, presente y futuro. Nuevamente, aquí son muchas las preguntas que podemos hacernos como, ¿cuáles son los juicios principales con respecto a nuestro pasado?, ¿lo juzgamos positiva o negativamente?, ¿cuáles son las experiencias del pasado que juzgamos más importantes en nuestras vidas?, ¿cuáles son las conversaciones que arrastramos del

pasado que todavía no hemos podido cerrar? Preguntas equivalentes podemos hacernos con respecto al presente y al futuro.

Es tarea del *coach* identificar estos juicios y emociones que conforman los límites del alma humana, mostrar los efectos que ellos ejercen en nuestras vidas y trabajar para sustituirlos por otros que expandan nuestras posibilidades.

En este camino, la intuición desempeña un papel fundamental. Hablamos de intuición cuando creemos saber algo sin alcanzar a comprender por qué lo sabemos y de dónde viene ese conocimiento. Surge básicamente del conjunto de experiencias anteriores de la persona y de las relaciones anteriores, lo cual constituye una gran reserva de conocimiento intuitivo que resulta de gran valor para generar hipótesis y sugerir caminos a seguir o a evitar. Sin embargo, una vez que se acude a la intuición para producir hipótesis es prudente corroborarlas.

El proceso de corroboración en el *coaching* suele ser indirecto. Es necesario distinguir entre las preguntas que el *coach* se formula a sí mismo para guiar la conversación de *coaching* y las preguntas que éste le formula al *coachee*. No siempre se corresponden y muy a menudo no deben hacerlo. Más bien lo que el *coach* debe hacer es “mostrarle” al *coachee* qué acontece con él y las consecuencias de sus acciones, por lo que para cumplir adecuadamente este papel el *coach* debe haberse sometido él mismo a la experiencia de *coaching* y debe haber estado en más de una oportunidad en el lugar del *coachee*.

El *coach* evalúa permanentemente cada uno de los pasos que ejecuta y, de acuerdo a la evaluación que haga, diseña las acciones sucesivas que emprenderá. Este proceso recibe el nombre de proceso de reflexión en la acción. La noción de reflexión en la acción la hemos tomado de la propuesta de Donald Schön (1998), según la cual todo profesional necesita desarrollar competencias para reflexionar constantemente desde y sobre su propia práctica. Debe ser capaz de identificar tanto lo que funciona como lo que no funciona y lo que requiere ser modificado en su desempeño propio y en el desempeño de otros que tienen una práctica similar. Preguntas como las siguientes reflejan cómo se reflexiona sobre la acción:

¿qué hice para que se produjera esa reacción positiva en el *coachee*?, ¿qué dije que pareciera haberlo cerrado a la conversación?, ¿qué recurso me hizo falta en el momento aquel cuando sucedió tal o cual cosa?, ¿cómo puedo hacerme cargo del problema que se acaba de producir?, etcétera. Estas son preguntas que el *coach* necesita hacerse constantemente.

El ciclo de la reflexión en la acción comprende tres momentos diferentes que se suceden en el tiempo: el diseño, la ejecución y la evaluación. Una de las preguntas siempre presente en el ciclo de reflexión en la acción es la que evalúa las competencias del *coach* para responder al desafío particular que le plantea el *coachee*, de tal manera que si evalúa que un determinado quiebre excede sus competencias, el *coach* tiene la obligación de detener el *coaching* y advertir al *coachee* que no se siente plenamente capacitado para servirlo. Saber detener a tiempo una interacción de *coaching*, aunque represente el reconocimiento de algunas incompetencias, manifiesta sin embargo una fortaleza importante: el *coach* está consciente y está atento a sus propias limitaciones.

La etapa de interpretación se cierra cuando el *coach* juzga que ha logrado construir los elementos básicos de la estructura de coherencia que conforma el observador del *coachee* y que ya está en condiciones de intervenir en ella. A partir de ello, el *coach* siente que entiende la modalidad particular de ser que define a su interlocutor. El énfasis principal de esta etapa se ha puesto en la reconstrucción del ser, de tal manera que, a su término, el *coach* podría decirle al *coachee*, “ésta es tu manera de ser. Por esto tienes este quiebre. Y por esto mismo no puedes hacerte cargo de él. Mientras sigas así, será difícil que puedas resolverlo”.

Es el juicio del *coach* el que determina que la etapa de la interpretación se ha completado. Durante esta etapa, la forma particular de ser del *coach* se ha replegado y su actividad no ha impedido que quien ocupe todo el escenario sea el *coachee*. El cierre de esta etapa debe asegurar el cumplimiento de la regla de oro del *coaching* ontológico: el *coachee* debe validar la interpretación construida por el *coach* dado que, si el *coach* concluye con una interpretación que el *coachee* no valida, ésta sirve de muy poco.

3) Etapa de intervención

Es interesante notar que el tránsito de la etapa de interpretación a la etapa de intervención se manifiesta normalmente como un cambio de ritmo y emocionalidad en la conversación entre el *coach* y el *coachee*. Para intervenir, el *coach* debe pararse fuera de la estructura de coherencia del *coachee*, desde juicios y emocionalidades diferentes a los que éste manifiesta.

En esta etapa, el *coach* busca ayudar al *coachee* a generar sentidos nuevos. Mientras en la etapa anterior la palabra del *coachee* guiaba al *coach* en la construcción de su interpretación, en esta etapa la relación se invierte y es la palabra del *coach* la que guía al *coachee* en la construcción de nuevos sentidos.

El objetivo de la etapa de intervención es la expansión de la capacidad de acción del *coachee*. Contando con una interpretación sobre la forma de ser del *coachee* obtenida en la etapa anterior, el *coach* busca ahora ayudar al *coachee* a desplazarse hacia una forma de ser diferente. Para que ello suceda, es insuficiente que el *coachee* se limite a modificar sus interpretaciones dado que el proceso debe inducirlo a modificar también su comportamiento porque, al actuar de manera diferente, tanto él como los demás cambiarán las interpretaciones sobre su ser.

El cambio normalmente implica dos importantes desafíos. Por un lado, el *coachee* requiere sacrificar aspectos de su forma de ser pasada y presente y, por otro lado, debe también desplazarse más allá de sí mismo y cruzar sus propios límites, los límites establecidos por su forma de ser habitual. Este desplazamiento le implica moverse del espacio cómodo y conocido de su ser al espacio incierto y desconocido de su no-ser.

La condición de viabilidad más importante para el cambio es la emocionalidad que debe proveer el *coach*. En este sentido, el *coach* debe tener claro que la salida del *coachee* de su

quiebre lo confronta con el desafío de emprender acciones que no suelen ser parte de su repertorio habitual de comportamientos.

Dentro de los factores emocionales más destacados se encuentra la confianza del *coachee* en el *coach* y el sentido de seguridad que este último logre infundirle para que se libere del miedo y se atreva a tomar las acciones que lo pueden conducir a hacerse cargo de su quiebre. Atento siempre a los requerimientos de confianza y respeto, por lo demás complementarios, el *coach* ha ido progresivamente desarticulando la estructura de coherencia del *coachee*, profundizando su crisis y acentuando la necesidad de hacerse cargo de ella.

No existe “una” estrategia correcta para abordar la etapa de intervención. Sin embargo, es conveniente enfatizar que el *coach* puede escoger siempre tres caminos de intervención: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. En la estructura de coherencia del *coachee* los tres aspectos están comprometidos.

La experiencia nos muestra que a menudo resulta más difícil trabajar desde el mismo dominio al que pertenece el obstáculo que deseamos disolver porque en ese dominio el *coachee* suele haber desarrollado grandes defensas y podemos encontrar una mayor resistencia al cambio. Al dirigir la intervención a través de los otros dos dominios, sus resistencias suelen ser menores y posiblemente comprobaremos que, desde posturas corporales diferentes, su apertura a revisar juicios y cambiar su emocionalidad aumenta.

Un segundo criterio en la estrategia de intervención guarda relación con la dinámica emocional de interacción de *coaching*. Así como la sintonía emocional entre el *coach* y el *coachee* es muy importante en la etapa de interpretación, ello no es siempre válido para la etapa de intervención. En esta última suele ser importante que el *coach* pueda sustraerse de la emocionalidad del *coachee* y se coloque en un espacio emocional diferente, asegurando no comprometer ni el respeto ni la confianza.

Toda etapa de interacción de *coaching* debe llegar a término. Aunque no hay un punto claro, algunos hechos pueden ser utilizados como indicadores de término, dentro de los cuales nos interesa destacar tres. En primer lugar, se suele observar una transformación en el tipo de observador que es el *coachee*, de tal manera que, al finalizar el proceso de *coaching*, éste observa su quiebre con otros ojos y toma conciencia de que debe asumirlo y hacerse cargo de él. La interacción ha producido un importante cambio de perspectiva.

En segundo lugar, y muy relacionado con lo anterior, se constata una importante modificación en la emocionalidad del *coachee*. Pareciera que le hubieran levantado un peso de su espalda. Su postura, su cara, sus ojos expresan este cambio de emocionalidad. El *coach* percibe que el *coachee* ha ganado una mirada diferente con respecto al futuro.

Por último, el *coachee* muestra el compromiso de volcarse a la acción y tomar las medidas que le permitirán encarar su quiebre. En este punto suele ser importante que el *coach* se asegure de que la transformación de observador que se ha registrado sea capaz de llevarse a la acción y que, por lo tanto, logren identificarse acciones concretas a realizar.

Acciones posteriores al cierre: Lo anterior nos muestra que la interacción de *coaching* no siempre finaliza en el momento del cierre porque, una vez se ha dado por terminada la interacción, suele ser conveniente que el *coach* vuelva su mirada y constate lo sucedido tras el cierre.

En resumen, el *coach* debe tener presente que los efectos de su interacción se proyectan más allá del cierre y muchas veces de maneras impredecibles, por lo cual es importante que verifique cuáles fueron esos efectos para hacerse cargo de ellos.

2.6 Inteligencia emocional en la empresa

Daniel Goleman (1999) realizó una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicada al trabajo para demostrar que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones. están

motivados y son generadores de entusiasmo. Asimismo, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a la claridad de sus objetivos, su confianza en sí mismos, y su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

Un aspecto muy positivo es que la inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar y se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, la inteligencia emocional no es mágica y su aplicación está destinada al fracaso si no toma en cuenta el elemento humano. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la inteligencia emocional. Esto se debe a que, en la actualidad, los requisitos para realizar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos y hasta para permanecer en un trabajo que nos satisfaga son cada vez mayores. Entre otros aspectos, la carrera por obtener títulos de grado y posgrado es muy competitiva y algunos ejecutivos buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas.

Sin embargo, desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman a partir del estudio de más de quinientas organizaciones, para concluir demostrando que estas capacidades son las requeridas en el mercado de trabajo actual.

En este sentido, cuanto más se avanza en la escala de liderazgo más se percibe la importancia de la inteligencia emocional, elemento fundamental que con frecuencia es determinante para tomar decisiones sobre si alguien se incorpora a la empresa, si un empleado es merecedor de un ascenso o si es despedido. Goleman brinda claras recomendaciones para desarrollar las capacidades emocionales en el ámbito laboral, destacando que la inteligencia emocional en la empresa es la herramienta que se necesitaba para trabajar con humanidad y eficacia.

En el desarrollo de su teoría sobre la inteligencia emocional en la empresa, Goleman (1999) se centra en las dimensiones y aptitudes de la inteligencia emocional que se relacionan en los puntos siguientes.

2.6.1 Percepción individual del capital humano

A) Una manera distinta de ser inteligente: el coeficiente intelectual ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral destacado. Estas ideas no son nuevas dado que muchas de las teorías gerenciales clásicas se han centrado en el modo en que cada persona se conduce y se relaciona con quienes la rodean. Cabe señalar que los centros cerebrales de la emoción son los que albergan las habilidades necesarias para manejarlos efectivamente y para la destreza social, habilidades que se basan en la herencia evolutiva y que tienen como fin la supervivencia y la adaptación. Por ello, se necesita una manera totalmente nueva de pensar para determinar qué se necesita para ayudar a que la gente cultive su inteligencia emocional.

B) Inteligencia emocional: la prioridad faltante. Cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital. Esto se debe a que ya no se compete sólo con productos sino también con el buen uso de la gente, por lo cual la inteligencia emocional es la premisa subyacente en toda preparación gerencial. Por estos motivos, hoy en día cuatro de cada cinco empresas promueven la inteligencia emocional en sus empleados durante la fase de adiestramiento y desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

C) Habilidades sociales. Algunas de las habilidades de la inteligencia emocional son las siguientes: habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables; influencia; capacidad de aplicar tácticas efectivas para la persuasión; comunicación; ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes; manejo de conflictos y capacidad para resolver los desacuerdos; liderazgo, inspirar y guiar a grupos e individuos; iniciar o manejar el cambio; establecer vínculos; alimentar las relaciones instrumentales; colaboración y cooperación; trabajar con otros para alcanzar metas compartidas, contar con habilidades de equipo; y crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

D) Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas son las siguientes: afán de triunfo; esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia; compromiso; aliarse a las metas del grupo u organización; iniciativa; disposición para aprovechar las oportunidades; optimismo; tenacidad para alcanzar el objetivo pese a los obstáculos y reveses; y aptitudes sociales. Estas últimas son fundamentales dado que determinan el manejo de las relaciones, siendo algunas las siguientes: empatía; captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos; comprender a los demás; percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones; ayudar a los demás a desarrollarse; percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes; orientación hacia el servicio; prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; aprovechar la diversidad; cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas; conciencia política; e interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

E) Autocontrol: Ejercer el autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos dado que incluso los estados de ánimo negativos como el enojo, la tristeza o el miedo, por ejemplo, tienen su utilidad puesto que pueden ser una intensa fuente de motivación. La autorregulación de estos estados de ánimo depende del funcionamiento de los centros emocionales y se alcanza mediante el dominio de cinco aptitudes emocionales: autodomínio, manejo efectivo de las emociones y los impulsos perjudiciales;

confiabilidad, exhibir honradez e integridad; escrupulosidad, responsabilidad en el cumplimiento de las tareas; adaptabilidad y flexibilidad para manejar cambios y desafíos; e innovación, tener apertura a ideas y enfoques novedosos y a nueva información.

El autodomínio consiste en mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas dotadas de esta aptitud manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras, se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles, y piensan con claridad sin perder la concentración cuando son sometidas a presión.

2.6.2 Trabajo en equipo

A) Confiabilidad y escrupulosidad: mantener la integridad y ser responsable del desempeño personal. Las personas dotadas de esta aptitud actúan éticamente, están por encima de todo reproche e inspiran confianza por ser confiables y auténticas. Además, admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética, defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas, y cumplen con sus compromisos y promesas.

B) Innovación y adaptabilidad: tener apertura a ideas y enfoques novedosos y ser flexible para reaccionar ante los cambios. Las personas dotadas de esta aptitud buscan ideas nuevas en muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan ideas nuevas, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos, y manejan con desenvoltura exigencias múltiples. Además de ello, adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias y son flexibles en su visión de los hechos.

C) Compromiso: alinearse con los objetivos de un grupo u organización. Las personas dotadas de esta aptitud están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general, encuentran una sensación de ser útiles en la misión general, utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.

2.6.3 Principios éticos para el buen funcionamiento de un equipo

A) Iniciativa y optimismo: exhibir proactividad y persistencia. Las personas dotadas de esta aptitud están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras el objetivo más allá de lo que se requiere, prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas. Además de ello, movilizan a los demás mediante emprendimientos inusuales, persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos, no operan por miedo al fracaso sino por la esperanza en el futuro y consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables.

La fluidez de cualquier interacción social depende en gran medida del entrenamiento espontáneo, el cual recibe el nombre de sincronización, de tal manera que si falta esta condición nos sentimos levemente incómodos. Uno de los principales ajustes mutuos es la expresión facial porque en el grado en que adoptemos el ritmo, la postura y la expresión facial del otro, comenzamos a habilitar su espacio emocional. Cuando nuestro cuerpo imita al ajeno se inicia la sincronización emocional. Las primeras lecciones de empatía se inician en la infancia cuando la madre o el padre sostienen al bebé en brazos, y de esta manera se aprende a cooperar y a hacerse aceptar en los grupos. A nivel laboral, la empatía se aprende para comprender a los demás, orientar sus servicios y ayudarlos a desarrollarse, a aprovechar la diversidad, y a tener conciencia política y social de una organización.

B) Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar; muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden; y brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás. Más allá de la mera supervivencia, la empatía es crítica para lograr un desempeño superior cuando el trabajo se centra en la gente y es esencial para la excelencia.

C) El arte de escuchar: para triunfar en el lugar de trabajo es esencial estar dispuestos a escuchar con atención. Escuchar es un arte. El primer paso consiste en dar la sensación de

que uno está dispuesto a escuchar lo que la gente tiene que decir. En esencia, escuchar bien significa ir más allá de lo que se escucha, es hacer preguntas, repetir lo que se ha oído con palabras propias para asegurarse que se interpretó bien y responder de una manera adecuada. Se proyecta así la sensación de confianza.

D) Cuando la empatía carece de integridad: la empatía puede ser también utilizada como herramienta de manipulación. Algunas personas tienen una protección natural contra la empatía artificial, contra la empatía insincera. También se ha estudiado que los menos empáticos son los que están más motivados por la maquiavélica necesidad de usar al prójimo en provecho propio. En contraste, las personas confiadas, convencidas de que el ser humano es básicamente bueno, tienden a sincronizar mejor los sentimientos.

E) La política de la empatía: la falta de empatía es una manera de afirmar tácitamente la autoridad. Hoy en día, las exigencias del liderazgo moderno incluyen la aptitud de la empatía, mientras que el estilo autoritario de otros tiempos ya no da buenos resultados. Hay que percibir la necesidad de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad —así se reconocen y recompensan virtudes, logros y progresos, se hacen críticas constructivas y se asesoran y brindan consejos oportunos—. Es importante instruir a los demás y ayudarles en su desarrollo, lo cual se practica de persona a persona. El núcleo de la instrucción y el perfeccionamiento es el acto de aconsejar, y la efectividad de los consejos dependerá de la empatía y de la capacidad de centrar la atención sobre los sentimientos propios para compartirlos. En este sentido, la habilidad es crucial para dirigir a quienes hacen el trabajo de vanguardia: vendedores, obreros de líneas de montaje, etcétera. Al ayudar a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y satisfacción con el trabajo y disminuye el porcentaje de renovación del personal. Para todo ello la confianza es crucial.

F) El arte de la crítica: hay que saber criticar y hacerlo positivamente para tratar de mejorar. Las críticas constructivas implican cierto grado de seguridad en uno mismo.

G) Ser hábil con la gente: esta habilidad implica empatía y la captación de los sentimientos, necesidades e intereses ajenos; comprender a los demás: percibir los

sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones; ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo ajenos y fomentar sus aptitudes; orientarse hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades través de los distintos tipos de personas; y conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

Una de las características de la empatía consiste en ser capaces de ver una situación desde el punto de vista del cliente a fin de que sea éste quien se beneficie. Ello implica estar dispuestos a interpretar las corrientes políticas y las realidades de una organización ajena. La clave radica en sondear y prestar atención a lo que resulta importante para el éxito del cliente. Éste es un factor de éxito en las ventas del último siglo y su clave reside en percibir lo que el cliente desea y lo que teme, aunque no pueda expresarlo en palabras.

H) Conciencia política: interpretar las corrientes sociales y políticas. Las personas dotadas de esta aptitud saben leer con precisión las relaciones clave de poder; detectan las redes sociales cruciales; entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores; y leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.

La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir coaliciones y redes que permitan a alguien ejercer influencia, independientemente de su papel profesional. Dado que toda organización tiene su propio sistema nervioso invisible, su red de contactos e influencias, hay que ser capaz de comprender toda la organización en su conjunto a fin de interpretar las corrientes que ejercen influencia sobre ella y de conocer dónde realmente se toman las decisiones. Las personas que mantienen ricas redes personales en una organización normalmente conocen bien lo que sucede. Esta inteligencia social, que también puede llamarse astucia política, lleva a comprender las realidades mayores que afectan a la organización y puede contribuir a equilibrar las perspectivas de colegas, jefes, subordinados, clientes y competidores.

La sabiduría política en toda organización tiene sus reglas básicas implícitas de lo que es aceptado y lo que no. Empatizar en el plano de la organización significa sintonizar el clima y la cultura organizacional. Ya que la inevitable vida orgánica crea coaliciones, competencias y luchas de poder que determinan las oportunidades y restricciones, quienes carecen de astucia política son más propensos a fracasar cuando tratan de atraer a otros hacia su causa dado que sus intentos de ejercer influencia están mal dirigidos o son inadecuados. Se hace necesario entonces un agudo conocimiento de las estructuras, tanto formales como informales, y de los centros de poder de la organización.

2.6.4 Habilidades del *coach*

A) Las artes de la influencia: la influencia es una habilidad social que consiste en inducir a otros respuestas deseables. Consiste básicamente en: aplicar tácticas efectivas para la persuasión; comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y de transmitir mensajes convincentes; manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos; liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos; y catalizar cambios: iniciar o manejar el cambio.

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. En este sentido, los trabajadores sobresalientes son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual les convierte en líderes y en potentes competidores capaces de dominar a un público. Por otro lado, dado que las emociones son contagiosas, cada persona influye en el estado de ánimo de los demás, para bien o para mal. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal, invisible y forma parte de todas las interacciones humanas aunque habitualmente es tan sutil que no se percibe. La transmisión de humores es notablemente poderosa y las emociones son contagiosas, por lo cual transmitimos estados de ánimo con facilidad dado que nuestras emociones, que operan como advertencias, invitaciones o alarmas, nos indican en qué concentrar la atención. Se convierten en mensajes potentes que transmiten información crucial aunque esos datos no se materialicen en palabras. En esta cadena de comunicaciones, cada persona activa el mismo estado emocional en otras personas y así se transmite el mensaje de alerta. La

economía emocional, sin necesidad de palabras, es la suma total de los intercambios de sentimientos entre las personas.

B) El corazón grupal: el humor de la gente se contagia en el trabajo, lo cual constituye un ingrediente crucial para el desempeño de los empleados aunque a veces pase inadvertido. Los buenos sentimientos se contagian con más potencias que los malos. La aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación en vez de dejarse hundir por ellas.

C) El manejo de las emociones ajenas: cada persona, para bien o para mal, al formar parte de un equipo contribuye a activar en los otros sus propios estados emocionales. La sonrisa, por ejemplo, es la más contagiosa de todas las señales emotivas y tiene el poder casi irresistible de hacer que los demás también sonrían. La esencia de una comunicación elocuente, apasionada y amistosa involucra las emociones.

D) Comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Las personas dotadas de esta aptitud son efectivas en el intercambio; registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje; enfrentan directamente los asuntos difíciles; saben escuchar; buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado; fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas. Es importante que exista una estrecha relación con la gerencia dado que, cuando este canal está abierto, se obtiene lo mejor de la gente: su energía y su creatividad.

E) Estado anímico y sentido: La clave de todas las habilidades sociales consiste en ser un comunicador apto. Esta aptitud para la comunicación distingue a los líderes sobresalientes de los líderes comunes o deficientes, dado que la falta de esta capacidad puede terminar con la moral. Saber escuchar es clave para la empatía y para la comunicación, así como mantener el control del propio estado de ánimo es la clave de la serenidad y la paciencia, de lo cual se deduce que una actitud neutral nos permite involucrarnos más a fondo.

En relación con este punto, la capacidad de conservar la calma nos ayuda a apartar momentáneamente las preocupaciones y mantenernos flexibles en nuestras propias reacciones emocionales. Las personas que conservan el dominio de sí en medio de una emergencia o ante el pánico ajeno tienen un tranquilizador sentido de autodominio, ingresan fácilmente a una conversación y se mantienen efectivamente involucradas. Por otro lado, la extroversión y la sociabilidad no son en sí garantías de tener habilidad para la comunicación.

F) Liderazgo: inspirar y guiar a individuos o grupos. Las personas dotadas de esta aptitud articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas. Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo, orientan el desempeño de otros haciéndoles asumir su responsabilidad y guían mediante el ejemplo.

Es muy importante la manera en que se implementa el liderazgo para inducir al cambio. El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes, de manera que su credibilidad se consolida al percibir y articular sentimientos colectivos tácitos entendiendo a la gente. Dado que es importante la emoción que emana del líder para impulsar a su grupo, éste debe ser expresivo. Al contar con estas características, se presta más atención al líder y se tiende a imitarlo. En general, el carisma emocional depende de tres factores: experimentar emociones fuertes; ser capaz de expresarlas con vigor; y ser más hábil para proyectar que para recibir. Las personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, el tono de voz, los gestos, etc., y ello les permite conmover, inspirar y cautivar a otros.

La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. Existen tres clases principales de aptitudes: a) la inteligencia emocional: incluye el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso; b) las aptitudes sociales: como la influencia, la conciencia política y la empatía; y c) las aptitudes cognoscitivas: como ver un panorama amplio, reconocer patrones reveladores en la información y pensar anticipándose al futuro. El liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada.

2.6.5 Prácticas de evaluación

1) **Evaluar el trabajo:** La clave de un planificador estratégico radica en sus habilidades cognitivas requeridas y emocionales. Existen algunos elementos de la inteligencia emocional tan básicos que constituyen metahabilidades y que son el fundamento para la mayoría de las demás, incluyéndose entre ellos el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y la habilidad social.

2) **Evaluar al individuo:** Los demás conocen, en muchos sentidos, lo mejor de uno mismo, sobre todo cuando se trata de habilidad para las relaciones. En general la evaluación ideal se basa en perspectivas múltiples de uno mismo para fortalecer el autoconocimiento y disponerse a hacer algo al respecto. Los resultados se obtienen de un gran número de test y ejercicios de simulación.

3) **Comunicar las evaluaciones con prudencia:** Un error común es concentrarse en los puntos débiles de la gente sin señalar los fuertes, lo cual puede ser más desmoralizante que motivador. Pero existen personas a las que no les interesa, no están dispuestas a cambiar y obligarlas conducirá a un desastre. Para evitar dicho desastre, que implica pérdida de tiempo y dinero, hay que ayudar a la gente a evaluar su propia disposición. Existen cuatro niveles: falta de interés o resistencia directa, dejar el cambio para algún futuro difuso, la madurez para formular un plan y la voluntad de lanzarse a la acción.

4) **Motivar:** La gente aprende en la medida en que se la motive, de tal manera que la motivación influye en todo el proceso de aprendizaje. Las oportunidades para el desarrollo (de mayor motivación) se presentan en momentos previsible de una carrera. En general, la simple noción de que cultivar una capacidad dada nos ayudará a progresar aumenta el entusiasmo. La motivación implica de esta manera hacer que cada uno dirija su cambio

Asimismo, avanzamos con más efectividad cuando tenemos un plan de aprendizaje que se adecua a la vida que llevamos, a nuestros intereses, recursos y objetivos, por lo cual se hace

necesario afinar los planes según el grado de desarrollo de cada individuo concentrándose en objetivos claros y manejables

Sin embargo, aunque los grandes objetivos atraen, es necesario concentrarse en los pasos inmediatamente manejables para animar a las personas con éxitos pequeños, pero frecuentes, y así conservar la motivación y el interés, impulsado por un creciente sentido de la propia eficacia. Por otra parte, cuanto más ambiciosa es la meta, más grande es el cambio resultante.

5) Evitar las recaídas: La clave para utilizar constructivamente los deslices consiste en comprender que un paso atrás (por ejemplo, reasumir las viejas costumbres) no es lo mismo que una recaída total. Prevenir las posibles dificultades prepara a las personas para reaccionar con optimismo, de manera que se utilizan los obstáculos de una manera inteligente y se reúne información crítica sobre costumbres, vulnerabilidades y otro tipo de situaciones. Para desarrollar este sistema de alarma se requiere de conocimiento de uno mismo y de capacidad para monitorear los incidentes, de tal forma que, al acudir a nuestra nueva aptitud emocional se podrán conocer los momentos en que debemos ser más cautelosos, lo cual contribuirá a fortalecer la motivación para buscar el cambio.

6) Práctica: La aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana porque el cerebro emocional tarda semanas, o incluso meses, en modificar sus hábitos. Por lo general, la gente aprende más efectivamente cuando se le brindan repetidas oportunidades para practicar una nueva habilidad a lo largo de un periodo prolongado.

7) Buscar apoyo: La capacitación es uno de los muchos recursos para proporcionar apoyo, por ejemplo, con un asesor provisorio a quien consultar por un tiempo limitado.

8) Evaluar: Es importante establecer sólidos mecanismos de medición de resultados, incluido el desempeño laboral. En el mejor de los casos, se utilizan evaluaciones previas y posteriores, además de un seguimiento a largo plazo.

9) Tomar el pulso a la organización: Cuando existe una divergencia entre la visión declarada de una organización y la realidad se producen consecuencias emocionales dado que cuando se violan los valores implícitamente compartidos se paga un precio. La organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto al espíritu y al objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional (bondad compartida para pensar que se hace algo valedero). Para entender los valores compartidos se requiere conocimiento de uno mismo elevado al plano cooperativo. Los perfiles orgánicos, aunque son escasa o erróneamente evaluados, se pueden trazar en cualquier nivel. Por ejemplo, el Centro de Recursos y Desarrollo de Personal dirigido por M. Gowing estableció mediciones orgánicas de evaluación preguntando “¿hasta qué punto las encuestas evalúan la inteligencia emocional en el plano de la organización?”. A través de las respuestas llegó a la conclusión de que había “brechas asombrosas” que conducían a un desaprovechamiento de las posibilidades de reflexión. Entre las deficiencias más notables que pueden observarse se encuentran: autoconocimiento emocional, logro, adaptabilidad, autodominio, integridad, optimismo, empatía, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política, influencia y creación de vínculos, por lo que cultivar estas aptitudes es ventajoso.

2.6.6 Reflexiones finales

Toda organización es como un organismo: nace, crece, atraviesa diferentes etapas de desarrollo, madura y, al final, muere. La inteligencia emocional puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento. Si en una organización se manifiestan las aptitudes que brotan del conocimiento de cada una de las personas que componen su equipo, y si es capaz de generar en su interior autorregulación, motivación, empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que se adapte a lo que el futuro depara. El cultivo de estas aptitudes conduce a ventajosas innovaciones: las jerarquías se transforman en redes de trabajo; la mano de obra y la gerencia se unen en equipos; los sueldos contemplan nuevas opciones, como incentivos a la participación; y la capacidad

laboral fija cede paso al aprendizaje perpetuo. El incremento de las presiones competitivas otorga también nuevo valor a las personas automotivadas y con empatía para trabajar con creatividad en grupos diversos. En este nuevo contexto, la importancia de las habilidades humanas tradicionales aumenta aunque permanece el desafío de proporcionar liderazgo con capacidades diversas a las actuales. La activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo son las aptitudes que interesan.

La inteligencia emocional se puede, pues, aprender para proporcionar a los individuos nuevas habilidades para que identifiquen, evalúen y aumenten sus capacidades. Además, debe revisarse la jerarquía de valores para que éstos figuren como una prioridad en las fases de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos, dado que las aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y hasta gozo en el trabajo.

CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 La Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM

La Universidad Nacional Autónoma de México fue fundada el 21 de septiembre de 1551 con el nombre de Real y Pontificia Universidad de México. Es la más grande e importante Universidad en México y en Iberoamérica. Tiene como propósito primordial estar al servicio del país y de la humanidad, formar profesionistas útiles a la sociedad, organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura (UNAM, s.f.).

3.1.1 Origen de la Universidad Nacional Autónoma de México

Ahondar en la fundación de la Universidad Nacional de México es encontrar los orígenes de una identidad, como de los valores sustantivos que por décadas ha defendido el universitario, valores que aún hoy rigen a la reconocida “máxima casa de estudios”. Si hay algún personaje al que se debería dar crédito en la construcción de tan emblemática institución es, sin duda, a Justo Sierra Méndez, profesor por décadas de la Escuela Nacional Preparatoria y Secretario del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes durante el último periodo presidencial del General Porfirio Díaz.

El año 1910 supone una fecha y una posibilidad, la de consolidar, desde el Ministerio de Instrucción, la puesta en marcha de una nueva Universidad con un objetivo claro: “mexicanizar” el conocimiento.

La iniciativa de la creación de la Universidad Nacional de México surgió el 26 de abril de 1910 cuando Justo Sierra definió los ejes bajo los cuales se organizaría ésta, y se dio posteriormente a la tarea de presentar a los diputados las razones para su fundación. La fórmula que les presentó era simple: jurídicamente el Estado, a través de sus instituciones, daría el visto bueno y estaría al tanto de las funciones universitarias, pero al interior la Universidad se regiría por su propia dinámica. Sierra fue lo bastante hábil para distinguir

entre la esfera del quehacer científico y el campo de acción político del gobierno, lo cual se verá reflejado en la Ley Constitutiva de la Universidad expedida el 26 de mayo de 1910.

Los esfuerzos discursivos de Justo Sierra se encaminaron a deslindar el nuevo proyecto universitario del anterior, al mismo tiempo que buscaba, en la experiencia pasada, un punto en común, el origen, tal vez, de la consecución de una obra; la educativa. Por tal motivo recurrió al carácter laico que cobraría la nueva institución y se apegó al método científico como única vía para alcanzar el conocimiento.

El 22 de septiembre de 1910, en “solemne ceremonia” presidida por el presidente de la República, el general Porfirio Díaz, se inauguró la Universidad Nacional de México. El hecho se verificó en el anfiteatro de la Escuela Nacional Preparatoria y su inauguración fue el colofón a las fiestas del centenario de la Independencia de México.

Justo Sierra, al insistir en la particularidad de la Universidad, desestancaba su perfil vanguardista, en pos de un proyecto educativo progresivo y universal, con sentido evolutivo y voluntarioso, destacando que los universitarios: “sois un grupo en perpetua selección dentro de la sustancia popular, y tenéis encomendada la realización de un ideal político y social que se resume así: democracia y libertad.”

Posteriormente, a partir de los años cincuenta se vivirán importantes pasajes históricos en la Ciudad Universitaria; al resguardo de sus muros se generarán años de crecimiento y también de agitación. Los años cincuenta y sesenta serán años de estabilidad universitaria hasta la convulsión de 1968. Más tarde destacan la época del rectorado de Pablo González Casanova, la creación del Sindicato de Trabajadores de la UNAM, los proyectos de Soberón, la crisis de los años ochenta y la huelga de 1986, así como la de 1999. Son ejemplos todos ellos de una historia viva y en constante transformación.

En la actualidad la Universidad ha recuperado mucho del prestigio perdido en el fatídico fin de siglo, lo cual fue posible gracias a la historia que respalda a esta institución y a su apego a valores que le dieron origen, los cuales una y otra vez han sido esgrimidos por las

autoridades que han encabezado la institución universitaria. El papel educativo, la autonomía, la libertad de cátedra, el carácter laico de la enseñanza y la participación estudiantil, son valores que desde sus orígenes la Universidad ha mantenido y que han sido sustantivos en los momentos más complejos de su historia. A la fecha, la mayoría de los rectores se han ajustado a estos postulados, los cuales le fueron dados, como cimientos, por Justo Sierra Méndez desde ese lejano 1910 (UNAM, 2010).

3.1.2 Normatividad

Cuando pensamos en una Universidad, visualizamos una comunidad de personas que, asociadas de manera libre, se encargan de generar conocimientos que contribuyen al desarrollo de la sociedad a la que pertenece a través de la creación de conocimiento, la formación de profesionales y la difusión de la cultura. Para conseguir estos objetivos, una institución de la magnitud de la UNAM ha de regirse ordenadamente y regularse por un marco legal constituido por leyes orgánicas.

A) Ley Constitutiva de la Universidad Nacional de México de 1910

El proyecto de creación de la Universidad, presentado por Justo Sierra en 1881, se hizo realidad el 26 de mayo de 1910 cuando Porfirio Díaz, presidente constitucional de México, dictó la Ley Constitutiva de la Universidad Nacional de México. En sus artículos, esta Ley instituía la Universidad como un cuerpo docente cuyo objeto primordial sería realizar, en sus elementos superiores, la obra de la educación nacional. De igual manera, decretaba que estaría constituida por la unión de las Escuelas Nacionales Preparatoria, de Jurisprudencia, de Medicina, de Ingeniería, de Bellas Artes –en lo concerniente a la enseñanza de la arquitectura– y de Altos Estudios. El jefe de la institución sería el Ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes; además, su gobierno estaría a cargo de un Rector y de un Consejo Universitario, el primero de los cuales sería nombrado por el presidente de la República.

B) Ley Orgánica de 1929 o Ley de Autonomía

La Ley de 1929 implicó mucho más que un simple cambio de política con respecto a la institución universitaria. Fue el resultado de la efervescencia de los estudiantes derivada de diferentes conflictos ya que, si bien la Universidad respondía a las expectativas de los universitarios, éstos demandaban la autonomía de la institución. Existían antecedentes ya que, desde su nacimiento en 1910, tanto profesores como estudiantes habían presentado varias propuestas de independencia, las cuales habían sido respaldadas en algunos casos incluso por autoridades.

El proyecto de Ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México fue formulado por el presidente Emilio Portes Gil y se aprobó el 22 de julio de 1929.

Esta Ley establece como fines de la Universidad, no sólo impartir la educación superior, sino organizar la investigación científica y llevar, por medio de la extensión universitaria, las enseñanzas que se impartían en sus aulas a quienes no tuvieran la posibilidad de asistir a escuelas superiores. Además, modifica su forma de gobierno estableciendo que éste sería compartido entre el Consejo Universitario, como suprema autoridad, el rector, los directores de las facultades, escuelas e instituciones que forman parte de la Universidad, y las representaciones de profesores y alumnos de las academias.

Aunque esta Ley de 1929 otorgó autonomía a la Universidad, no lo hizo de manera plena por las siguientes razones:

- a) El rector era nombrado por el Consejo Universitario a partir de una terna designada por el presidente de la República. Con esto, se garantizó que el rector sería nombrado desde el Gobierno Estatal, no desde la Universidad.
- b) Los empleados universitarios serían considerados empleados federales.
- c) La Universidad debía entregar un informe anual de labores al presidente, al Congreso de la Unión y a la Secretaría de Educación Pública.

- d) La Secretaría de Educación Pública contaba con un delegado en el Congreso Universitario con voz informativa.
- e) El presidente podía interponer un veto a las decisiones del Congreso Universitario, y finalmente,
- f) El Estado podía intervenir en la comprobación de los gastos de la Universidad por medio de la Controlaría de la Federación.

C) Ley Orgánica de 1933

Esta Ley, promulgada por el Presidente Abelardo Rodríguez, consideraba ya la plena autonomía de la Universidad definiéndola como una corporación cuyos objetivos eran impartir educación superior y organizar investigaciones científicas acerca de las condiciones y problemas nacionales, para formar profesionistas y técnicos útiles a la sociedad y extender los beneficios de la cultura. Propuso como autoridades universitarias al Consejo Universitario, el rector, los directores de facultades, escuelas e institutos universitarios, y a profesores y alumnos representantes de las academias.

Se nominó por primera vez al rector como jefe nato de la institución, quien presidiría en adelante el Consejo Universitario, máxima autoridad universitaria, y que dictaría todas las normas y disposiciones generales encaminadas a organizar y definir el régimen interno de la Universidad.

Ya que esta Ley consta de sólo nueve artículos, es en el Estatuto derivado de ella donde se pretende plasmar una estructura de gobierno que garantice la vinculación permanente de todos los órganos de la comunidad universitaria.

El espíritu de esta Ley responde a la conciencia de su autonomía total, pues dicta que será la comunidad universitaria entera, por medio de sus órganos y con los procedimientos que ella misma dicte, la única capacitada para decidir sobre todos sus asuntos.

Jurídicamente, esta ley, si bien concedía plena autonomía a la Universidad, le quitaba su carácter nacional y la convertía en una institución privada a la que se le concedía un subsidio por única vez, para que con él arrancara y se mantuviera de los ingresos que generara.

Con la llegada a la presidencia de Lázaro Cárdenas, la situación de la Universidad no mejoró ya que, entre otras cosas, la Universidad no apoyó las decisiones presidenciales, de tal manera que Cárdenas pidió al rector Fernando Ocaranza respeto al artículo 3º constitucional y la reestructuración de la Universidad de acuerdo al proyecto revolucionario. Más adelante, Ocaranza renunció y llegaron nuevos rectores: Luis Chico Goerne, Gustavo Baz y Mario de la Cueva, quienes lograron mantener una relación más cordial con la presidencia. Pero no fue hasta 1940, con la llegada de Manuel Ávila Camacho, cuando la organización universitaria experimentó un giro importante.

D) Ley Orgánica de 1945

En el Consejo Constituyente presidido por el doctor Alfonso Caso, quien fue electo según las bases dictadas por la junta de ex rectores de la Universidad Nacional Autónoma de México, se discutió y aprobó la Ley orgánica aún vigente.

El rector Caso presentó a este Consejo, formado por 33 miembros, el anteproyecto de Ley el 22 de noviembre de 1944 el cual, después de ser dictaminado por la Comisión de Estatuto, fue discutido y aprobado el 18 de diciembre del mismo año para ser enviado a la Presidencia de la República y aprobarse en el Congreso.

En la exposición de motivos, el doctor Caso expresó que la Ley orgánica anterior impedía la reforma radical que se necesitaba para reorganizar la Universidad sobre bases técnicas, por lo cual el nuevo ordenamiento que proponía se sustentaba en el principio de organizar la institución sobre este tipo de bases, y no sobre fundamentos políticos como hasta entonces. Formuló tres principios fundamentales:

1. El relativo a la naturaleza de la Universidad, que recupera su corporación pública. Lo que se considera es el reconocimiento, por Ley, del carácter que siempre ha tenido la institución;
2. Reconocer a la Universidad como una institución técnica que tiene como fines impartir la educación superior y organizar la investigación científica, así como extender los beneficios de la cultura; y
3. Definir la Universidad como una comunidad de cultura, es decir, como una comunidad de maestros y alumnos que no persiguen fines antagónicos sino complementarios, y que confluyen en un fin único con dos puntos de vista distintos pero no opuestos: enseñar y aprender.

Bajo estos principios, Caso planteó la separación de lo político y lo técnico, y consideró que la principal causa de la desorganización de la UNAM había sido la confusión constante de estas dos disposiciones. Por lo tanto, con este proyecto de Ley se crearon dos tipos de autoridades: las técnicas y legislativas, y las ejecutivas. En las primeras se admitirá la colaboración de estudiantes y profesores, mientras que las autoridades ejecutivas serán nombradas por un grupo de personas de autoridad científica y moral indiscutible totalmente alejadas de los intereses inmediatos de los profesores y estudiantes. Así, las autoridades señaladas en el proyecto de Ley son:

- a) La Junta de Gobierno, con una función de nombramiento y arbitraje.
- b) El Consejo Universitario, supremo cuerpo técnico y legislativo.
- c) El rector, máxima autoridad ejecutiva.
- d) Los directores de las facultades, escuelas e institutos, también autoridades ejecutivas, subordinadas al rector y,

- c) Las academias mixtas, con el carácter de órganos necesarios de consulta.

En otras palabras, el Consejo Universitario perdió capacidad para nombrar al rector y a los directores de facultades, escuelas e institutos, y estas funciones se trasladaron a la Junta de Gobierno la cual, después de una exploración, nombra rector y designa directores. El Consejo Universitario quedó reducido a funciones técnicas, de discusión y aprobación de informes presupuestales y de organización, y al nombramiento de los miembros de la Junta de Gobierno. Finalmente, el patronato se convierte en el responsable de administrar el patrimonio universitario.

Esta ley se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1945 y entró en vigor a partir del 9 de enero de 1945 (UNAM 2010).

E) Propósitos y alcances de la actual Ley Orgánica

La Ley de 1945 consolida el carácter nacional y público de la Universidad, evitando la confusión que se observaba en leyes anteriores entre funciones técnicas y actividades políticas. Además, esta Ley proporciona estabilidad, procurando la participación y autorregulación de la comunidad a través de órganos universitarios internos.

Esta última Ley consolidó el carácter público, autónomo y nacional de la Universidad. En este sentido, es importante señalar que la autonomía a la que se hace referencia se inscribe en los siguientes aspectos:

1. Académico: se contempla la libertad de cátedra, la atribución de otorgar validez a estudios que se realicen en otros establecimientos, la formulación libre de planes y programas de investigación y la designación libre de su personal académico.

2. Gobierno: puede organizarse de manera libre como mejor lo estime, siempre y cuando atienda a la Ley, de tal manera que se deben indicar las autoridades pero otorgando libertad para su designación.
3. Financiero: está facultada para formular sus presupuestos y administrar libremente su patrimonio. El Estado está obligado a contribuir con un subsidio.

3.1.3 Presencia nacional e internacional

La UNAM es una de las instituciones más representativas de la nación mexicana. Se trata del proyecto educativo, científico, cultural y social más importante de México y uno de los más significativos de América Latina y el mundo iberoamericano en su conjunto.

Nuestra casa de estudios está presente en el Distrito Federal y en veinte entidades federativas de la república mexicana, incluidos seis campus, diecisiete escuelas en la zona metropolitana y cinco polos de desarrollo regional en Michoacán, Querétaro, Morelos, Baja California y Yucatán. También está presente en cuatro estados de los Estados Unidos, en Canadá y en España (UNAM 2010).

3.1.4 Investigación científica y humanística

Cuando se creó la Universidad Nacional en 1910, contaba con tres Institutos, entre ellos el Patológico, con cinco profesores y nueve ayudantes; el Bacteriológico, con tres profesores y seis ayudantes; y el Médico, con siete profesores y diecisiete ayudantes. También contaba con dos museos: el Museo de Historia Natural y el Museo de Arqueología, Historia y Etnología.

Actualmente, el subsistema de investigación universitaria cuenta con un total de veintiocho institutos, diecisiete centros, tres programas y una unidad, los cuales se ubican en la Ciudad Universitaria y en los estados de Baja California, Querétaro, Morelos, Michoacán y Yucatán. En ellos trabajan un total de 2,360 investigadores y 1,653 técnicos académicos

que desarrollan actualmente un promedio de 6,000 proyectos de investigación, de cuyos resultados se publican anualmente cerca de 3,500 artículos en revistas especializadas indizadas, más de 600 libros y cerca de 1,500 capítulos en libros. Cabe señalar, como un ejemplo, que el 35 por ciento de los artículos científicos publicados por académicos mexicanos corresponde a investigadores de la UNAM.

El subsistema de investigación se organiza en dos coordinaciones, la Coordinación de Investigación Científica y la Coordinación de Humanidades.

3.1.5 Patrimonio cultural universitario

El patrimonio cultural es el reflejo de la actividad humana. Nos documenta sobre la cultura material, histórica y artística de distintas épocas y, por su condición ejemplar y representativa del desarrollo de la cultura, se hace necesario conservarlo. De esta manera, la UNAM resguarda una serie de piezas arquitectónicas, arqueológicas, documentales y artísticas que en su conjunto muestran el desarrollo de un grupo (la UNAM) ligado a una sociedad en constante movimiento.

Con más de 450 años de antigüedad, la UNAM cuenta con un acervo cultural de más de 320,000 bienes.

Este importante acervo se ha conformado a raíz de importantes sucesos de la historia de nuestro país como la expulsión de los jesuitas, las Leyes de Reforma, la autonomía universitaria, la aplicación de los ideales de la revolución en la educación o los juegos olímpicos de 1968.

Los principales bienes del patrimonio cultural universitario son los siguientes:

- A) Inmuebles: algunos de los cuales son el Palacio de la Autonomía, la Academia de San Carlos, el Templo de San Pedro y San Pablo, la Escuela de Jurisprudencia, el Antiguo Colegio de San Idelfonso, el Antiguo Templo de San Agustín y el Palacio de Minería.

- B) Pintura de caballete: se conservan numerosas obras del siglo XIX y contemporáneas.
- C) Obra gráfica: éste es el acervo más rico que posee la Universidad. Destaca la colección de la Antigua Academia de San Carlos, que cuenta con obras de grandes maestros europeos como Rembrandt, Dürero o Piranesi. El acervo también cuenta con litografías y grabados de los principales artistas mexicanos del periodo académico.
- D) Escultura: en este acervo predomina la escultura contemporánea. Sin embargo, merece especial mención la colección de yesos de la Antigua Academia de San Carlos, donde destacan reproducciones de obras clásicas y renacentistas, la mayoría de ellas de los siglos XVIII y XIX.
- E) Murales: la construcción de los murales de la Ciudad Universitaria es uno de los grandes momentos del arte mexicano del siglo XX. Grandes pintores como Diego Rivera, Juan O'Gorman, David Alfaro Siqueiros, José Chávez Morado y Francisco Eppens participaron enriqueciendo con su arte los nuevos edificios.
- F) Libros: los materiales bibliográficos con los que cuenta la Universidad consideran prácticamente la totalidad de los campos del conocimiento. Abundan los incunables (libros de 1493 a 1500), destacando ejemplares únicos como *La Divina comedia* de Dante Alighieri, *El tratado del alma* de Aristóteles y *La esencia* de Santo Tomás de Aquino. Estos documentos están protegidos por el fondo reservado de la Biblioteca Nacional.
- G) Numismática: el origen de la colección numismática de la Universidad se encuentra en las medallas y troqueles acuñados por don Gerónimo Antonio Gil y sus discípulos desde la fundación de la Academia de San Carlos. La colección también incluye lacres y escayolas de gran valor histórico y estético.

- H) Aparatos, máquinas e instrumentos: las máquinas e instrumentos que se conservan en esta colección se consideran auténticas obras de arte gracias al cuidado y belleza con los que fueron ejecutados. En esta colección destacan relojes astronómicos y telescopios.
- I) Arte popular: esta colección la custodia el Museo de Ciencias y Arte y su origen se remonta a una donación realizada por el comité organizador de las Olimpiadas de 1968 y a otras donaciones particulares.
- J) Piezas arqueológicas: esta colección también está custodiada por el Museo de Ciencias y Arte, y es producto de diversas colecciones particulares:
- Donación Kampfer: incluye piezas provenientes del Golfo de México, Yucatán y Centroamérica.
 - Donación Spratling: incluye piezas del Golfo.
 - Donación Roch: incluye piezas procedentes de Tlapacoya y del estado de México.
 - Donación Cordry: incluye piezas de México, Ecuador, Perú y Colombia.
 - Donación Lindau: compuesta por piezas de la zona cultural de occidente.
- K) Piezas paleontológicas: reúne muestras de prácticamente todos los minerales del país. Merece una mención especial la colección de minerales del Museo de Geología, así como las celebres meteoritas expuestas en el Palacio de Minería. Asimismo, el Museo de Geología también alberga osamentas y fósiles de gran valor para la investigación de la historia natural.

3.1.6 Escudo y lema universitario

José Vasconcelos, como rector en 1920, expresó la importancia de acabar con la opresión y los cruentos enfrentamientos de antaño. Los campos de batalla serían ahora la cultura y la educación para lograr una nueva época en el país en la que los mexicanos tengan presente

la necesidad de fusionar los pueblos y la cultura a partir de los factores espirituales, la raza y el territorio, plasmando la unificación de los iberoamericanos. Estos elementos quedaron reflejados en el escudo universitario, representado por el águila mexicana y el cóndor andino apoyado en una alegoría de los volcanes y el nopal azteca, que protegen el mapa de América Latina, desde la frontera norte de México hasta el Cabo de Hornos.

El lema “por mi raza hablará el espíritu” que acompaña al escudo, cuyo autor fue Vasconcelos, señala la convicción de que la raza mística y espiritualmente elaborará una cultura de tendencias nuevas que encaminarán su destino a convertirse en la primera raza síntesis de la humanidad. La frase hace un llamado a “nuestro continente nuevo y antiguo, predestinado a contener una raza quinta, la raza cósmica, en la cual se fundirán las dispersas y se consumará la unidad.” (UNAM 2010)

3.1.7 La UNAM en los *rankings* internacionales

La Universidad Nacional Autónoma de México es la más grande de América Latina, no sólo por el número de estudiantes, de programas de formación que imparte, de proyectos de investigación que desarrolla y de las actividades de difusión cultural que realiza, sino también por su amplia presencia en el territorio nacional, por sus aportaciones para el desarrollo del país y por su impacto en la región iberoamericana. (UNAM 2010)

Algunos de los indicadores internacionales que dan cuenta de ello son los siguientes:

- El Ranking Web de Universidades del Mundo situó a la UNAM en 2009 como la número 44, la única Universidad iberoamericana entre las primeras cincuenta clasificadas. Se trata de un *ranking* que estudia cerca de quince mil universidades y clasifica a las primeras seis mil tras evaluar la calidad e impacto de la actividad global que desarrollan.
- El *ranking* de la Universidad de Shanghai Jiao Tong es considerado uno de los más importantes en el área académica; se denomina *Academic Ranking of World*

Universities (ARWU), se realiza desde 2003, analiza doce mil instituciones del mundo y clasifica a quinientas, principalmente desde la perspectiva del impacto internacional de la investigación producida en su seno. Desde 2004, la UNAM –junto con la Universidad de Sao Paulo, Brasil– ha sido clasificada entre las primeras doscientas universidades del mundo, con calificaciones superiores a sus similares españolas. Hasta 2007, este *ranking* otorga a la UNAM el lugar 152, a nivel mundial, el 78 en el regional, y el primero en el nacional.

- El *ranking* denominado *World Universities Ranking*, publicado desde el 2004 por el *Times Higher Education Supplement* ubica a la UNAM en el año 2008 en el puesto 150, entre las primeras 200 universidades en el mundo, en función de una encuesta de prestigio según el mercado laboral, situándola por arriba de la Universidad de Barcelona (186) y de la de Sao Paulo (196).

3.2 El Instituto de Investigaciones Antropológicas, IIA

El Instituto de Investigaciones Antropológicas tiene como propósito hacer investigación integral e interdisciplinaria de alto nivel en los diversos campos que integran la antropología: antropología física, antropología social, arqueología, etnología y lingüística antropológica, con el fin de contribuir al conocimiento de las características culturales de la nación, desde el pasado remoto hasta las tendencias que la impulsan hacia el futuro. (UNAM 2001)

3.3 El Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE).

El Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE) es un Programa adscrito al Instituto de Investigaciones Antropológicas de la Universidad Nacional Autónoma de México cuyo objetivo principal es realizar investigación de alta calidad académica sobre el sureste de México y el istmo centroamericano.

3.3.1. Antecedentes del PROIMMSE

El 27 de abril de 1985, la UNAM, a través de la Coordinación de Humanidades y los Institutos de Investigaciones Históricas, Antropológicas, Sociales y Estéticas, celebró un convenio de colaboración académica científica y cultural con la Universidad Autónoma de Chiapas, la presidencia municipal de San Cristóbal de Las Casas, el Patronato Fray Bartolomé de las Casas y el Patronato de la Asociación Cultural Na Bolom con el objeto de crear el Centro de Investigaciones Humanísticas de Mesoamérica y el Estado de Chiapas (CIHMECH) cuyos objetivos fueron estudiar e investigar el área mesoamericana, especialmente el estado de Chiapas, su proceso y desenvolvimiento histórico, sus mecanismos de integración, interdependencia y factores que caracterizan sus peculiares rasgos culturales, así como capacitar recursos humanos en investigaciones históricas, sociales, antropológicas y estéticas en Mesoamérica.

Mediante el convenio de conclusión suscrito el 22 de mayo de 1998 se dieron por terminados los derechos y obligaciones previstos en el Convenio de Colaboración Académica Científica y Cultural del 27 de abril de 1985 y se estableció el Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE), el cual quedó adscrito al Instituto de Investigaciones Antropológicas y estableció su sede en el municipio de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

El Programa inició siendo rector Francisco Barnés, estando Humberto Muñoz en la coordinación de Humanidades y Linda Manzanilla en la dirección del Instituto de Investigaciones Antropológicas. Quedó adscrito al IIA y se le dotó de un comité asesor encabezado por el coordinador de Humanidades e integrado por los directores de siete entidades universitarias más. (*Gaceta UNAM* 25-05-1998:8-9)¹

¹ Los directores de los institutos de Investigaciones Económicas, Estéticas, Filológicas, Históricas y Sociales y de los centros de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Regional de Investigaciones Multidisciplinarias y de Estudios sobre la Universidad.

entre México y las temáticas referidas a Centroamérica; consolidar la difusión mediante actividades académicas y publicaciones especializadas; y ratificar la colaboración interinstitucional en la región para ampliar las labores profesionales de la UNAM en Chiapas y Centroamérica.

En abril de 2011, Andrés del Ángel asumió la coordinación del Programa adoptando como principal objetivo convertir el Programa en el noveno centro de investigaciones adscrito a la Coordinación de Humanidades de la UNAM.

3.3.2. Plantilla académica

Actualmente suman quince los académicos de tiempo completo, dos técnicos y trece investigadores, de los cuales seis son titulares y el resto asociados. Once cuentan con estudios de doctorado. Cinco están incorporados al Sistema Nacional de Investigadores y dos al Sistema Estatal de Investigadores.

Cuadro 1.- Académicos del PROIMMSE-IIA 2011

Académicos	Grado	Plaza	SNI/SEI*	PRIDE	PAPIIT
Ascencio Franco, Gabriel	D	Inv. Titular A definitiva	SNI-1	Nivel C	SI
Bolom Ton, Fausto	M	Tec. Asociado C definitiva		Nivel C	
Camacho Velázquez, Dolores	M	Inv. Asociado C definitiva		Nivel B	
Fenner, Justus Friedrich Martín	D	Inv. Titular A definitiva		Nivel B	
González Cabañas, Alma Amalia	D	Inv. Asociado C definitiva		Nivel B	
Lisbona Guillén, Miguel	D	Inv. Titular B definitiva	SNI-2	Nivel C	
José Federico Morales Barragán	D	Inv. Titular A definitiva	SNI-1	Nivel B	
Orantes García, José Rubén	D	Inv. Asociado C definitiva	SEI-1	Nivel B	SI
Page Pliego, Jaime Tomás	D	Inv. Titular A definitiva	SNI-1	Nivel C	
Luis Rodríguez Castillo	D	Inv. Asociado C interina	SEI-1	Nivel A	SI
Ruiz de Oña Plaza, Celia	D	Inv. Asociado C temporal			
Sánchez Carrillo, Oscar	M	Inv. Asociado C interina		PAIPA	
Schumann Gálvez, Otto	D	Inv. Titular A definitiva		Nivel B	
Salmerón Corraliza, Pablo	C	Tec. Asociado B temporal			

*SNI: Sistema Nacional de Investigadores; SEI: Sistema Estatal de Investigadores.

1) Ascencio Franco, Gabriel

Doctor en Antropología

Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México

Temas de interés

Diferenciación, calidad y cobertura de los sistemas de educación básica y magisterial particularmente en relación a los pueblos afrodescendientes y mesoamericanos. Contenidos curriculares plasmados en libros de texto y prácticas escolares para la formación de ciudadanos democráticos, respetuosos de los derechos humanos y la conservación del ambiente. Papel de la escolarización en la constitución de las sociedades estatales contemporáneas y el cambio desde la perspectiva de los estudios antropológicos.

Publicaciones recientes

2008, "Derechos humanos y ciudadanía en los libros hondureños de educación básica", Memoria de la II Conferencia Nacional de Derechos Humanos, 21 a 23 de noviembre, Tegucigalpa, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

2008, Regularización de la propiedad en la Selva Lacandona: cuento de nunca acabar, Tuxtla Gutiérrez, Universidad de Ciencias Artes de Chiapas.

2007, "Ganaderos, Estado y sociedad local. El ejemplo chiapaneco", Raúl Miranda Ocampo y Luz María Espinosa Cortés (compiladores), Chiapas: la paz en la guerra, México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 91-126.

2006, Testimonio ranchero. La visión de un notable, Tuxtla Gutiérrez, Consejo Estatal para la Cultura y las Artes de Chiapas.

2005, "En Chiapas también la comunidad ranchera sangra", Miguel Lisbona Guillén (coordinador), La comunidad a debate. Reflexiones sobre el concepto de comunidad en el México contemporáneo, México, El Colegio de Michoacán, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, pp. 177-194.

2) Bolom Ton, Fausto

Licenciado en Biología y Maestro en Ciencias Sociales

Estudiante de doctorado

Joint Doctoral Programme CATIE/University of Wales-Bangor

Miembro del SEI - COCyTECH

Temas de interés

Cultura y ambiente de mayas tzotziles, ecología y conservación de sistemas forestales de montaña.

Publicaciones recientes

2006, "Los indígenas y la pérdida de biodiversidad. Estereotipos, papeles y responsabilidades ante la crisis ambiental", en *Anuario CESMECA 2006*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México. pp 391-314.

2006, "Jkoltatik ti chopesel. Skuxlejal ti Jtotik Antonio Vázquez Jiménez. Traducción libre al tsotsil de la variante del municipio de Huixtán, Chiapas". En: Jaime Page (ed.), *Ayudando a sanar*. Biografía del J'ilol Antonio Vázquez Jiménez. Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F. pp. 147-229.

2006, "Las perspectivas de conservación y aprovechamiento de bosques templados y su biodiversidad en áreas indígenas de la región de Los Altos de Chiapas, México". En *Memorias del Simposio de Desarrollo y Medio Ambiente del 52 Congreso Internacional de Americanistas*. Sevilla, España. En prensa.

2004, "Las dificultades para una nueva y mejor relación de los tzotziles y sus bosques en el municipio de Huixtán, en la región de Los Altos, Chiapas, México". En *Memorias del 12 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura del Simposio Universitario Iberoamericano 2004*. Ciudad de la Habana, Cuba.

2002, Pérez Farrera, M. y F. Bolom Ton. "Efectos del cultivo del café sobre la diversidad de epifitas vasculares y helechos terrestres en la Reserva de la Biosfera El Triunfo, Chiapas, México". Informe final de proyecto presentado al Instituto para el Desarrollo sustentable de Mesoamérica. Escuela de Biología, UNICACH, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

3) Camacho Velázquez, Dolores

Licenciada en Economía, Facultad de Ciencias Políticas,

Universidad Autónoma de Chiapas

Temas de interés

Movimientos sociales, problemas agrarios y estudios políticos.

Publicaciones recientes

2002, (coautora), "Algunas consideraciones sobre la política social, la inversión pública, el gasto social y las organizaciones campesinas en Chiapas", en Ma. Eugenia Reyes Ramos, y Araceli Burguete Cal y Mayor (coord.), *La política social en Chiapas*, UNICACH.

2002, (coautora), "La inexorable apropiación de la tierra por los indios", Ojarasca, n. 64, agosto del 2002, DEMOS, Desarrollo de Medios, México.

2002, "Procesos agroindustriales en La Frailesca, Chiapas", en *Anuario 2001 CESMECA-UNICACH*, Tuxtla Gutiérrez.

2000, Camacho Velázquez, D., Arturo Lomelí y Francisco José Grajales Godoy, *A Caballo hacia la modernidad. Historia del poder en Chiapas*, CONECULTA, México.

1999, Camacho Velázquez, D., Enrique Contreras Suárez y Ma. Elena Jarquín Sánchez, "Entre la Explotación y la Exclusión: la producción de alimentos básicos en Chiapas y Oaxaca", en Luz María Espinosa Cortés, (Coord.), *Sector agropecuario y alternativas comunitarias de seguridad alimentaria y nutrición en México*, Plaza y Valdés, UAM, INNSZ y CECIPROC, México.

4) **del Ángel Escalona, Andrés**

Licenciado en Antropología Física, ENAH-INAH

Especialista en Estadística Aplicada, UNAM

Temas de interés

Civilizaciones antiguas de México: su evolución, adaptación y dispersión; análogos en poblaciones contemporáneas, especialmente algunos rasgos dentales métricos y no métricos.

Publicaciones recientes

1997, «Height among Prehispanic Maya of the Yucatán Peninsula: A reconsideration», en S. L. Whittington y D. M. Reed (eds.), *Bones of the Maya. Studies of ancient skeletons*: 51-61. Smithsonian Institution Press. Washington, London.

2002, «Health and nutrition in Pre-Hispanic Mesoamerica», en R. H. Steckel y J. C. Rose (eds.), *The backbone of history. Health and nutrition in the western hemisphere*, pp. 307-338, Cambridge University Press, Inglaterra.

2003, «Proceso de homeorresis y crecimiento de algunas dimensiones craneofaciales», en *Estudios de Antropología Biológica*, n. 11: 217-239, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, México.

2004, «Technical note: modification of regression equations used to estimate stature in Mesoamerican skeletal remains», en *American Journal of Physical Anthropology*, n. 125: 264-265.

En 1992 recibió el Premio «Javier Romero Molina» a la mejor tesis de licenciatura en antropología física, otorgado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia de México. Actualmente es candidato a doctor por la Escuela Nacional de Antropología e Historia.

5) Fenner, Justus

Maestro en Ciencias, Universidad de Hamburgo, Alemania Doctor en Ciencias Sociales, Colegio de Michoacán.

Temas de interés

Archivos públicos y privados. El sistema de enganche. Los alemanes en México/Chiapas.

Publicaciones recientes

2003, "Fuentes primarias para la investigación del Siglo XIX en Chiapas. Un estudio preliminar", previsto para su publicación en: *Memoria del Foro Internacional, "el Estado de Chiapas: de la Independencia a la Revolución*, CIESAS Sureste, PROIMMSE-IIA-UNAM, ECOSUR, UNACH.

2002, "Propuestas estratégicas para el rescate, conservación y difusión de los archivos municipales", en *Tertulia*, n. 6, oct-dic., órgano de difusión del Centro Universitario de Información y Documentación de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez.

2001, Fenner, Justus, Federico Morales B. y Ma. Dolores Palomo I., "Recuperación del Patrimonio histórico documental de Chiapas: El Municipio de San Cristóbal", en *Pueblos y Fronteras*, n. 1, PROIMMSE-IIA-UNAM, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Películas: (Enger, Michael y Justus Fenner)

2001, *Der Rebell vom Tigerberg. Bischof Lona und der trockene Kanal*, 43 min. Producción para la televisión alemana, 2001 Ganadora del Premio Nacional Mejor

Película en el Área Política del Desarrollo ("Medienpreis Entwicklungspolitik"), otorgado por el Ministerio para la Cooperación Económica y el Desarrollo (BMZ) de la República Federal Alemana, entregado por el presidente de la República Federal Alemana Johannes Rau, 25/10/2001, Bonn.

2000, Der schleichende Tot. Erdölverseuchung im ecuatorianischen Regenwald, 18 min. Producción para Adveniat y la televisión alemana.

6) **González Cabañas, Alma Amalia**

Doctora en Ciencias en Estudios sobre América Latina por la Universidad de Toulouse Le Mirail, Francia

Doctora en Ecología y Desarrollo Sustentable por El Colegio de la Frontera Sur, México

Diplôme d'Etudes Approfondies D.E.A. "ESSOR" "Espaces, Sociétés Rurales et Logiques Economiques" por l'Université de Toulouse Le Mirail, Toulouse, Francia.

Maestra en Ciencias en Desarrollo Rural Regional por la Universidad Autónoma Chapingo e Ingeniera Agrónoma, especialista en Fitotecnia por la misma Universidad.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (SNI – CONACYT). Nivel I (2008-2010).

Miembro Honorífico del Sistema Estatal de Investigadores. Gobierno del Estado de Chiapas, Consejo de Ciencia y Tecnología (2008-2010).

Becaria postdoctoral en l'Université Catholique de Louvain, en Louvain-la-Nueve, Bélgica, (julio 2006 - junio 2007). Tema de investigación: comercio justo.

Temas de interés

Producción orgánica y otros sellos de calidad relacionados con la calidad alimentaria y conservación de recursos naturales. Construcción de mercados locales. Procesos sociales y técnicos para la incorporación de organizaciones campesinas a las redes de comercio justo.

Investigación-acción con un enfoque multidisciplinario que permita la construcción de estrategias productivas, organizativas y comerciales de las organizaciones y el análisis de las políticas públicas que inciden en la seguridad alimentaria y conservación de recursos naturales de acceso colectivo.

Publicaciones recientes

2008, Doppler Flurina, Alma Amalia González y Thierry Linck, Les saveurs cachées du café solidaire. En : *Revue Économie et Solidarités*, vol. 37, núm. 2, pp: 137-151.

2008, Doppler Flurina, Alma Amalia González, Estrategias de arraigo y generación de empleo en zonas rurales. Cooperativas del Comercio Justo en Chiapas. En: *Mundos del trabajo y políticas públicas en América Latina*. Editoras: Betty Espinosa, Ana Esteves y Marcela Pronko. FLACSO, Quito, Ecuador.

2007, Alternatives agro-alimentaires Nord-Sud: contextes différents, mêmes questionnements. En: *La souveraineté alimentaire: Regards croisés*. Charlier, S. Y G. Warnotte, (Coords.). Presses Universitaires de Louvain-Université Catholique de Louvain – Entraide et Fraternité, pp: 261-279.

2007, El Comercio Justo: entre la institucionalización y la confianza”, en *Revista Problemas del Desarrollo*, v. 38, n. 149, pp: 181-202.

7) **Lisbona Guillén, Miguel**

Investigador titular "B" de tiempo completo

Doctor en Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

SNI, nivel II, registro 19.221.2009-2012

Premios y reconocimientos

Premio Fray Bernardino de Sahagún (2006) al mejor trabajo de investigación por el libro, en coautoría, *Diversidad religiosa y conflicto en Chiapas. Intereses, utopías y realidades*.

Temas de interés

Religión tradicional y simbolismo, anticlericalismo y proyecto de nación en la revolución mexicana.

Publicaciones recientes

Autor

2004, *Sacrificio y Castigo entre los zoques de Chiapas. Cargos, Intercambios y Enredos Étnicos en Tapilula*, PROIMMSE-IIA-UNAM, México.

2005, *Diversidad religiosa y conflicto en Chiapas. Intereses, utopías y realidades*, en coautoría con C. Rivera, M.C. García e I. Sánchez, CEM/IIIF/UNAM, Gobierno del Estado de Chiapas, Secretaría de Gobernación, CIESAS, México.

2008, *Persecución religiosa en Chiapas (1910-1940). Iglesia, Estado y feligresía en el periodo revolucionario*, PROIMMSE-IIA-UNAM, México.

Coordinador

2009, (1a. reimpresión) *La comunidad a debate. Reflexiones sobre el concepto de comunidad en el México contemporáneo*, COLMICH/UNICACH, México.

Co-coordinador

2009, *México y Guatemala: entre el liberalismo y la democracia multicultural. Azares de una transición inconclusa*, junto a Jorge Ramón González Ponciano, CEM/IIFL-PROIMMSE-IIA-UNAM, México.

Publicaciones científicas: artículos y capítulos de libros

2008, "Una indianitat aséptica: els zoques de la capital de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez", en *Revista d'Etnologia de Catalunya*, n. 33, noviembre, Barcelona, España, pp. 8-17.

2008, "La alternativa comunal: los tojolabales y el conflicto religioso en Chiapas", en M. Nolasco *et alii* (Coord.), *Los Pueblos Indígenas de Chiapas. Atlas etnográfico de Chiapas*, Gobierno del Estado de Chiapas, CONECULTA/INAH, pp. 314-316.

2009, "La Iglesia Católica Apostólica Mexicana en Chiapas (1925-1934)", en *Relaciones*, n. 117, vol. XXX, invierno, El Colegio de Michoacán, México, pp. 263-308.

2009, "La paradoja que no cesa: cultura, multiculturalismo y ciudadanía", en Jorge Ramón González Ponciano y Miguel Lisbona Guillén (coords.), *México y Guatemala. Entre el liberalismo y la democracia multicultural. Azares de una transición inconclusa*, CEM-IIFL/PROIMMSE-IIA-UNAM, México, pp. 23-49.

2009, "San Miguelito de Soyaló, una caja parlante", en *Liminar*, año 7, vol. VII, n. 2, CESMECA-UNICACH, México, pp. 187-194.

8) Morales Barragán, José Federico

Economista. Doctor en Ecología y Desarrollo Sustentable por El Colegio de la Frontera Sur.

SNI nivel I y miembro del Sistema Estatal de Investigadores

Temas de interés

Análisis económico regional. teoría y políticas de desarrollo regional, modelos de simulación basados en agentes.

Publicaciones recientes

2007, "Los conceptos de jerarquía y heterarquía en el análisis del desarrollo local", en Rocío Rosales (coord.), *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 75-97.

2005, "Patrones de reestructuración económica en la industria chiapaneca de alimentos y bebidas", en *LiminaR*, año 3, vol. III, n. 2, CESMECA-UNICACH, pp. 153-169

2005, "Dinámica institucional e intercambio de conocimiento: una experiencia de innovación productiva en la Sierra de Chiapas", en *Anuario 2004*, CESMECA, Tuxtla Gutiérrez, UNICACH, pp. 255-276

2005, "Instituciones e innovación: La experiencia del Grupo K'NAN CHOCH en Chiapas, México", en *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, n. 79, octubre, CEDLA, pp. 69-84.

2004 "Territorio, redes e instituciones: una experiencia en regiones marginadas de Chiapas", en *Revista Problemas del Desarrollo*, vol. 35, n. 137, abril-junio, IIEC-UNAM, pp. 59-76. [En http://www.ejournal.unam.mx/problemas_des/pde137/PDE13704.pdf]

2004, "Territorio y desarrollo regional", en *Anuario 2002*, CESMECA, Tuxtla Gutiérrez, UNICACH, pp. 123-135.

2003, "Desarrollo regional sustentable: una reflexión desde las políticas públicas", en *Revista Digital Universitaria*, vol. 4, n. 6, 31 de octubre. [En <http://www.revista.unam.mx/vol.4/num6/art14/art14.htm>]

1998, *Manual de diagnóstico económico municipal*, Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, Fundación Friedrich Ebert, México, 1998. [En <http://www.redel.cl/Sist.Inf.Terr/indexSist.Inf.html>]

9) Orantes García, José Rubén

Doctor en Ecología y Desarrollo Sustentable por El Colegio de la Frontera Sur.
Maestro en Antropología social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Unidad Occidente-Sureste

Miembro del Sistema Estatal de Investigadores (SEI), Chiapas, Nivel I

Temas de interés

Derechos indígenas, movimientos sociales, cultura política.

Redes profesionales

Red Latinoamericana de Antropología Jurídica (RELAJU)

Publicaciones recientes

Libros arbitrados

2007, *Derecho Pedrano: Estrategias jurídicas en los Altos de Chiapas*. Colección Científica 14. PROIMMSE-IIA-UNAM, México.

Gutiérrez Casillas, Patricia y José Rubén Orantes García (2006) *Reconfiguración de los espacios socioeconómicos. La Nestlé en el proceso histórico de Lagos de Moreno, Jalisco. (1940-1960)*. Gobierno Municipal de Lagos de Moreno, Jalisco, PROIMMSE-IIA-UNAM, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Artículos Arbitrados

2005, "The World of Textiles in The Chiapas Highlands". En: *Voices of Mexico*, CISAN-UNAM, n. 72, july-september, pp. 33-39.

2004, "Movimientos Sociales y ciudadanía: una revisión conceptual y metodológica". En: *Anuario 2002 del CESMECA-UNICACH*. Editorial UNICACH, Gobierno del Estado de Chiapas, pp. 137-153.

2004, Gutiérrez Casillas, Patricia y José Rubén Orantes García, "La Nestlé y la ganadería de leche en los Altos de Jalisco", en *Anuario 2003 del Seminario de Estudios Regionales*, Centro Universitario de los Altos, Universidad de Guadalajara, pp. 91-105

Capítulos en libros arbitrados

2007, "Proceso hibridatorio en el sistema jurídico de los tzeltal tenejapanecos", en Oscar Correas (coord.): *Pluralismo jurídico. Otros horizontes*. CEIICH, Universidad Nacional Autónoma de México, CONACYT, Ediciones Coyoacán, México.

Ponencias arbitradas

"El proceso de globalización y su impacto en el juzgado de paz y conciliación indígena tenejapaneco". En: *Memoria del VI Congreso Centroamericano de Antropología. San Salvador, El Salvador. C.A. 15 al 18 de agosto de 2006*.

2005, "Juntas de buen gobierno y juzgados de paz y conciliación Indígena entre los tzeltales de Chiapas. Intermediaciones entre lo oficial y lo tradicional indígena". En:

Memoria en CD-ROM del 1° Congreso Latinoamericano de Antropología. Universidad Nacional de Rosario, A.L.A., Rosario, Argentina. 11 al 15 de julio de 2005.

2004, "Derechos humanos e hibridación jurídica en problemas familiares de los tzeltales de Tenejapa, Chiapas. México". Ponencia presentada en el Simposio: Posgéneros e hibridez en Latinoamérica. En *Anales del IV Congreso Europeo CEISAL de Latinoamericanistas*. Bratislava, Eslovaquia/Julio 4-7.

2003, "Estrategias jurídicas y de género en los Altos de Chiapas: la hibridación de los derechos positivo y consuetudinario indígena entre los tzeltales tenejapanecos". En: *Memoria en CD-ROM del 51° Congreso Internacional de Americanistas, Repensando las Américas en los umbrales del siglo XXI*. Santiago de Chile. 14 al 18 de julio. LOM Ediciones.

10) **Page Pliego, Jaime Tomás**

Doctor en Antropología,

Facultad de Filosofía y Letras-Instituto de Investigaciones Antropológicas, Universidad Nacional Autónoma de México

Maestro en Medicina Social por la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
Sistema Nacional de Investigadores Nivel I

Temas de interés

Antropología médica, etnomedicina, chamanismo, política sanitaria dirigida a pueblos originarios.

Publicaciones recientes

2007, "Religión y economía en el consumo ritual de aguardiente entre Oxchuqueros, Chamulas y Pedranos de Chiapas", en *Anuario CESMECA 2006*. Universidad del Estado de Chiapas. ISSN 978-968-5149-66-2. pp. 325-352.

2007, "Vivir en el miedo. La noción de lab en Oxchuc, Chiapas" en *Revista Pueblos y Fronteras digital*, n. 4 PROIMMSE-IIA-UNAM, diciembre. [Disponible en http://www.pueblosyfronteras.unam.mx/index_n4.html]

2007, "Deterioro de los sistemas etnomédicos médicos presentes entre tzotziles y tzeltales de Chiapas y procesos de recuperación y cooptación", en *Revista Salud Problema. Nueva*

Época, año 11, n. 20, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, División de Ciencias de la Salud, Departamento de Atención a la Salud, Maestría en Medicina Social.

2007, "Cosmovisión y religión como determinantes de las formas que adquiere la prevención en salud entre los tzotziles tradicionalistas de Chamula y Chenalhó, Chiapas", en Ramírez Torres, Juan Luis (coord.) *Enfermedad y religión. El vínculo de la metáfora entre lo mórbido y lo religioso*, Universidad Autónoma de Estado de México, pp. 139-165

2006 *Ayudando a Sanar: biografía del j'ílol Antonio Vázquez Jiménez*, PROIMMSE-IIA-UNAM. Científica 12.

2005, *El mandato de los dioses: medicina entre los tzotziles de Chamula y Chenalhó, Chiapas*. México, PROIMMSE-IIA-UNAM Serie: Científica 11.

2002, *Política sanitaria dirigida a los pueblos indígenas de México y Chiapas. 1857-1995*. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. PROIMMSE-IIA-UNAM, Instituto de Estudios Indígenas, UNACH.

1995, *Religión y política en el consumo de prácticas médicas (Estudio de caso)*. Chiapas, Instituto de Estudios Indígenas UNACH, serie científica.

11) **Rodríguez Castillo, Luis**

Doctor en Ciencias Sociales por El Colegio Mexiquense

Maestro en Antropología Social por El Colegio de Michoacán

Licenciado en Sociología por la Universidad de Guadalajara

Temas de interés

El Estado, el pluralismo cultural y el poder local. La gestión municipal y la acción pública local. La democracia, la gobernabilidad y la autonomía. La ciudadanía, las redes y los nuevos movimientos sociales.

Redes profesionales

- Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos A. C. (IGLOM)
- Socio local del "Premio Gobierno y Gestión Local", (CIDE, U. de G. y Colef)
- Asociación Mexicana de Estudios Rurales A. C. (AMER)
- Red Iberoamericana de Estudios sobre Política Social (RIEPS)

Publicaciones recientes

Libros:

2008, *Casi el Paraíso. Demandas de remunicipalización y cultura política en Santiago, Colima (1970-2000)*. México D. F., CIESAS, El Colegio de Michoacán, Publicaciones de la Casa Chata, 276 pp., Colección Antropologías.

2006, *Maravilla Tenejapa, Sk'op Ya'yejal JtejkLum*. Edición Bilingüe Español-Tzeltal, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Consejo Estatal para la Cultural y las Artes de Chiapas, Secretaría Estatal de Pueblos Indios y Centro Estatal para las Lenguas, las Artes y la Literatura Indígenas, Gobierno del estado de Chiapas. Colección Biblioteca Popular de Chiapas.

Capítulos en libros:

2009, "Diagnóstico a Instancias Municipales responsables de la instrumentación de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Región Sureste", en CNDH (editor), *Instancias municipales de la mujer en México*, México D. F., CNDH, pp. 323-413.

2009, "La territorialización de la política pública en Las Margaritas, Chiapas: innovaciones de la sociedad civil en el gobierno local" en Francisco Gútzar Vázquez e Ivonne Vizcarra Bordi (coords.), *Balance y perspectivas del campo mexicano: a más de una década del TLCAN y del movimiento zapatista. Tomo I. Efectos y Defectos de las Políticas Públicas*, México D. F., Juan Pablos, AMER, UAEM y CONACYT, pp. 323-413.

2008, "Esperanza con olor a café: procesos de redefinición política y representaciones de Estado en la selva-fronteriza de Chiapas, México", en Pablo Castro Domingo (coord.) *Procesos políticos contemporáneos*, México D. F., Miguel Ángel Porrúa, AUEM, UAM-I, CONACYT, pp. 67-106, Colección Las Ciencias Sociales, segunda época.

Artículos en revistas indexadas:

2010, "La antropología política en México: un estado de la cuestión", en *Cuadernos de Antropología. Revista electrónica del Laboratorio de Etnología "María Eugenia Bozzoli Vargas"*, San José de Costa Rica, Universidad de Costa Rica. [Disponible en <http://www.cuadernosdeantropologia.fcs.ucr.ac.cr>].

2010, "Antropología del poder y la política en México", en *Gazeta de Antropología*, n. 26, 2, Granada, Universidad de Granada, Revista electrónica. [Disponible en <http://www.ugr.es/~pwlac/Welcme2010-2.html>].

2010, Rodríguez Castillo, Luis y Francisco Iván Porraz Gómez, "Del barrio a la comunidad: religiosidad popular y relaciones de poder en México", en *Maguaré, revista*

de Antropología, n. 23, pp. 65-102, Bogotá, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.

2010, Castro Domingo, Pablo y Luis Rodríguez Castillo, "Antropología de los procesos políticos y el poder", en *Alteridades. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, año 19, n. 38, julio-diciembre de 2009, pp. 107-227. México D. F., Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.

12) **Ruiz de Oña, Celia**

Gestión Ecológica. Candidata a Doctora en Ecología y Desarrollo Sustentable por El Colegio de La Frontera Sur.

Temas de interés

Desarrollo regional, conservación de ecosistemas, sustentabilidad y gobernanza ambiental.

Publicaciones recientes

"Los servicios ecosistémicos como estrategia de conservación y su potencial en Chiapas" en Aguiluz C., G.A. (comp.). Sin fecha. *Estudio del Estado de la Biodiversidad en Chiapas*. IDEMAC, CONABIO, Gobierno del Estado de Chiapas. En prensa.

"Constructing public policy in a participatory manner: from local carbon sequestration projects to network governance in Chiapas, Mexico" en B. M. Kumar and P. K. R. Nair (eds.) *Carbon Sequestration in Agroforestry: Processes, Policy, and Prospects*. Series Advances in Agroforestry; Springer and University of Florida, USA. Aceptado para su publicación.

13) **Sánchez Carrillo, Óscar**

Licenciado en Antropología Social

Maestro en Ciencias, Desarrollo Rural Regional

Estudiante de Doctorado IIA-UNAM

Publicaciones recientes

2008, "Cuerpo, Ch'ulel y Lab. Elementos de la configuración de la persona tseltal en Yajalón, Chiapas, *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, La Noción de Persona en México

y Centroamérica, PROIMMSE-IIA-UNAM, n. 4, diciembre 2007 – mayo 2008. Artículo con dictamen.

2009, “Los avatares chamánicos, técnicas de pulsación y diagnóstico de las enfermedades tzeltales”, en Antonella Fagetti, *El chamanismo en la actualidad de México contemporáneo*. CONACYT, UABP-IIS, México. Artículo con dictamen.

14) Schumann Gálvez, Otto

Maestro en Lingüística,

Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México

Temas de interés

Sistemas verbales y fonología.

Publicaciones recientes

Introducción al chontal de Tabasco, IIA-UNAM. (En dictamen)

Vocabulario de lengua tuzanteca, IIA-UNAM. (En dictamen)

2002, Introducción al maya itzá, IIA-UNAM, 185 pág., México.

1997, Introducción al maya mopán, IIA-UNAM, 290 pág., México.

3.3.3. Líneas de investigación

— Patrimonio y diversidad cultural:

Los miembros de esta línea consideran el patrimonio y la cultura como ejes de discusión primordiales para realizar investigaciones de naturaleza multidisciplinaria que permitan elaborar propuestas de interpretación de las realidades históricas y presentes del sureste de México y el istmo centroamericano.

Por tal motivo, los conceptos de patrimonio y cultura adquieren un carácter dinámico, más que una definición concreta, de cara a construir un debate permanente donde la diversidad cultural pasada y presente no quede constreñida a la descripción o al simple reconocimiento institucional en forma de valor de uso turístico, sino que expliquen las dinámicas interculturales y aporten conocimientos novedosos desde los distintos enfoques

metodológicos que confluyen en la línea de investigación.

En tal sentido, el uso de la crítica de fuentes documentales primarias y secundarias y la etnografía se convierten en las herramientas pertinentes para el trabajo de los investigadores de esta línea de investigación.

Agenda de investigación:

- historia de los siglos XIX y XX
- lenguas mayas
- religión y religiosidad
- sistemas y estrategias de salud
- emigración e inmigración

— Territorio y políticas de desarrollo:

Las políticas de desarrollo se estudian haciendo explícita la vinculación con sus ámbitos de referencia, los territorios. Éstos se conciben como expresiones históricas de la dimensión espacio y son susceptibles de ser delimitados mediante diversos criterios analíticos (regionalización). De tal suerte, cada territorio puede ser entendido, entre otras acepciones, como recurso biofísico, patrimonio, paisaje cultural o bien público, y regionalizado con base en dichos significados. Desde esta perspectiva, los territorios, por tanto, son interpretados y configurados continuamente por sus habitantes. Las políticas de desarrollo constituyen un ámbito privilegiado para valorar este proceso, inserto, presumiblemente, en el afán de construir territorios sostenibles en sus distintas dimensiones.

Con base en las consideraciones previas, esta línea de investigación ubica su interés en el estudio de los siguientes problemas, todos ellos situados en regiones de Centroamérica y el sureste de México, especialmente en aquellas de carácter transfronterizo.

Agenda de investigación:

- gobernanza multiniveles y políticas de desarrollo.

- construcción del desarrollo territorial: mecanismos de promoción, sistemas de monitoreo y evaluación.
- configuración y evolución de sistemas urbano-rurales.
- ecología de bosques.
- manejo integrado de cuencas.
- cambio institucional en procesos de reestructuración económica e innovación.

— Estado y ciudadanía

Los integrantes de esta línea entienden el Estado como una forma de organización política de la sociedad con ordenamientos, instrumentos y dispositivos institucionales, y la ciudadanía como la posesión de derechos por parte de los individuos en tanto miembros de una sociedad estatal dada. Entre los tópicos abordados por las investigaciones en curso – mediante una orientación que asume como eje la comparación de los procesos políticos en el sureste de México y los países de Centroamérica– están los sistemas normativos, las reformas institucionales, los sistemas de representación política, las formas de participación de la sociedad civil en los asuntos públicos y la configuración de las culturas políticas.

Agenda de investigación:

- comparación y explicación de los procesos de formación de los estados nacionales en México y Centroamérica.
- elucidación de los distintos enfoques teóricos desde los cuales dichos procesos han sido analizados.
- valoración de la transición y consolidación democrática, la gobernabilidad y la construcción de las ciudadanías en los países de la región (PROIMMSE 2010b).

3.3.4. Proyectos de investigación

Hoy en día, en el programa se realizan trece proyectos colectivos y diecisiete individuales en diversas disciplinas que reflejan el espíritu abierto y plural que caracteriza a la UNAM, y permiten hacer del PROIMMSE una sede cuyas tareas reflejen la realidad multicultural de

Centroamérica y el sureste de México. A continuación se presenta un cuadro que muestra los proyectos de 2011 especificando la modalidad (individuales o colectivos), el enfoque (disciplinarios, interdisciplinarios, multidisciplinarios) y, finalmente, si son institucionales o interinstitucionales.

Cuadro 2.- Proyectos académicos del PROIMMSE-IA 2011

Responsable	Título	Tipo	Situación	Enfoque	Disciplina	Área	Inter-Institucional	Inter Nombre
Ascencio Franco, Gabriel	Derechos humanos y ciudadanía en los libros de texto de México y Centroamérica	individual	proceso	Disciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	
Ascencio Franco, Gabriel	Institucionalización y desarrollo de la Antropología en Chiapas. Las revistas de ciencias sociales en Chiapas: 1985-2010	colectivo	proceso	Disciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	
Camacho Velázquez, Dolores	Influencia política del movimiento zapatista en los movimientos populares de zonas chiapanecas territorialmente marginadas al EZLN. La Frailesca y el Soconusco	individual	terminado	Interdisciplinario	Sociología	Ciencias sociales y administrativas	No	
Camacho Velázquez, Dolores	Uso de las remesas de la migración binacional, seguridad alimentaria y desarrollo local. Tres casos de migración binacional desde regiones emergentes de México	colectivo	suspendido	Multidisciplinario	Sociología	Ciencias sociales y administrativas	Si	CEIICH y UNACH
Fenner, Justus Friedrich Martin	El Archivo Cafetalero. Rescate de la documentación de	individual	proceso	disciplinario	Historia contemporánea	Educación, humanidades y arte	Si	ADABI; Universidad de Ciencias y Artes de

	la Finca Perú-Paris								Chiapas
Fenner, Justus Friedrich Martin	La llamada compañía inglesa	individual	proceso	disciplinario	Historia contemporánea	Educación, humanidades y arte	No		
Fenner, Justus Friedrich Martin	Las memorias del Gobierno de Chiapas 1826-1900	colectivo	terminado	disciplinario	Historia de las instituciones	Educación, humanidades y arte	Si	PROIMMSE-IA-UNAM, Universidad Autónoma de Chiapas, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	
Fenner, Justus Friedrich Martin	Rescate del Archivo Histórico del Juzgado Mixto de Primera Instancia del Departamento de Chilón (Ocosingo), 1815-1920	colectivo	proceso	interdisciplinario	Historia	Educación, humanidades y arte	Si	UNACH, Instituto de Investigaciones Indígenas	
Fenner, Justus Friedrich Martin	Rescate y organización del archivo Carlos Z. Flores/La Enseñanza	colectivo	proceso	disciplinario	Historia moderna	Educación, humanidades y arte	Si	ADABI, Na-Bolom	
Fenner, Justus Friedrich Martin	Rescate y organización del Archivo Histórico de la Secretaría General de Gobierno del Estado de Chiapas	colectivo	proceso	disciplinario	Historia moderna	Educación, humanidades y arte	Si	Universidad de Ciencias y Artes del Chiapas	
Fenner, Justus Friedrich Martin	Sistema integral de archivos UNICACH. Creación del Archivo Universitario de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	colectivo	terminado	interdisciplinario	Historia	Educación, humanidades y arte	Si	Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas	
González Cabañas, Alma Amalia	Agricultura y cultura alimentaria: escenarios indígenas de Chiapas y Guatemala	individual	proceso	multidisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No		
González Cabañas, Alma	Dinámicas territoriales rurales de Chiapas y	individual	terminado	interdisciplinario	Desarrollo económico regional	Ciencias sociales y administrativas	No		

Amalia	Centroamérica							
González Cabañas, Alma Amalia	Emprendimientos productivos populares ¿una alternativa de empleo e ingresos ante la crisis de la sociedad salarial? Comercio justo: una forma de economía solidaria	colectivo	proceso	multidisciplinario	Desarrollo de la comunidad	Ciencias sociales y administrativas	No	
González Cabañas, Alma Amalia	Mercados alternativos: una estrategia de desarrollo regional	individual	proceso	interdisciplinario	Desarrollo económico regional	Ciencias sociales y administrativas	No	
González Cabañas, Alma Amalia	Transformaciones y perspectivas del sector cafetalero en América Latina después de la liberalización del mercado mundial. Evolución del sector café en el comercio justo y la agricultura orgánica	colectivo	proceso	interdisciplinario	Desarrollo económico regional	Ciencias sociales y administrativas	Si	UNAM-FES ACATLAN
Lisbona Guillén, Miguel	Chinos en Chiapas (1900-1950). Inmigración, racismo e integración	individual	proceso	interdisciplinario	Historia regional	Educación, humanidades y arte	No	
Morales Barragán, José Federico	Desarrollo de redes para la gestión territorial del Corredor Biológico Mesoamericano-México	colectivo	proceso	multidisciplinario	Desarrollo económico regional	Ciencias sociales y administrativas	Si	Centro GEO y Corredor Biológico Mesamericano
Morales Barragán, José Federico	Reestructuración de la industria de alimentos y bebidas en Chiapas: instituciones y desempeño económico	individual	proceso	disciplinario	Desarrollo económico regional	Ciencias sociales y administrativas	No	
Orantes García, José Rubén	La interlegalidad jurídica en el sistema normativo indígena y la legislación positiva. Los casos de la junta de buen gobierno y el juzgado de paz y	individual	proceso	multidisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	

	conciliación indígena en Amatenango del Valle, Chiapas							
Orantes García, José Rubén	Manejo local del conflicto: Una aproximación comparativa a las instituciones de la acción colectiva en Chiapas	colectivo	proceso	multidisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	
Orantes García, José Rubén	Nuevas estrategias jurídicas: hibridación de los derechos positivo e indígena entre los tzotziles y tzeltales de Chiapas	individual	proceso	interdisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	Si	PROIMMSE-IA-UNAM
Page Pliego, Jaime Tomás	Representaciones sociales y estrategias de atención en torno a diabetes mellitus tipo 2 en población maya-hablante de la periferia de San Cristóbal de las Casas y cabeceras municipales de Chamula y Tenejapa, Chiapas	colectivo	proceso	interdisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	Si	CIESAS
Rodríguez Castillo, Luis	Manejo local del conflicto: Una aproximación comparativa a las instituciones de la acción colectiva en Chiapas	colectivo	proceso	interdisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	
Rodríguez Castillo, Luis	Procesos políticos, gestión local y pluralismo cultural en el municipio de Las Margaritas, Chiapas, México (1970-2005)	individual	proceso	interdisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	
Sánchez Carrillo, Oscar	Reconfiguración identitaria de fronteras territoriales y simbólicas e las microrregiones étnicas del norte y selva del estado de Chiapas: Estudio comparado de tres	individual	proceso	interdisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	

	procesos sociales							
Sánchez Carrillo, Oscar	Ritual y simbolismo en los procesos de salud-enfermedad-atención en la configuración de la persona tseltal, en Yajalon, Chiapas	individual	proceso	interdisciplinario	Antropología social	Ciencias sociales y administrativas	No	
Schumann Gálvez, Otto	Comparación fonológica y léxica del chuj y el tojolabal	individual	proceso	disciplinario	Lingüística histórica y comparada	Educación, humanidades y arte	No	
Schumann Gálvez, Otto	El tzotzil de Totolapa	individual	proceso	disciplinario	Lingüística	Educación, humanidades y arte	No	
Schumann Gálvez, Otto	Recopilación y análisis de las lenguas mayas actuales	individual	proceso	disciplinario	Lingüística	Educación, humanidades y arte	No	

3.3.5. Productos de investigación

El PROIMMSE ha desarrollado un vigoroso programa de difusión académica. Se han realizado eventos que han superado la cifra de los trescientos invitados. La capacidad de convocatoria cada vez es mayor y con frecuencia se solicita a la institución que intervenga como anfitriona en actividades académicas y de difusión. A continuación se presentan dos cuadros que resumen la difusión y producción editorial que ha realizado el Programa en cuatro periodos, de 1985 a la actualidad.

Cuadro 3.- Difusión CIHMECH/PROIMMSE 1985-2011.

Periodo	Diplomados	Seminarios	Foros y Coloquios	Congresos	Encuentros	Presentaciones de Libros	Mesas redondas	Jornadas o Paneles	Cursos o Talleres	Ciclo de conferencias	Conferencias	Concursos	Total
1985-1991												6	6
1992-1998												7	7
1999-2004	2	7	3	1	7	20		5	5	3	8	3	64
2005-2011	6	7	3	3	8	14	2	3	3	5	10	0	64
Suma	8	14	6	4	15	34	2	8	8	8	18	16	141

Cuadro 4.- Producción editorial de CIHMECH/PROIMMSE 1985-2010.

Periodo	Años del periodo	Revistas	Cuentos	Libros propios*	Libros de invitados**	Total
1985-1991	6	2			4	6
1992-1998	7	4	8	13	4	29
1999-2004	6	4	4	3	14	25
2005-2010	6	10		13	4	27
Suma	25	20	12	29	26	87

* En el periodo 2005-2010 los investigadores del PROIMMSE también reportan ocho libros publicados en otras casas editoriales.

**Comisionados en el PROIMMSE-IIA, investigadores del CIHMECH asentados en la ciudad de México o adscritos a otras instituciones.

3.3.6. Convenios de colaboración

1985-2000

- Coordinación de Humanidades, UNAM
- Instituto de Investigaciones Históricas, Antropológicas, Sociales y Estéticas
- Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
- Universidad Autónoma de Chiapas
- Presidencia municipal en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas
- Patronato de la Asociación Cultural Na-Bolom
- Patronato Fray Bartolomé de las Casas

2000-2003

- Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos
- Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social
- El Colegio de la Frontera Sur
- Instituto Nacional Indigenista
- Universidad de Los Altos de Chiapas
- Universidad Autónoma de Chapingo

2003-2011

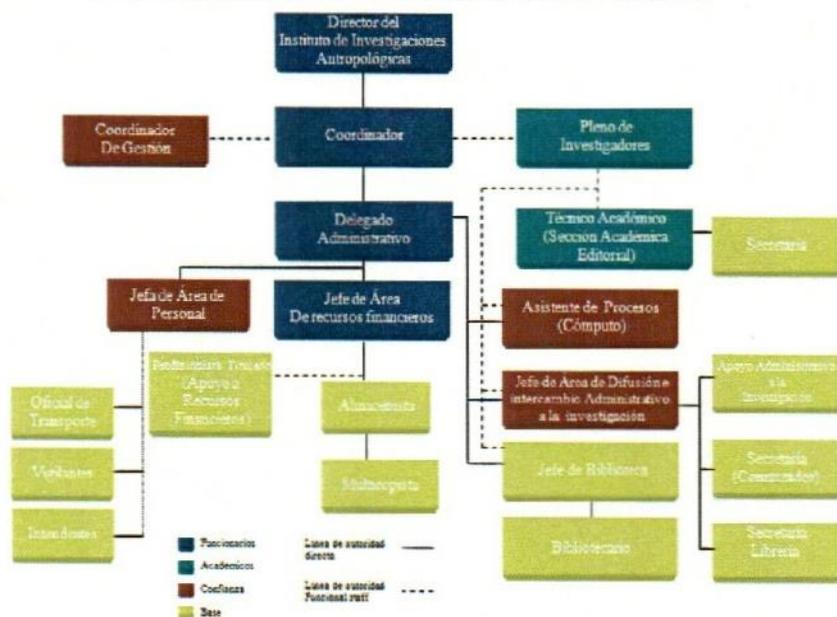
- UNICEF
- Coordinación de Difusión Cultural, UNAM
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
- Instituto Nacional Indigenista
- Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Unidad Académica de Ciencias Sociales y Humanidades de la UNAM en Mérida
- Centro de Estudios Mayas del Instituto de Investigaciones Filológicas
- Facultad de Ciencias Sociales, de la Universidad Autónoma de Chiapas
- Universidad Intercultural de Chiapas
- UNESCO, Universidad Ramón Llull, Barcelona
- La Universidad Pedagógica Francisco Mozarán de Honduras,
- Instituto de Investigaciones Estéticas
- Fundación Cultural Mario Uvence
- Gobierno del Estado
- Instituto de Geofísica de la UNAM
- Instituto de Investigaciones Jurídicas

3.3.7 Personal administrativo

A veintiséis años de su inauguración, el PROIMMSE cuenta con un coordinador, un delegado administrativo y un jefe de recursos financieros contratados como funcionarios, así como un coordinador de gestiones, un jefe de personal, un asistente de procesos y un jefe de difusión e intercambio académico, contratados como trabajadores de confianza. Las plazas de personal administrativo de base sindicalizado son quince: cuatro secretarías, un oficial de transportes, tres vigilantes, dos intendentes, un profesionista titulado, un almacenista, un multicopista, un jefe de biblioteca y una bibliotecaria.

Cuadro 5: Organigrama general PROIMMSE-IIA-UNAM

ORGANIGRAMA GENERAL PROIMMSE-IIA-UNAM



3.3.8 El consejo asesor

El 27 de abril de 1985 se estableció el consejo asesor del PROIMMSE, conformado por el coordinador de humanidades como presidente, el director del Instituto de Investigaciones Antropológicas –quien en ausencia del coordinador de humanidades preside este órgano– los directores de los Institutos de Investigaciones Económicas, Estéticas, Filológicas, Históricas y Sociales, así como los directores de los Centros de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Regional de Investigaciones Multidisciplinarias y de Estudios sobre la Universidad. El consejo asesor tiene a su cargo promover la unidad académica de ciencias sociales y humanidades; conocer, discutir y evaluar el informe anual de actividades y el programa para el siguiente año del programa y turnarlo para su aprobación al consejo técnico de humanidades; conocer, discutir y opinar sobre las contrataciones académicas y turnarlas a algún consejo interno y comisión dictaminadora de los institutos e humanidades y al consejo técnico de humanidades;

promover la celebración de acuerdos y convenios de colaboración; proponer un reglamento interno del programa, en general, dirigir las acciones del PROIMMSE; y resolver asuntos no previstos.

3.3.9 Las comisiones académicas

A fin de coadyuvar en las tareas comunes, se organizaron en el PROIMMSE cuatro comisiones internas: comisión editorial, de biblioteca, de seguridad e higiene, y de cómputo e infraestructura, las cuales realizan reuniones mensuales para atender todas las exigencias que el programa presenta.

3.3.10 Normatividad

Reglamento interno (Ver Anexo I)

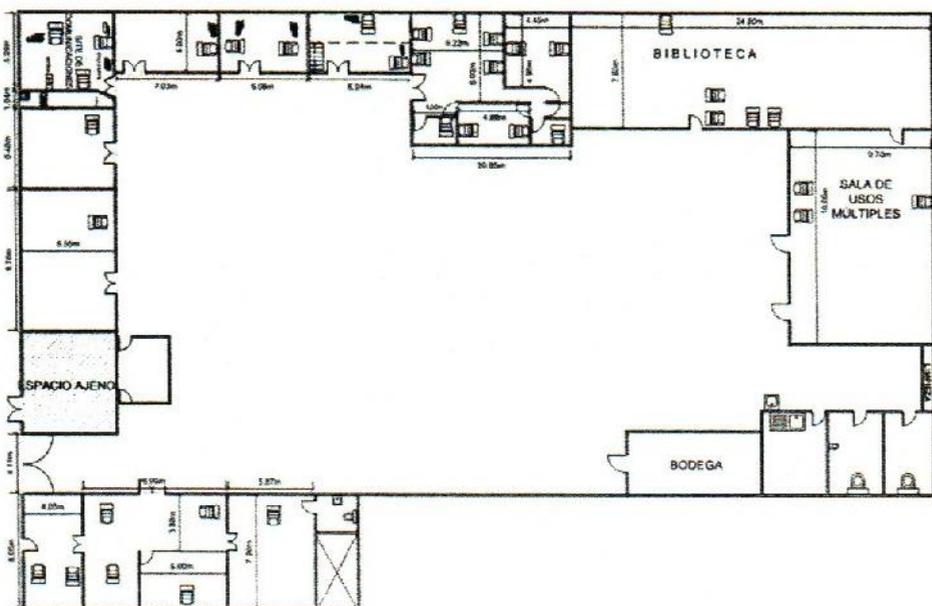
Reglamento de biblioteca (Ver Anexo II)

Reglamento de seguridad e higiene (Ver Anexo III)

Reglamento editorial (Ver Anexo IV)

3.3.11 Infraestructura

Actualmente PROIMMSE realiza sus labores en un edificio que cuenta con una biblioteca, una sala de usos múltiples, sanitarios, una cocineta, una bodega, áreas administrativas, una librería, un área editorial, un almacén, un área de cómputo, cubículos académicos, áreas verdes y estacionamiento. A continuación se muestra el croquis.



— La biblioteca

La biblioteca del Programa recibe el nombre de Paul Kirchhoff en honor al filósofo alemán cofundador de la Escuela Nacional de Antropología e Historia en el año 1938, e investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México, quien definió el concepto de Mesoamérica para el estudio y clasificación de la etnografía de la región mexicana y centroamericana. La biblioteca Paul Kirchhoff está especializada en Mesoamérica y sus actividades se orientan a apoyar los proyectos de investigación del programa y de otras instituciones de investigación, así como a estudiantes de nivel superior del estado de Chiapas y otras entidades.

A nivel estatal, la biblioteca está considerada por el INEGI como una de las más importantes por el perfil que maneja, la ubicación, así como por el tipo y número de usuarios a los que brinda servicio. Forma parte del Foro Bibliotecario Mesoamericano conformado por bibliotecas de Guatemala, Costa Rica, Cuba y El Salvador; con las que intercambia asesoría

y apoyo interbibliotecario. Pertenece a la Red de Bibliotecas Especializadas en Ciencias Sociales y a la Red de Archivos del Estado, e imparte cursos de capacitación y actualización a bibliotecarios de la entidad.

Sus funciones consisten en seleccionar, adquirir, organizar, conservar y difundir el material bibliohemerográfico; orientar y prestar un servicio eficaz a los usuarios; atender las consultas solicitadas vía electrónica y telefónica; y hacer extensivos los servicios de préstamo a otras instituciones de acuerdo con las normas y convenios bibliotecarios existentes. Cuenta con un jefe de biblioteca y una bibliotecaria y ofrece servicios de préstamo a domicilio para universitarios de la UNAM, préstamo en sala, préstamo interbibliotecario, consulta de bases de datos, búsquedas en catálogo electrónico, búsquedas en Internet, estantería mixta y servicio de fotocopiado.

La biblioteca practica un préstamo interbibliotecario muy activo y ha aumentado su acervo a un ritmo anual de 350 libros en la última década. Cuenta con 11,699 volúmenes, 9,724 títulos, 2,350 sobre Chiapas, 800 de consulta, 1,603 del INEGI y 11,300 fascículos de 293 revistas, de las cuales diecinueve continúan siendo adquiridas.

El mobiliario destinado a albergar los acervos está compuesto por módulos de estantería metálica móvil, cuenta con una mesa y siete sillas para usuarios, seis equipos de cómputo de los cuales dos están asignados para consulta de catálogos bibliográficos así como la biblioteca digital UNAM, dos para realizar procesos y cargos a bases de datos, búsqueda de información en línea en apoyo a usuarios internos y externos, y dos servidores. A continuación se muestra la distribución actual de la biblioteca.

Cuadro 6.- Distribución de la biblioteca

Áreas	Extensión	Mobiliario
Acervo general	32.20 m ²	ocho estantes de 36 paneles c/u
Hemeroteca	30 m ²	dos estantes de 36 paneles c/u
INEGI	8 m ²	un estante
Catálogos	2 m ²	dos computadoras Pentium III
Servidores	3 m ²	dos computadoras

Exhibidores	5 m ²	uno para revista uno para libros
Atención al Público	3 m ²	una computadora
Proceso físico y restauración de material	3 m ²	una mesa de restauración
Jefatura	4 m ²	un escritorio, un archivero, computadora e impresora.
Sala de usuarios	16 m ²	una mesa y siete sillas
Material electrónico (CDS, VHS)	3 m ²	dos muebles
Espacio total	109.2 m²	

— Librería

Inaugurada en mayo de 2003, la librería del PROIMMSE ha tenido muy buena aceptación entre profesionistas, estudiantes de licenciatura y posgrado, y docentes de educación media superior, tanto de escuelas públicas como privadas, así como funcionarios gubernamentales, servidores públicos y el público en general.

Acorde con el carácter multidisciplinario de la institución, la librería ofrece documentos de temas como antropología, historia, literatura, filosofía, lingüística, derecho y sociología, aunque la demanda de materiales sobre otros campos de conocimiento científico está aumentando. La librería cuenta con un local de veinticuatro metros cuadrados, con capacidad para exhibir cerca de 1,700 volúmenes.

— El departamento de cómputo y comunicaciones

Tiene como objetivo general proporcionar servicios de apoyo y consultoría en informática con criterios de calidad, eficiencia y seguridad a todas las áreas de la institución, dando prioridad al área de investigación. Sus funciones son: colaborar a la productividad y difusión del PROIMMSE a través de medios electrónicos, así como a la extensión y al fortalecimiento de la imagen de la UNAM en el estado de Chiapas brindando los apoyos de cómputo necesarios para los investigadores; fortalecer los vínculos con otras instituciones sobre el ramo informático; establecer reglamentos y normas con respecto al servicio del área; administrar y sugerir los recursos computacionales adecuados; dar acceso a los recursos computacionales a toda la institución instalando, controlando y operando una parte de estos recursos; capacitar al personal según las necesidades; administrar el sitio web

oficial del PROIMMSE y el de la *Revista digital Pueblos y Fronteras*; y analizar, diseñar y programar sistemas de cómputo.

Actualmente el Programa cuenta con diecinueve computadoras de escritorio, dos servidores, siete computadoras portátiles, doce impresoras láser, dos impresoras multifuncionales, tres impresoras de inyección de tinta, dos proyectores y cinco computadoras portátiles. Todos los equipos computacionales mencionados son de uso exclusivo para actividades académicas y están conectados a una red local que proporciona acceso a Internet y servicio de impresión a todos los equipos. La Biblioteca Paul Kirchoff, cuenta con dos servidores. En uno de ellos se aloja la base de datos que envía la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM (libros y revistas catalogados por el departamento de procesos técnicos) y en el segundo se almacenan bases de datos locales de nuevas adquisiciones que no han sido catalogadas, las publicaciones del INEGI, materiales digitalizados por la institución, tesis, etcétera. Cuenta con dos computadoras para consulta del catálogo y dos computadoras para procesos y cargos.

En cuanto a telefonía, la institución dispone de cuatro líneas que se conectan directamente a un conmutador, una más para el servicio de fax y una privada para la coordinación. Cuenta con un conmutador con acceso a veinticuatro extensiones internas y también con un *site* de telecomunicaciones en el cual convergen todos los cables de red, que van desde cada cubículo y departamento hasta el *rack* de comunicaciones.

Para el enlace a Internet, la institución cuenta con el servicio proporcionado por la empresa TELMEX; que consta de tres módems con INFINITUM de 4 mb, con IP fija en cada uno de ellos. Se han adquirido estos tres módems para dar un mejor servicio a los usuarios internos del Programa y están distribuidos de la siguiente manera: módem uno, da servicio al área de investigación, al área de apoyo académico y a la biblioteca; módem dos, proporciona servicio al área administrativa, al área de cómputo y comunicaciones, al área de difusión e intercambio académico, a la librería, el almacén y la coordinación; y módem tres, da servicio a la sala de videoconferencias.

La sala de usos múltiples pertenece a la Red de Videoconferencias de la UNAM desde el 6 de febrero de 2008 y está equipada con un Códec marca TANDBERG 880MXP, una cámara robótica marca SONY, un micrófono ambiental, dos micrófonos inalámbricos, un micrófono alámbrico, seis bocinas empotradas en el techo, una mezcladora de sonido, un poder y dos televisores CRT a color de 24 pulgadas. Está forrada con madera y dispone de iluminación con lámparas fluorescentes. Desde su puesta en marcha se han realizado más de cien videoconferencias entre las que podemos mencionar: tutorías de maestrías y doctorados, reuniones de trabajo académico con distintos cuerpos colegiados de la UNAM, reuniones de trabajo administrativo, diplomados, cursos, informes de labores, conferencias, etcétera, así como eventos de instituciones externas.

El departamento administra y actualiza el sitio web oficial del Programa [<http://www.proimmse.unam.mx>]. En él se pueden encontrar: listados de las actividades académicas, el catálogo de publicaciones, archivos de descarga, enlaces a otras instituciones académicas, el perfil de cada uno de los investigadores del Programa, las líneas de investigación, etcétera. Además, administra el sitio de la *Revista digital Pueblos y Fronteras* [<http://www.pueblosyfronteras.unam.mx>], una publicación en línea de periodicidad semestral.

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se definirá el alcance de la investigación y se formulará la hipótesis de investigación, así como la técnica de investigación a utilizar, el universo a estudiar y el análisis de los resultados obtenidos.

4.1 Definición del alcance de la investigación

Para definir el alcance de la investigación es de suma importancia conocer antes los cuatro tipos de estudios más importantes: el estudio exploratorio, el cual se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado con anterioridad; el estudio descriptivo, el cual busca especificar las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; el estudio correlacional, que tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular; y los estudios explicativos, los cuales están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos sociales.

Esta investigación será de carácter exploratorio ya que examina un tema de investigación poco estudiado que no se ha abordado con anterioridad: la implementación de una técnica como el *coaching* a nivel institucional. Será también descriptiva, ya que buscará especificar las características y componentes del *coaching* así como las competencias actitudinales del capital humano del PROIMMSE-IIA-UNAM, que es el fenómeno a investigar. Es correlacional, ya que tiene como propósito conocer la relación existente entre el *coaching* y el mejoramiento continuo del capital humano y de explicar cómo esta relación puede generar beneficios en tiempo, dinero y esfuerzo. Finalmente, será también explicativa ya que se centrará en dar a conocer la importancia de implementar el *coaching* organizacional al interior de la institución.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación

Las hipótesis indican lo que se busca o intenta probar, se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado y se formulan a manera de proposiciones. Existen diferentes clases de hipótesis: hipótesis nulas, hipótesis alternativas, hipótesis estadísticas e hipótesis de investigación. Como su nombre indica, las hipótesis alternativas son posibilidades alternas entre la hipótesis de investigación y la nula. Las hipótesis estadísticas consisten en la transformación de las hipótesis de investigación, las hipótesis nulas y las alternativas en símbolos estadísticos. Las hipótesis de investigación se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables que se refieren a una situación social real.

La hipótesis de investigación se divide a su vez en otros cuatro tipos: las hipótesis de investigación de carácter descriptivo que, como su nombre indica, describen una situación relacional entre las variables que se someten a estudio; las hipótesis de investigación de carácter correlacional, las cuales expresan una posible asociación o relación entre dos o más variables; las hipótesis de investigación de carácter comparativo, que se formulan en investigaciones que tienen como objetivo comparar grupos; y, finalmente, las hipótesis de investigación de carácter casual, las cuales expresan una relación de causa-efecto entre las variables que se someten a estudio.

La hipótesis de investigación del presente estudio es la siguiente:

La implementación del *coaching* organizacional será un factor impulsor de las competencias actitudinales para el mejoramiento continuo del capital humano en PROIMMSE-IIA-UNAM durante su gestión en 2012.

4.2.1 Variables de investigación

La implementación del *coaching* organizacional es la variable independiente ya que se evaluará la capacidad para influir, incidir o afectar en las competencias actitudinales para el mejoramiento continuo del capital humano en PROIMMSE-IIA-UNAM, variable dependiente y objeto de estudio sobre la cual se centra la investigación en general.

4.3 Selección del universo de investigación

El universo de investigación es un conjunto de elementos relacionados entre sí que constituyen un área de interés analítico y que guían para dilucidar la problemática particular a abordar. La presente investigación comprenderá un universo de 38 trabajadores del PROIMMSE-IIA-UNAM.

La muestra por conveniencia serán las diecinueve personas que conforman el personal administrativo.

4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o de instituciones con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Éstas permiten estandarizar los datos, lo que hace posible su tratamiento informático y el análisis estadístico posterior. Se divide en cuestionarios y entrevistas. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información requerida.

Por su parte, la entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. En ésta, los actores proporcionan datos relativos a su conducta o actitud a través de opiniones, descos, expectativas, etcétera. Las limitaciones en la expresión oral o la inhibición ante el entrevistador pueden suponer alguna desventaja, mientras que quienes tienen más elocuencia, seguridad y fluidez verbal proporcionan información más clara. En muchas ocasiones es también común encontrar personas que mienten, deforman o exageran las respuestas, o existe un divorcio parcial o total entre lo

que dicen y hacen, entre la verdad y lo real. Así también las personas que tienen tabúes pueden experimentar rechazo ante alguna pregunta.

La encuesta será el tipo de instrumento científico a través del cual se medirá la presente investigación. A continuación se presenta el modelo de cuestionario que fue aplicado para la presente investigación con el propósito de comprobar la validez de la hipótesis causal bivariada de investigación mencionada con anterioridad.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I

CUESTIONARIO

Este cuestionario está dirigido al personal del PROIMMSE-IA-UNAM con el objetivo de conocer su opinión respecto a la “implementación del *coaching* organizacional como factor impulsor de las competencias actitudinales para el mejoramiento continuo del capital humano del mismo durante su gestión en 2012”.

Indicaciones: Conteste cada pregunta según corresponda. Para fines de entendimiento, a continuación se enunciarán las siguientes siglas:

PROIMMSE: Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo es la relación personal con sus compañeros de trabajo?
 - A. Poco amistosa
 - B. Son indiferentes hacia mí.
 - C. Muy amistosa

2. En la actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:
 - A. Siempre injusto
 - B. Con frecuencia injusto
 - C. A veces justo, a veces no
 - D. Generalmente justo
 - E. Justo en todas las ocasiones

3. En comparación con otras instituciones similares, ¿cómo cree usted que el PROIMMSE-
IIA-UNAM trata a sus empleados?
- A. La mayoría de los otros programas son mejores
 - B. Algunas instituciones son mejores
 - C. Como un programa promedio
 - D. Nuestro programa es mejor que muchos
4. Entre las afirmaciones siguientes, escoja la que mejor exprese hasta qué punto le agrada
su trabajo:
- A. Me desagrada
 - B. No me gusta
 - C. Me es indiferente
 - D. Me gusta
 - E. Me entusiasma
5. Entre las respuestas que siguen escoja aquella que muestre el tiempo en que se siente
satisfecho con su trabajo:
- A. En todo momento
 - B. La mitad del tiempo, aproximadamente
 - C. Nunca
6. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cuál escogería? (marque uno):
- A. Su trabajo actual
 - B. Otro trabajo en la misma ocupación
 - C. Un empleo en otra ocupación
7. ¿Considera usted que todos los trabajadores del PROIMMSE son competitivos?
- A. Sí
 - B. No

8. ¿Considera usted que en la mayoría de las ocasiones existe una predisposición negativa de sus compañeros de trabajo hacia asuntos que se deberían solventar con un buen diálogo?

A. Sí

B. No

9. ¿Considera que sería de beneficio establecer una técnica administrativa para potencializar sus competencias?

A. Sí

B. No

10. ¿Conoce la técnica administrativa del *coaching* basada en programación neurolingüística?

A. Sí

B. No

11. ¿Considera usted que esta técnica sería beneficiosa para mejorar las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo y para mejorar los aspectos actitudinales en el PROIMMSE?

A. Sí

B. No

12. ¿Estaría usted de acuerdo en recibir capacitación para mejorar su ambiente laboral y aspiraciones?

A. Sí

B. No

4.5 Procesamiento de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario, así como la tabulación estadística y la representación gráfica de los resultados.

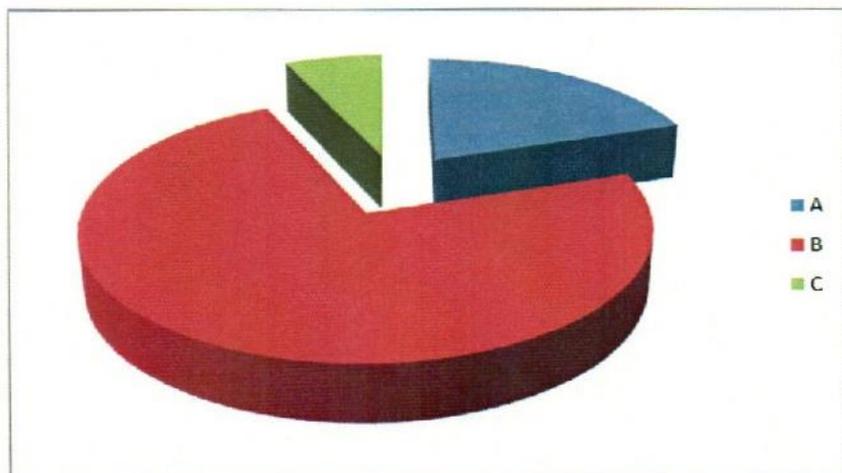
PREGUNTA 1. ¿Cómo es la relación personal con sus compañeros de trabajo?

- A. Poco amistosa
- B. Son indiferentes hacia mí
- C. Muy amistosa

Tabulación estadística

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3	20%	11	73%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



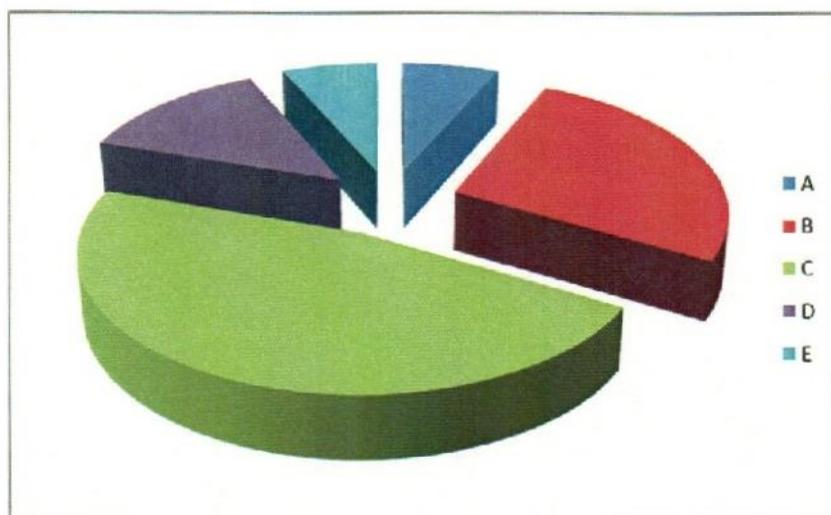
PREGUNTA 2. En la actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

- A. Siempre injusto
- B. Con frecuencia injusto
- C. A veces justo, a veces no
- D. Generalmente justo
- E. Justo en todas las ocasiones

Tabulación estadística

A		B		C		D		E		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	7%	4	27%	7	47%	2	13%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



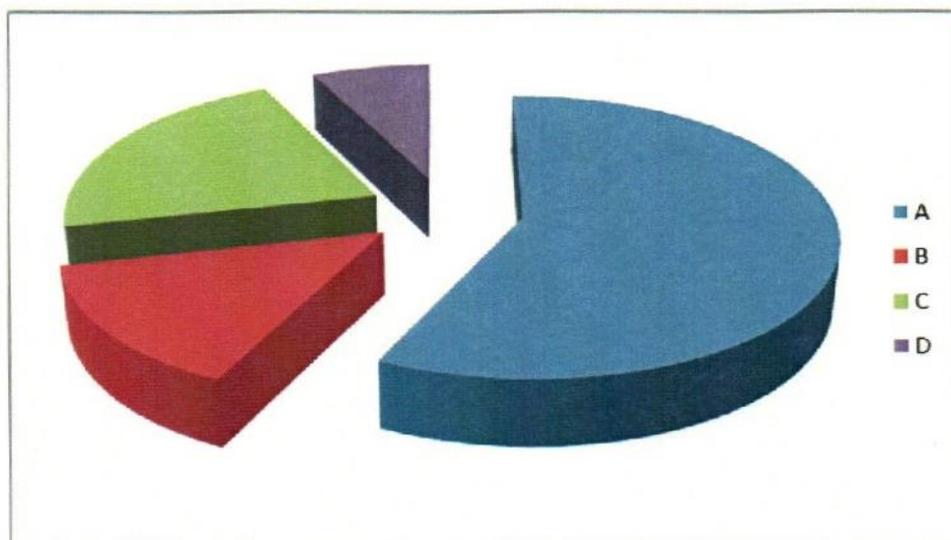
PREGUNTA 3. En comparación con otras instituciones similares, ¿cómo cree usted que el PROIMMSE-IIA-UNAM trata a sus empleados?

- A. La mayoría de los otros programas son mejores
- B. Algunas instituciones son mejores
- C. Como un programa promedio
- D. Nuestro programa es mejor que muchos

Tabulación estadística

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
8	53%	2	13%	3	20%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



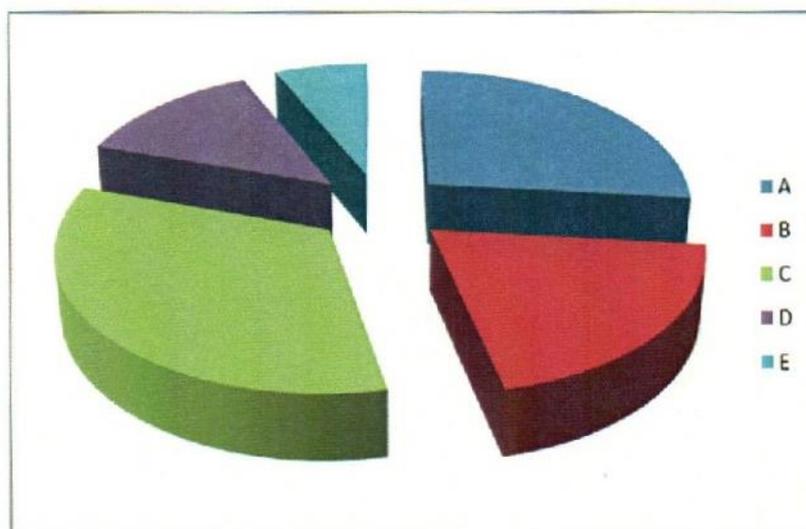
PREGUNTA 4. Entre las afirmaciones siguientes, escoja la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo:

- A. Me desagrada
- B. No me gusta
- C. Me es indiferente
- D. Me gusta
- E. Me entusiasma

Tabulación estadística

A		B		C		D		E		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4	27%	3	20%	5	33%	2	13%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



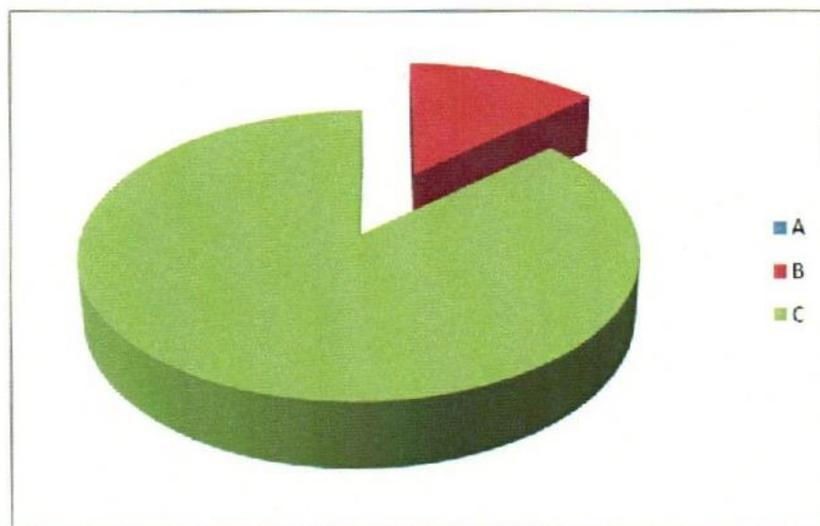
PREGUNTA 5. Entre las respuestas que siguen, escoja aquélla que muestre el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

- A. En todo momento
- B. La mitad del tiempo aproximadamente
- C. Nunca

Tabulación estadística

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
0	0%	2	13%	13	87%	15	100%

Representación gráfica



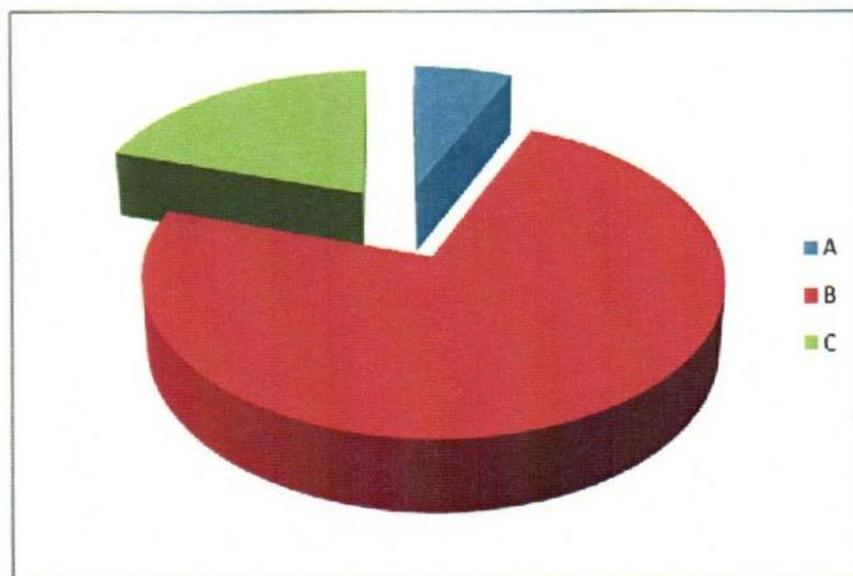
PREGUNTA 6. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cuál escogería?
(marque uno):

- A. Su trabajo actual
- B. Otro trabajo en la misma ocupación
- C. Un empleo en otra ocupación

Tabulación estadística

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	7%	11	73%	3	20%	15	100%

Representación gráfica



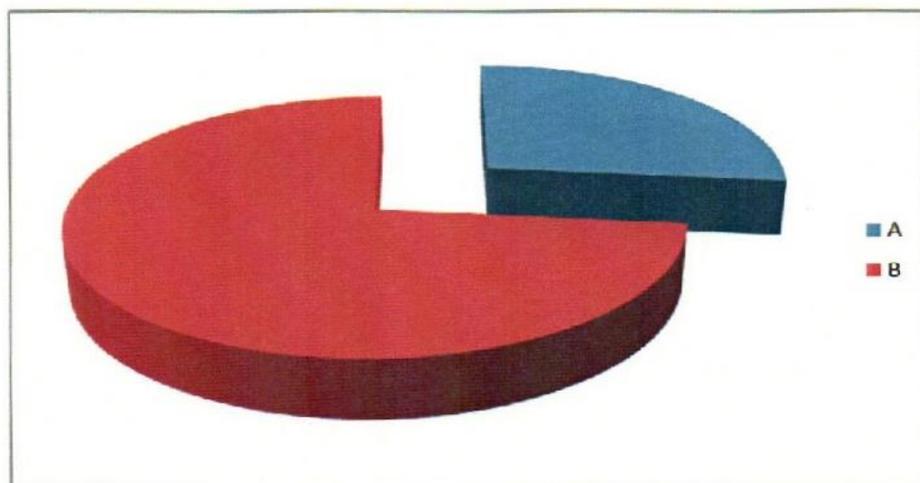
PREGUNTA 7. ¿Considera usted que todos los trabajadores del PROIMMSE son competitivos?

- A) Sí
- B) No

Tabulación estadística

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
4	27%	11	73%	15	100%

Representación gráfica



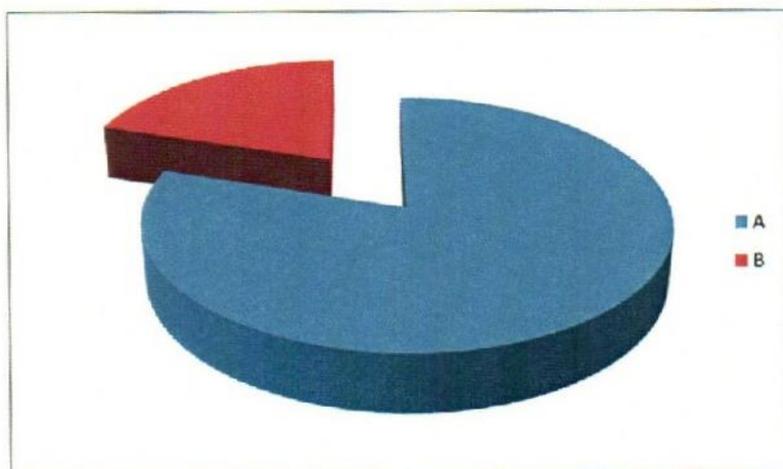
PREGUNTA 8. ¿Considera usted que en la mayoría de las ocasiones existe una predisposición negativa de sus compañeros de trabajo hacia asuntos que se deberían solventar con un buen diálogo?

- A) Sí
- B) No

Tabulación estadística

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
12	80%	3	20%	15	100%

Representación gráfica



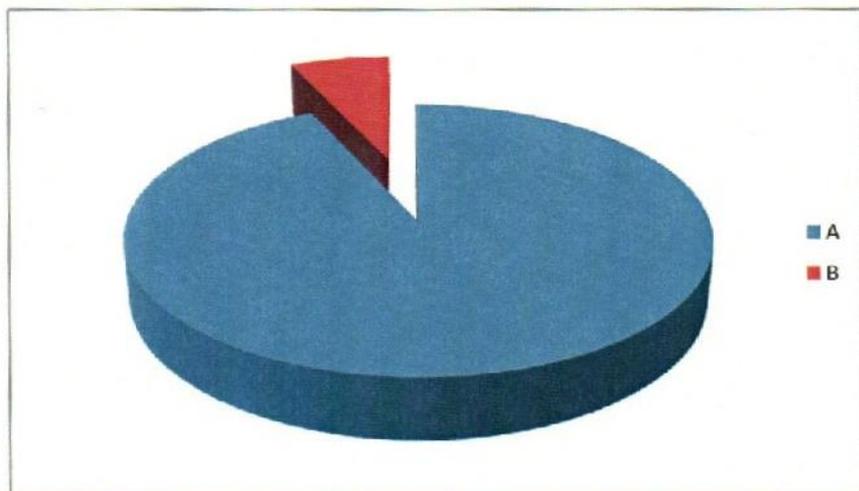
PREGUNTA 9. ¿Considera que sería de beneficio establecer una técnica administrativa para potencializar sus competencias?

- A) Sí
- B) No

Tabulación estadística

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
14	93%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



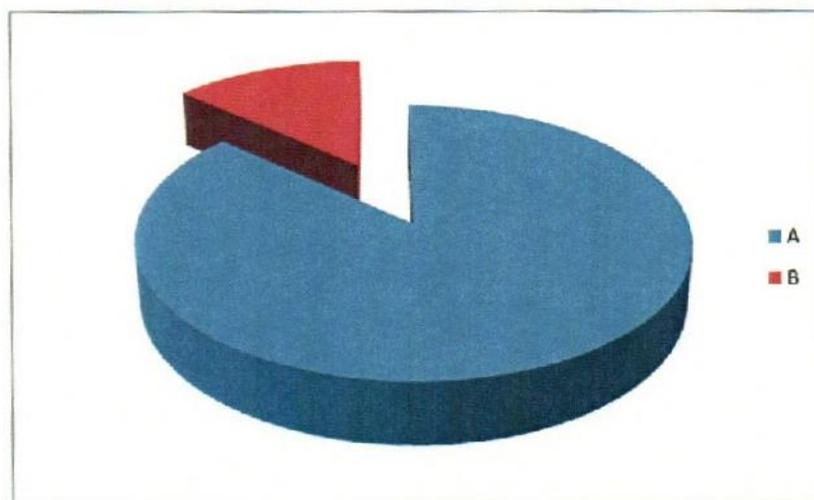
PREGUNTA 10. ¿Conoce la técnica administrativa del *coaching* basada en programación neurolingüística?

- A) Sí
- B) No

Tabulación estadística

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
13	87%	2	13%	15	100%

Representación gráfica



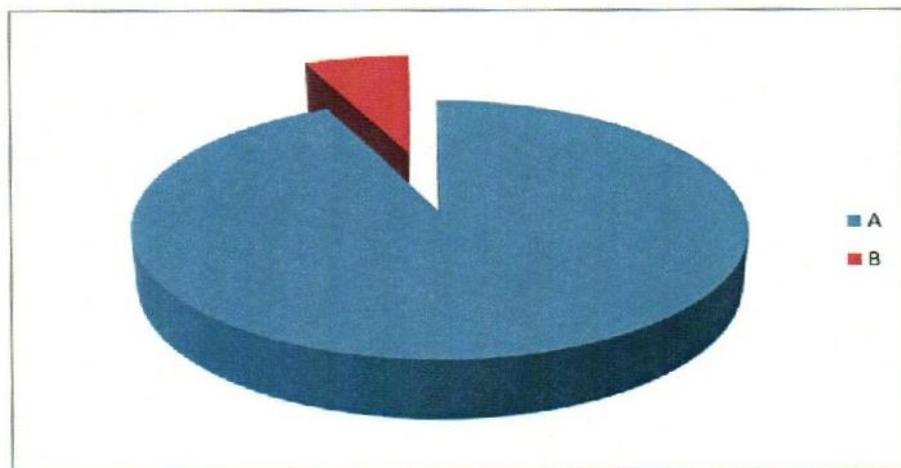
PREGUNTA 11. ¿Considera usted que esta técnica sería beneficiosa para mejorar las relaciones interpersonales en su equipo de trabajo y para mejorar los aspectos actitudinales en el PROIMMSE?

- A) Sí
- B) No

Tabulación estadística

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
14	93%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



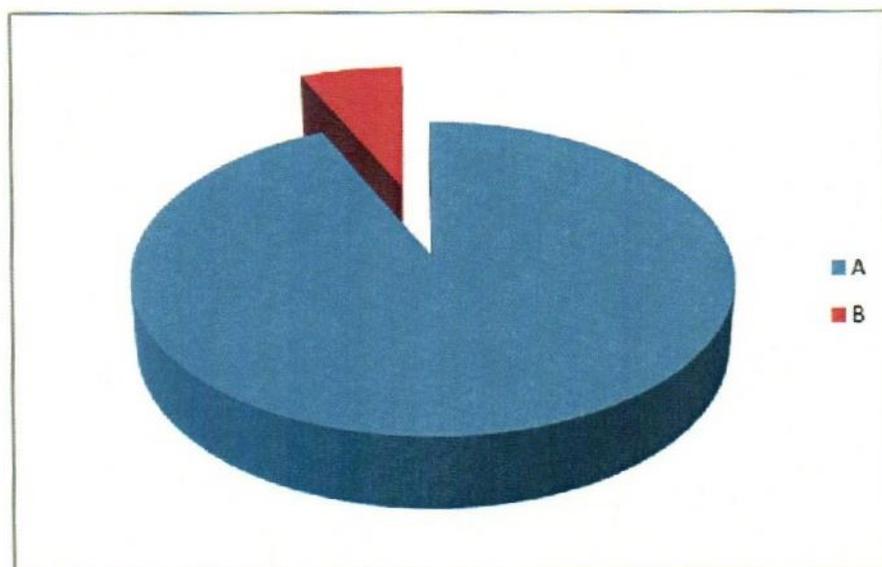
PREGUNTA 12. ¿Estaría usted de acuerdo en recibir capacitación para mejorar su ambiente laboral y aspiraciones?

- A) Sí
- B) No

Tabulación estadística

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
14	93%	1	7%	15	100%

Representación gráfica



4.6 Análisis e interpretación de resultados

Respecto a la primera pregunta, donde se consulta a los empleados sobre cómo es su relación personal con los compañeros de trabajo, tres de ellos (que corresponden al 20%), los consideran poco amistosos. Por otro lado, once trabajadores (73%) los perciben indiferentes, mientras que un trabajador (7%) considera que son muy amistosos.

En relación a la percepción del empleado sobre la actitud del supervisor hacia él, expresada en la pregunta dos, un trabajador (7%) responde que siempre es injusto. Cuatro trabajadores, que conforman un 27%, lo perciben justo en algunas ocasiones e injusto en otras. Un 47% de los entrevistados (siete trabajadores) respondieron que generalmente es justo, mientras que dos trabajadores (13%) consideran que es justo en todas las ocasiones.

Por lo que respecta a la pregunta tres donde se consulta a los entrevistados sobre cómo creen que trata PROIMMSE-IIA-UNAM a sus empleados, ocho trabajadores (un 53%) contestaron que la mayoría de los otros programas son mejores. Por otra parte, dos trabajadores (un 13%) consideraron que algunas instituciones son mejores, tres trabajadores (un 20%) lo consideran un programa promedio y, finalmente, un trabajador, que representa un 7%, considera que este programa es mejor que muchos otros.

A la pregunta cuatro, donde se solicita información sobre hasta qué punto le agrada su trabajo al entrevistado, cuatro trabajadores (un 27%) respondieron que les desagrada y tres trabajadores (un 20%) contestaron que no les gusta. A cinco empleados (un 33%) les resulta indiferente, a dos (13%) les gusta, y un trabajador respondió que le entusiasma su trabajo (un 7%).

En la pregunta cinco, donde se consulta sobre el tiempo que el empleado se siente satisfecho con su trabajo, dos trabajadores (un 13%) respondieron que se sienten satisfechos en todo momento, mientras que trece (un 87%) consideran que solamente la mitad del tiempo.

A la pregunta seis, donde se pregunta al empleado qué trabajo escogería entre todos los del mundo, un trabajador (7%) respondió que elegiría su trabajo actual. Once trabajadores (un 73%) consideraron que optarían por otro trabajo en la misma ocupación y, finalmente, tres trabajadores (un 20%) escogerían un empleo en otra ocupación.

Al preguntar a los encuestados si consideran que todos los trabajadores del PROIMMSE son competitivos, cuatro (un 27%) respondieron afirmativamente, mientras que un 73% (once personas) contestaron negativamente.

En relación a la pregunta ocho, donde se solicita al empleado su opinión sobre la predisposición de sus compañeros de trabajo hacia el diálogo, doce trabajadores (80%) consideraron que existe una predisposición negativa, y tres trabajadores (un 20%) respondieron lo contrario.

En la pregunta nueve, al consultar a los trabajadores si consideran que sería de beneficio para la institución establecer una técnica para potenciar sus competencias, catorce trabajadores (un 93%) respondieron afirmativamente, mientras que un trabajador (7%) contestó negativamente.

A la pregunta diez, un 86% de los encuestados (correspondiente a trece personas) respondieron que sí conocen la técnica administrativa del *coaching* basado en programación neurolingüística, mientras que dos personas (un 14%) no la conocen.

Con respecto a la pregunta once, catorce de los entrevistados (un 93%) respondieron que sí estarían de acuerdo en que esta técnica sería beneficiosa para mejorar las relaciones interpersonales al interior del equipo, mientras que una persona (7%) respondió negativamente.

Finalmente, a la pregunta doce, donde se consulta al entrevistado si estaría de acuerdo en recibir capacitación para mejorar el ambiente laboral, los resultados fueron análogos a los

de la pregunta anterior, es decir, catorce personas (un 93%) sí estarían de acuerdo, mientras que una persona (7%) está en contra.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I

ENTREVISTAS APLICADAS A:

Nombre: Estela Morales Campos

Cargo: coordinadora de Humanidades, UNAM

Perfil profesional: doctora

Nombre: Carlos Serrano Sánchez

Cargo: director del Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM

Perfil profesional: doctor

Nombre: Andrés del Ángel Escalona

Cargo: coordinador del PROIMMSE-IIA-UNAM.

Perfil profesional: doctor

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo visualiza usted el ambiente laboral del PROIMMSE?
2. ¿Considera usted de utilidad que el PROIMMSE proporcione un entrenamiento con técnicas para solventar conflictos en relaciones humanas y para poder ser más productivos en su trabajo?
3. ¿Cree usted que dominando esas técnicas todos se verían beneficiados para mejorar la actitud del personal en el trabajo y las relaciones laborales al interior del PROIMMSE?

CAPÍTULO 5. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Propongo abordar técnicas de *coaching* a corto y mediano plazo para poder hacer un análisis del personal llevando a cabo entrevistas de manera personalizada y así obtener de forma individual los datos que nos proporcionen la información necesaria para poder identificar las áreas de oportunidad y ponderar las potencialidades de cada trabajador. De esta manera, se podrá trabajar sobre ellas mediante la siguiente metodología basada en cinco puntos:

1. Potenciales
2. Planificación
3. Preparación
4. Proceso
5. Producto

El primer paso consiste en identificar y conocer la realidad que cada persona experimenta y percibe de manera subjetiva. El conocimiento objetivo se obtendrá de la suma de todos los conocimientos intersubjetivos. El instrumento principal que se utilizará es la historia de vida, donde cada persona nos relata su presente, construido desde los hitos y puntos críticos de su historia real. La técnica de análisis e indagación consistirá en el análisis de contenido estructurado.

Como técnicas auxiliares utilizamos la entrevista semiestructurada en cuatro dimensiones – experiencial, cognitiva, afectiva y objetivos–, y la escucha en sus tres posibilidades – clínica, existencial y valores–. Otra herramienta a utilizar con el cliente es el cuaderno de diálogos. De esta manera, la historia de vida, la entrevista y el cuaderno de diálogos nos van a permitir elaborar el mapa personal y los puntos fuertes de cada persona, es decir, sus potenciales. A partir de este punto, se lleva a cabo la planificación de manera consensuada entre orientador y cliente estableciendo a la par un calendario de acciones a llevar a cabo (realizables y operativas).

La preparación consiste en una guía no directiva que sirve de apoyo para realizar cada una de las acciones consensuadas. En algunas ocasiones se basará en soporte, escucha y orientación, mientras que en otras consistirá en proporcionar apoyo e indicaciones específicas. Esta parte se sirve del cuaderno de diálogos, junto con las fichas que se facilitan para cada acción.

El proceso se desarrolla por sí solo ya que es cada persona la que tiene el control en todas las partes del proceso, mientras que el *coach* u orientador no hace sino observarlo de manera incondicional.

El producto consistirá en el establecimiento de metas y objetivos, no exactamente con resultados en términos clásicos dado que será cada individuo quien determinará el grado de satisfacción y éxito de su *coaching*.

Adicionalmente, se manejan los siguientes formatos:

- 1.- Historia de vida (narración libre en primera persona, con hitos relevantes)
- 2.- Entrevista semiestructurada (experiencias, cognitiva, afectiva, objetivos)
- 3.- Fichas de progreso (sobre cada uno de los ámbitos clave)
- 4.- Inventario de actitudes y competencias
- 5.- Hoja de acciones calendarizada
- 6.- Esquema de dimensiones personales (amigos, familia, trabajo, intrapersonal)
- 7.- Diario de diálogos (abierto, donde se recogen las conversaciones con el *coach*)

Formato I: Historia de vida

Esta técnica se utiliza para conocer y descubrir, mediante el análisis de contenido, el contexto y la percepción subjetiva de quien la escribe. Corresponde a la primera fase de la orientación en nuestro modelo y consiste básicamente en una narración sencilla, abierta y autobiográfica con los hitos más importantes y fechas o hechos que tengan una especial

importancia para la persona que la redacta. Por ejemplo, sus primeros años, la época escolar, sus amigos, el primer trabajo, el padre y la madre, hermanos/as, los compañeros/as, la amistad, el amor, los ideales. Hará constar hechos o noticias que impactaron o marcaron su vida: rupturas, encuentros, cambios de residencia, contactos, etcétera. El análisis es absolutamente confidencial e incondicional.

Se comenzará en el momento de la vida que se quiera y en todo momento se podrá retomar a propia voluntad.

Formato II: Entrevista semiestructurada

Esta técnica se utiliza para contrastar mediante *feedback* la percepción y valoración en torno a las dimensiones de cada persona: experiencias, cognitiva, afectiva y objetivos. El análisis es absolutamente confidencial e incondicional.

- ¿Qué hechos o experiencias consideras importantes en tu vida? Diálogo en torno a este tema: por qué, cuándo, quiénes estaban, cómo lo has vivido, etc.
- ¿Qué piensas de ello? Razónalo, ¿qué importancia tiene lo anterior para ti desde un punto de vista lógico y racional?, ¿lo consideras lógico?, ¿qué sí y qué no?, ¿por qué?, ¿cuál es el motivo por el cual podrías necesitar un *coach*?
- ¿Qué lugar ocupan en tu vida las relaciones interpersonales?, ¿cuál es tu estado emocional habitual?, ¿cómo te consideras?, ¿lo consideras positivo o negativo?....
- ¿Qué cosas o metas crees que deberías haber alcanzado?, ¿crees que podrás?, ¿por qué?, ¿has dejado en el camino muchos sueños o metas?, ¿podrías enumerarlas?
- ¿Cuáles consideras que son tus puntos débiles y tus puntos fuertes?

Formato III: Progresos

Esta técnica se utiliza para medir e indicar el progreso alcanzado durante el proceso de *coaching*.

- Sobre objetivos consensuados.
- Percibidos o subjetivos
- Objetivables
- Grado de incidencia descrito
- Acciones a tener en cuenta
- Puntos fuertes
- Elementos de mejora.

Formato VI: Dimensiones personales

Esta técnica se utiliza para medir e indicar cada una de las dimensiones personales.

- Acerca de la familia
- Acerca de la amistad y relaciones similares
- Acerca del trabajo o estudios y relaciones con colegas
- Acerca de uno mismo

Formato VI: Hoja de acciones y calendario

Corresponde a esta ficha el compromiso entre *coach* y cliente. Se enumerarán los apartados a mejorar o a orientar, junto al inventario de aptitudes, actitudes y habilidades.

Dimensiones personales vs dimensiones profesionales

Dimensiones personales

- Timidez
- Fracaso escolar
- Comunicación interpersonal
- Celos
- Estrés
- Autoestima
- Proyecto vital
- Relaciones de pareja
- Técnicas de mejora de inteligencia
- Técnicas de lectura rápida
- Autocontrol
- Inteligencia emocional
- Conflictos
- Orientación al empleo

Dimensiones profesionales

- Afrontamiento/Gestión del estrés
- Gestión del tiempo
- Comunicación y presentaciones en público
- Dirección de grupos/equipos
- Creatividad
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Gestión de conflictos
- Negociación
- Entrevistas
- Manejo de crisis
- Motivación
- Toma de decisiones

Conclusiones generales

En base a la metodología del *coaching* propuesta por Whitmore (2003), Caby (2004), Dilts (2004) y otros autores, que se desarrolla ampliamente en el segundo capítulo de esta tesis, hemos realizado una investigación de carácter exploratorio examinando un tema poco estudiado con anterioridad –la implementación de la técnica del *coaching* a nivel institucional– para observar la factibilidad de aplicar esta metodología entre el personal del PROIMMSE-IIA-UNAM.

A tal fin, analizamos los perfiles del personal que labora en este centro de estudios tomando en cuenta su nivel cultural, su grado académico y las actividades para las cuales fueron contratados con el objetivo de diseñar un método para optimizar las competencias actitudinales del personal utilizando el *coaching* organizacional como vehículo y factor impulsor de estas competencias. Paralelamente, se utilizaron los conceptos de la inteligencia emocional aplicada al trabajo, propuestos principalmente por Goleman (1999), para con estas herramientas poner en práctica en la institución un método que impulse el cambio en la cultura organizacional a partir de la mejora del desempeño del capital humano.

La evaluación de los datos obtenidos en la investigación nos mostró datos muy reveladores entre los que destacamos los siguientes:

- Hay una indiferencia en las relaciones humanas al interior de la organización que, de acuerdo a la muestra, alcanza un setenta y tres por ciento.
- Un sesenta y seis por ciento contestaron que otros programas de la UNAM y otras instituciones son mejores que PROIMMSE-IIA-UNAM.
- Únicamente a un veinte por ciento les gusta o les entusiasma su trabajo.
- Un ochenta y siete por ciento considera que sólo la mitad del tiempo se siente satisfecho con su trabajo.
- Un noventa y tres por ciento optaría por otro trabajo en la misma u otra ocupación.
- Un setenta y tres por ciento afirma que sus compañeros no son competitivos.

- La gran mayoría, un ochenta por ciento, considera que entre sus compañeros existe una predisposición negativa hacia el diálogo.
- Un noventa y tres por ciento consideró que sería de beneficio para la institución establecer una técnica para potenciar las competencias de los trabajadores.
- Igualmente, este mismo porcentaje de la muestra afirmó que la técnica del *coaching* sería beneficiosa para mejorar las relaciones interpersonales al interior del equipo, y estaría de acuerdo en recibir capacitación para mejorar el ambiente laboral.

Los datos obtenidos a partir de la muestra ponen en evidencia las limitaciones y carencias del equipo de PROIMMSE-IIA-UNAM a nivel emocional en cuanto a su satisfacción y bienestar laboral, lo cual necesariamente influye en su rendimiento.

Para argumentar nuestra tesis, en el capítulo dos se ha demostrado ampliamente, por una parte, que la inteligencia emocional y el buen manejo de las emociones en los equipos de trabajo producen efectos muy beneficiosos tanto para los individuos como para las instituciones y, por otra parte, que el *coaching* es una herramienta que ayuda enormemente a alcanzar estos objetivos. Considerando además que a lo largo de su historia el *coaching* ha dado grandes y evidentes resultados en la iniciativa privada, a través de esta tesis intentamos demostrar que su utilización es también muy ventajosa en las organizaciones e instituciones públicas

En base a estos postulados, para lograr cambios de actitud y culturales a nivel individual en los miembros del equipo de PROIMMSE-IIA-UNAM y que la suma de los cambios personales contribuya a modificar la cultura organizacional y mejorar el rendimiento general, se hace necesario utilizar conceptos, técnicas y herramientas novedosas como las propuestas por el *coaching*.

En el caso de estudio de la presente tesis, la propuesta metodológica del *coaching* ofrece los elementos adecuados para abordar la problemática planteada, a lo cual se suma como ventaja el hecho de que la mayoría de las personas entrevistadas conozca el *coaching* y haya mostrado la conveniencia de implementar algún tipo de capacitación para mejorar el

ambiente laboral del equipo. Sobre esta base, a partir de las entrevistas individuales y una vez identificadas las áreas de oportunidad, se propone abordar en PROIMMSE-IIA-UNAM técnicas de *coaching* a corto y mediano plazo para fortalecer las potencialidades de cada trabajador a través de cinco pasos principales:

1. Potenciales
2. Planificación
3. Preparación
4. Proceso
5. Producto

La aplicación de estos cinco pasos permitirá observar, hallar y desarrollar los talentos de cada persona, producir sinergia entre los miembros del equipo, y que cada individuo se implique en la elaboración de nuevas y diferentes propuestas de trabajo para lograr mayor satisfacción personal y laboral, así como mejores resultados.

Al ir desarrollando mi tesis, he llegado a la claridad de que los trabajadores son ante todo personas con habilidades, un sistema de creencias y unos hábitos que pueden facilitar o dificultar su desarrollo profesional. Hay habilidades comunes a todos, tales como la gestión del tiempo, la gestión de equipos o la gestión del estrés, las cuales ayudan a que cada persona desarrolle su trabajo con rapidez y eficacia, lo que redundará tanto en la salud y el bienestar del empleado como en la consecución de los objetivos que marca la institución.

Para concluir, deseo resaltar que entre las ventajas que potencialmente proporciona el *coaching*, aunque el cambio organizacional por sí mismo es importante, el resultado más valorado y que se pretende conseguir en primer término es el desarrollo personal e integral del capital humano, dado que lo aprendido en el proceso de *coaching* ayudará a las personas en otras facetas de su vida personal. Al implicarse en un proceso de estas características, el empleado se desarrollará y crecerá como ser humano, lo cual, como se ha mencionado, terminará repercutiendo en beneficio de la institución.

Anexo I

REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ANTROPOLOGICAS

CAPÍTULO I

FUNCIONES Y ESTRUCTURA

Artículo 1º. El Instituto de Investigaciones Antropológicas es una entidad académica de la Universidad Nacional Autónoma de México adscrita a la Coordinación de Humanidades. Tiene como funciones esenciales:

- a) Realizar investigaciones en antropología con el objeto de contribuir al desarrollo de la disciplina, al conocimiento de los problemas nacionales, prioritariamente, e internacionales y, en su caso, proponer alternativas para su solución.
- b) Contribuir a la formación, actualización y superación académica de antropólogos y de los estudiosos de disciplinas afines.
- c) Difundir y divulgar los conocimientos antropológicos.
- d) Apoyar las actividades académicas en la UNAM y en otras instituciones nacionales e internacionales.

Artículo 2º. El Instituto está integrado por:

- a) El director y sus secretarios.
- b) El personal académico.
- c) El personal administrativo.

Artículo 3º. La estructura académica del Instituto está compuesta por:

- a) La dirección.
- b) Los cuerpos colegiados.
- c) Las áreas de apoyo a la investigación.
- d) Las comisiones evaluadoras.

Artículo 4º. Los cuerpos colegiados del Instituto son:

- a) El Consejo Interno.
- b) Los comités académicos.
- c) Los grupos académicos

d) El Colegio del Personal Académico.

CAPÍTULO II

DEL DIRECTOR

Artículo 5º. El Director es la autoridad ejecutiva y representativa del Instituto y tiene las siguientes obligaciones y facultades de acuerdo con el *Artículo 53 del Estatuto General de la UNAM* y del presente Reglamento:

- a) Representar al Instituto de Investigaciones Antropológicas, y en su caso nombrar un representante.
- b) Promover y velar por el cumplimiento del *Artículo 1º* de este Reglamento.
- c) Concurrir a las sesiones del Consejo Universitario con voz y voto.
- d) Formar parte del Consejo Técnico de Humanidades, con voz y voto.
- e) Convocar al Consejo Interno y presidirlo, con voz y voto; en caso de empate tendrá voto de calidad.
- f) Formar parte del Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales, con voz y voto.
- g) Formar parte de los comités académicos de los programas de posgrado en los que participa el Instituto.
- h) Realizar investigación.
- i) Promover ante el Consejo Técnico de Humanidades y ante el Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales todos los asuntos y trámites oficiales del Instituto, cuando sean de su competencia.
- j) Velar por el cumplimiento, dentro del Instituto, de la *Legislación Universitaria*; de los planes y programas académicos, y en general de las disposiciones y acuerdos que normen la estructura y funcionamiento tanto de la Universidad como del Instituto, dictando las medidas conducentes.
- k) Elaborar los planes y proyectos generales del Instituto y presentarlos ante el Consejo Interno para su opinión; si así lo considera conveniente podrá presentarlo también al Colegio del Personal Académico.
- l) Presentar al Consejo Interno para su opinión, el programa anual de actividades del Instituto y darlo a conocer al Colegio del Personal Académico.

- m) Elaborar el proyecto de presupuesto del Instituto y presentarlo ante el Consejo Interno para su opinión.
- n) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo Interno en el ámbito de su competencia.
- ñ) Ejercer el presupuesto en los términos aprobados por el Consejo Universitario.
- o) Presentar un informe anual de trabajo del Instituto, que tendrá carácter público.
- p) Proponer al Rector la designación del Secretario Académico, de acuerdo con lo establecido en la *Legislación Universitaria* y los demás reglamentos universitarios vigentes e informar al Colegio del Personal Académico sobre dicho nombramiento.
- q) Proponer ante el patronato universitario y la Secretaría Administrativa de la Universidad una terna de candidatos a ocupar el cargo de Secretario Administrativo.
- r) Designar al Secretario Técnico y demás puestos académico-administrativos, de acuerdo con lo establecido en la *Legislación Universitaria* y los demás reglamentos universitarios vigentes.
- s) Cuidar que dentro del Instituto se desarrollen las labores en forma ordenada y eficaz, aplicando, en su caso, las medidas procedentes.
- t) Coadyuvar en la celebración de los convenios o contratos entre el Instituto y otras entidades en los términos de la *Legislación Universitaria*, consultando, en su caso, al Consejo Interno del Instituto.
- u) Presentar para su aprobación al Consejo Interno las contrataciones académicas excepcionales o para la realización de una obra determinada conforme a los *Artículos 49, 50 y 51 del Estatuto del Personal Académico*.
- v) Presentar para su opinión al Consejo Interno la apertura de concursos de oposición y de promoción de categorías y niveles del personal académico de acuerdo con el *Estatuto del Personal Académico*.
- w) Presentar ante las instancias correspondientes las solicitudes aprobadas por el Consejo Interno.
- x) Las demás que establezca la *Legislación Universitaria* y los reglamentos internos del Instituto.

Artículo 6º. Auxilian al Director en el desempeño de sus funciones:

- a) El Secretario Académico.

- b) El Secretario Administrativo.
- c) El Secretario Técnico.

CAPÍTULO III DE LOS SECRETARIOS

Artículo 7º El Secretario Académico auxiliará al director en la ejecución y coordinación de los asuntos académicos del Instituto.

Artículo 8º. El Secretario Académico es designado conforme a lo establecido en el *Artículo 5º* inciso *p* del presente Reglamento.

Artículo 9. El Secretario Académico tiene las siguientes funciones:

- a) Fungir como secretario del Consejo Interno.
- b) Colaborar con el Director en la elaboración del Proyecto Anual de Presupuesto.
- c) Colaborar con el Director en la elaboración anual del Plan de Actividades y del Informe de Labores del Instituto, conforme a lo señalado en el *Artículo 5º* de este Reglamento.
- d) Previo acuerdo con el director, presidir en su ausencia, las sesiones del Consejo Interno y de los comités académicos con voz y voto, sin que éste sea de calidad.
- e) Gestionar las reuniones de las comisiones evaluadoras.
- f) Auxiliar al Director en los procedimientos correspondientes a los concursos de oposición.
- g) Auxiliar al Director en la atención de las solicitudes de concursos cerrados del personal académico del Instituto y en los trámites de carácter académico.
- h) Coordinar y difundir el Programa de Intercambio Académico del Instituto.
- i) Apoyar la elaboración y el seguimiento del Plan Anual de Superación Académica.
- j) Sustituir al Director en sus ausencias siempre que éstas no excedan de un periodo de dos meses.
- k) Realizar las demás funciones que le asigne el Director y que establecen la *Legislación Universitaria* y los demás reglamentos internos del Instituto.

Artículo 10. El Secretario Técnico colabora con el Director en la ejecución y coordinación de los asuntos técnicos del Instituto.

Artículo 11. El Secretario Técnico es designado conforme a lo establecido en el *Artículo 5º* inciso *r* del presente Reglamento.

Artículo 12. El Secretario Técnico tiene las siguientes funciones:

- a) Promover la actualización de la infraestructura del Instituto.
- b) Registrar y dar seguimiento a todas las solicitudes de apoyo de bienes y servicios técnicos que le delegue el Director.
- c) Recibir y atender las solicitudes para la adquisición, mantenimiento y remplazo de equipos y enseres especializados.
- d) Colaborar con el Director en la elaboración del Proyecto Anual de Presupuesto.
- e) Colaborar con el Director en la elaboración anual del Plan de Actividades y del Informe de Labores del Instituto, conforme a lo señalado en el *Artículo 5°* de este Reglamento.
- f) Asistir como invitado permanente a las sesiones del Consejo Interno del Instituto.
- g) Entregar los informes que son de su competencia a las instancias universitarias que así lo requieran.
- h) Realizar todas aquellas funciones que le asigne el Director dentro del ámbito de su competencia.

Artículo 13. El Secretario Administrativo colabora con el Director en la planeación, organización, coordinación y control de la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios del Instituto, conforme a la normatividad vigente en la Universidad.

Artículo 14. El Secretario Administrativo es designado conforme a lo establecido en el *Artículo 5°* inciso *g* del presente Reglamento.

Artículo 15. El Secretario Administrativo tiene las siguientes funciones:

- a) Colaborar con el Director en la elaboración del Programa Anual de Presupuesto.
- b) Gestionar y dar seguimiento a los movimientos administrativos del personal del Instituto.
- c) Establecer, controlar y mantener permanentemente actualizado el sistema contable que contiene el control presupuestal, fondo fijo, activo fijo, viáticos, pasajes y demás, asignados al Instituto.
- d) Verificar que la documentación de las operaciones presupuestales cumpla con las normas y los requisitos de orden legal.
- e) Apoyar al Director en el ejercicio de los recursos económicos del Instituto, tanto provenientes de la Universidad como de entidades externas.
- f) Organizar y administrar los servicios generales que requiera el Instituto para su correcto funcionamiento.

- g) Supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales del personal administrativo.
- h) Supervisar el cumplimiento de los contratos colectivos de trabajo.
- i) Mantener informado al Director de las actividades de la Secretaría Administrativa, así como a otras instancias universitarias que así lo requieran.
- j) Realizar todas aquellas funciones que le asigne el Director dentro del ámbito de su competencia.

CAPÍTULO IV

DE LOS MIEMBROS DEL PERSONAL ACADÉMICO DEL INSTITUTO

Artículo 16. Son miembros del personal académico del Instituto todos los investigadores y técnicos académicos contratados de manera interina, definitiva o para realizar una obra determinada.

Artículo 17. Todos los procesos de ingreso, selección, promoción y definitividad del personal académico del Instituto se rigen por las disposiciones establecidas en la *Legislación Universitaria*.

Artículo 18. El personal académico del Instituto tiene los siguientes derechos:

- a) Realizar sus actividades académicas de acuerdo con el principio de libertad de investigación y de cátedra, en conformidad con la *Legislación Universitaria*.
- b) Participar en los programas de estímulos por desempeño académico, obtener las regalías por concepto de derechos de autor y los ingresos extraordinarios que se generen, según lo establece el *Reglamento sobre los Ingresos Extraordinarios*, la *Legislación Universitaria* y la normatividad del Instituto.
- c) Tener acceso directo a los acervos de la biblioteca del Instituto conforme lo establece el reglamento correspondiente.
- d) Recibir un ejemplar de todas las publicaciones cuya edición es responsabilidad única del Instituto.
- e) Participar en los convenios de intercambio de publicaciones que existan entre el Instituto y otras entidades académicas universitarias.
- f) Recibir los recursos necesarios para el cumplimiento de su Plan Anual de Trabajo, conforme a la normatividad establecida y su disponibilidad.
- g) Recibir la información y opinar acerca de los asuntos tratados en el Consejo Interno,

Consejo Universitario, Consejo Técnico de Humanidades y el Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales.

- h) Recibir de la Secretaría Administrativa el apoyo para la realización de trámites administrativos relativos a su actividad académica.
- i) Participar en las actividades académicas y en los programas de difusión, nacionales e internacionales en que intervenga el Instituto.
- j) Elegir a sus representantes ante el Consejo Interno, Consejo Técnico de Humanidades, Consejo Universitario, Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales y ante los distintos comités del Instituto, conforme lo marca la *Legislación Universitaria* y los *Artículos 33, 34 y 63* de este Reglamento.
- k) Ser electos para representar a su grupo académico o al personal académico en su conjunto ante los cuerpos mencionados en el inciso *j* de este artículo, de acuerdo con la reglamentación universitaria vigente.
- l) Solicitar a la Dirección las promociones, comisiones y licencias a las que tenga derecho.
- m) Publicar sus trabajos en las revistas y programas editoriales del Instituto, previa aprobación del Comité Editorial, recibiendo el crédito correspondiente por su participación.
- n) Participar en las comisiones académico-administrativas para las cuales sea electo o requerido por el Instituto y la Universidad, y que formarán parte de su Programa Anual de Actividades.
- ñ) Participar en las comisiones académicas y académico-administrativas para las cuales sea electo o requerido por el Instituto y la Universidad, cargos que serán reconocidos en su Programa Anual de Actividades.
- o) Proponer, al Director, la celebración de convenios y contratos de interés para el Instituto.
- p) Ejercer las demás que establece la *Legislación Universitaria* y los reglamentos específicos del Instituto.

Artículo 19. El personal académico del Instituto tiene las siguientes obligaciones:

- a) Realizar las actividades de conformidad con sus programas aprobados por los órganos competentes y contribuir a la realización de los planes y programas académicos del Instituto.
- b) Participar en actividades de superación académica.

- c) Participar en actividades académicas realizadas por el Instituto, tales como seminarios, congresos, mesas redondas, conferencias y en los programas de difusión.
- d) Asistir a las reuniones de sus respectivos grupos académicos.
- e) Cumplir las comisiones académicas que le encomiende el director con la aprobación del consejo técnico.
- f) Dar a conocer sus proyectos, informes y resultados de investigación a su grupo académico.
- g) Proponer para su publicación los resultados de sus investigaciones en las revistas o en los programas editoriales del Instituto y de la UNAM.
- h) Exponer ante su grupo académico las ponencias que se presentarán en las reuniones académicas.
- i) Someter ante el Consejo Interno una nueva propuesta de su programa anual de labores, en caso de que éste haya sido rechazado, en la reunión próxima inmediata a la fecha en que fue notificado por escrito.
- j) Dar a conocer al Consejo Interno, para la aprobación del Consejo Técnico de Humanidades, el programa académico del periodo sabático, así como el informe al término del mismo.
- k) Dar a conocer a su grupo académico las solicitudes de promoción, licencia, comisión, trabajo de campo y otras a las que tiene derecho.
- l) Manifestar su adscripción institucional en todos los productos académicos.
- m) Formar recursos humanos.

CAPÍTULO V

DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE CONFIANZA

Artículo 20. El personal administrativo y de confianza se rige, según corresponda, conforme a lo establecido en el *Contrato Colectivo de Trabajo para el Personal Administrativo de Base*, el *Reglamento Interno de Trabajo*, el *Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base* y el *Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Confianza*.

CAPÍTULO VI

DE LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

Artículo 21. Para el mejor cumplimiento de sus funciones, el personal académico se organiza en los siguientes grupos académicos:

- a) Antropología física.
- b) Antropología social, etnología y etnohistoria.
- c) Arqueología.
- d) Lingüística antropológica.
- e) Técnicos académicos.

Artículo 22. Los grupos académicos de Antropología física; Antropología social, etnología y etnohistoria; Arqueología y Lingüística antropológica tendrán las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Fomentar el desarrollo científico de la antropología con el propósito de cumplir con las funciones del *Artículo 1º* de este Reglamento.
- b) Conocer y opinar sobre los diversos programas y proyectos de investigación y de los informes de trabajo de cada uno de sus miembros.
- c) Conocer y opinar sobre las solicitudes de promoción, periodos sabáticos y comisiones académicas de sus miembros.
- d) Nombrar a sus representantes ante el Consejo Interno y ante los diversos comités del Instituto.
- e) Proponer candidatos para formar la Comisión Dictaminadora y para otras distinciones académicas.
- f) Las demás que se establecen en la *Legislación Universitaria* y en los reglamentos específicos del Instituto.

Artículo 23. El grupo de técnicos académicos tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Fomentar el conocimiento científico y desarrollo tecnológico de sus áreas con el propósito de apoyar la investigación antropológica que se realiza en el Instituto.
- b) Conocer y opinar sobre los diversos programas e informes de trabajo de cada uno de sus miembros.
- c) Nombrar a sus representantes ante el Consejo Interno y los diversos comités del Instituto.

- d) Conocer y opinar acerca de las solicitudes de promoción y comisiones académicas de sus miembros.
- e) Recibir el crédito correspondiente por su participación en los trabajos de investigación en los que forme parte de acuerdo con el responsable del proyecto.
- f) Las demás que se establezcan en la *Legislación Universitaria* y en los reglamentos específicos del Instituto.

CAPÍTULO VII

DEL CONSEJO INTERNO

Artículo 24. El Consejo Interno es el órgano de consulta del Director y representante del personal académico ante éste.

Artículo 25. Integran el Consejo Interno:

- a) El Director del Instituto que es su presidente, con voz y voto de calidad.
- b) El Secretario Académico que es su secretario, con voz y sólo con derecho a voto en ausencia del Director.
- c) Un representante titular y un suplente de cada uno de los grupos académicos, definidos en el *Artículo 21* de este reglamento. Ambos tendrán voz pero sólo podrá votar el titular y en caso de ausencia el suplente.
- d) Son invitados permanentes: el representante ante el Consejo Técnico de Humanidades, los representantes ante el Consejo Universitario y ante el Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales, el presidente del Colegio del Personal Académico, el coordinador de PROIMMSE y el Secretario Técnico del Instituto, todos con voz y sin voto.

Artículo 26. El Consejo Interno tiene las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Conocer y opinar respecto a los asuntos que le presente el Director.
- b) Presentar al Director las iniciativas en materia de planes y proyectos generales de investigación.
- c) Opinar ante el Consejo Técnico de Humanidades sobre los programas anuales de trabajo del personal académico.
- d) Evaluar los informes anuales del personal académico y remitirlos con su opinión fundamentada al Consejo Técnico de Humanidades.

- e) Solicitar, cuando lo estime conveniente, informes de las actividades académicas del personal del Instituto.
- f) Conocer sobre el proyecto de presupuesto anual.
- g) Conocer y opinar sobre el programa anual de actividades del Instituto.
- h) Constituir comisiones para resolver asuntos académicos.
- i) Elaborar el proyecto de Reglamento Interno del Instituto, así como promover sus reformas y presentarlo para su aprobación ante el Consejo Técnico de Humanidades, previa consulta al Colegio del Personal Académico.
- j) Opinar ante el Consejo Técnico de Humanidades acerca de las comisiones y licencias académicas solicitadas por el personal académico.
- k) Proponer a los respectivos miembros de la Comisión Dictaminadora, de la Comisión del Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE) y de la Subcomisión de Superación Académica del Personal Académico del Instituto, de acuerdo con lo establecido en la *Legislación Universitaria*.
- l) Proponer los criterios internos para la contratación del personal académico.
- m) Emitir su opinión razonada sobre las solicitudes de promoción del personal académico, observando el cumplimiento de los requisitos que marca la *Legislación Universitaria*.
- n) Solicitar la apertura de concursos de oposición, según lo establecido en el *Artículo 67 del Estatuto del Personal Académico*.
- ñ) Conocer y opinar sobre los convenios y contratos entre el Instituto y otras entidades.
- o) Difundir oportunamente sus acuerdos entre el personal académico del Instituto.
- p) Conocer y opinar de los demás asuntos que el director le someta a su consideración
- q) Las demás que se establezcan en la *Legislación Universitaria* y en los reglamentos específicos del Instituto.

Artículo 27. El Consejo Interno actúa válidamente con la asistencia, cuando menos, de la mitad más uno de sus consejeros. Si por falta de quórum no se celebrase alguna sesión, se citará para otra dentro de los cinco días hábiles siguientes, la que podrá efectuarse con el número de los consejeros presentes.

Artículo 28. El Consejo Interno toma sus acuerdos, preferentemente, por consenso o por mayoría simple de votos de los consejeros presentes.

Artículo 29. El Director convoca al Consejo Interno, por conducto del Secretario Académico, para celebrar sus sesiones ordinarias una vez al mes, y las extraordinarias cuando lo juzguen necesario el Director o un grupo de consejeros que constituya, por lo menos, la tercera parte del Consejo. En las sesiones extraordinarias se deberán tratar solamente aquellos asuntos para las que sean convocadas.

Artículo 30. Puede asistir a las sesiones del Consejo Interno cualquier miembro del Instituto que no sea consejero y solicitar el uso de la palabra con el acuerdo de la mayoría de los consejeros presentes.

Artículo 31. Para ser elegible al cargo de consejero propietario o suplente, representante de los grupos académicos, se deben satisfacer los siguientes requisitos:

- a) Ser académico de tiempo completo y definitivo del grupo que represente.
- b) Haber cumplido con sus programas de trabajo durante los últimos tres años.
- c) Haber prestado servicios académicos ininterrumpidos en el Instituto cuando menos durante tres años.
- d) No desempeñar algún puesto de carácter académico-administrativo o administrativo, ni de representación sindical en la Universidad, ni fungir como representante del personal académico del Instituto ante el Consejo Técnico de Humanidades, en el momento de ser electo ni durante el desempeño del cargo.
- e) No haber sido sancionado por incurrir en alguna de las causas graves de responsabilidad que establece la *Legislación Universitaria*.

Artículo 32. Los representantes de los grupos académicos son los responsables de coordinar las reuniones de sus respectivos grupos, levantar las actas respectivas y llevar la voz de su grupo académico al Consejo Interno.

Artículo 33. Los consejeros representantes de los miembros del personal académico duran en su cargo dos años, no pudiendo, los que hubiesen sido electos con carácter de propietario, ser reelegidos para el periodo inmediato.

Artículo 34. Los consejeros representantes del personal académico, propietario y suplente, son electos por mayoría simple de votos: el que obtenga mayor número de votos será propietario y el que le siga, suplente. La votación es libre, directa y secreta, y se efectúa conforme al siguiente procedimiento:

- a) El Consejo Interno expide la convocatoria respectiva con siete días de anticipación a la fecha de celebración de las elecciones. Dicha convocatoria incluirá los padrones de electores y elegibles y se fijará en lugares visibles del Instituto.
- b) El Consejo Interno nombrará una comisión de tres miembros que instale y vigile las urnas, las que permanecerán abiertas el día de la elección de las 10 de la mañana a las 3 de la tarde. También designará una comisión de tres escrutadores.
- c) Cada grupo académico votará sólo por sus propios representantes, en caso de empate, se realizará una elección de desempate que se efectuará a la brevedad posible.
- d) Las comisiones de vigilancia y escrutinio levantarán el acta con los resultados de la jornada electoral, fijarán en lugares visibles copias de la misma y entregarán el original al Consejo Interno para su conocimiento.
- e) El Consejo Interno resolverá los casos de controversias que se susciten durante el proceso de elección.
- f) El Director dará a conocer los resultados oficiales de la elección.

CAPÍTULO VIII

DE LA COMISIÓN DICTAMINADORA

Artículo 35. La constitución, funcionamiento y atribuciones de la Comisión Dictaminadora del Instituto se rigen por lo dispuesto en el *Título Sexto Capítulo 1 del Estatuto del Personal Académico*, en el *Reglamento de las Comisiones Dictaminadoras del Personal Académico* y demás disposiciones de la *Legislación Universitaria* y de este Reglamento.

Artículo 36. No pueden formar parte de la Comisión Dictaminadora los miembros del Instituto.

Artículo 37. Los miembros de la Comisión Dictaminadora pertenecen a otras entidades académicas, de preferencia de la propia Universidad.

Artículo 38. La Comisión Dictaminadora escucha las opiniones y recomendaciones que le presente el Consejo Interno en materia de bases generales para la selección, contratación, recontractación promoción y definitividad del personal académico.

CAPÍTULO IX

DE LA COMISIÓN EVALUADORA DEL PROGRAMA DE PRIMAS AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE TIEMPO COMPLETO (PRIDE)

Artículo 39. La constitución, funcionamiento y atribuciones de la Comisión Evaluadora del PRIDE se rigen por las convocatorias y los lineamientos generales emitidos por la instancia correspondiente, para la evaluación de los investigadores y técnicos académicos.

CAPÍTULO X

DE LAS SECCIONES DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN

Artículo 40. Las áreas de apoyo a la investigación son las siguientes:

- a) Biblioteca
- b) Departamento de cómputo
- c) Departamento de vinculación
- d) Departamento de intercambio académico
- e) Departamento de publicaciones
- f) Laboratorios
- g) Sección de representaciones gráficas

Artículo 41. La biblioteca "Juan Comas" está conformada por los acervos bibliohemerográficos, documentales y los de la Mapoteca "Jorge A. Vivó".

Artículo 42. La Biblioteca tiene como función fundamental poner a disposición de los académicos sus acervos y establecer los vínculos necesarios con otros centros documentales cuando así sea requerido.

Artículo 43. La Biblioteca está a cargo de un coordinador académico designado por el Director del Instituto, de conformidad con el *Artículo 5º* inciso *r* del presente reglamento.

Artículo 44. La Biblioteca cuenta con una Comisión de acuerdo con lo establecido en el *Reglamento General del Sistema Bibliotecario de la UNAM* y por el *Reglamento de Biblioteca del Instituto*, los cuales regulan, supervisan y orientan sus funciones académicas.

Artículo 45. El Departamento de Cómputo tiene como función principal poner a disposición de los académicos, y de otras áreas del Instituto que así lo requieran, los recursos y servicios computacionales con los que cuenta.

Artículo 46. El Departamento de Cómputo está a cargo de un jefe designado por el Director del Instituto, de conformidad con el *Artículo 5º* inciso *r* del presente reglamento.

Artículo 47. El Departamento de Cómputo cuenta con un Comité de Cómputo que establece las políticas de cómputo e informática, supervisa y orienta sus tareas académicas, define los recursos necesarios y establece los criterios para la utilización y asignación de los mismos, de acuerdo con la normalidad universitaria y su propio reglamento.

Artículo 48. El Departamento de Vinculación tiene como función principal gestionar las actividades de vinculación y divulgación, conforme al programa que establezca el comité académico respectivo.

Artículo 49. El Departamento de Vinculación está a cargo de un jefe designado por el Director del Instituto, de conformidad con el *Artículo 5°* inciso *r* del presente reglamento.

Artículo 50. El Departamento de Vinculación cuenta con un Comité Académico responsable de definir la política de comunicación social, vinculación y divulgación del Instituto, el cual supervisa y orienta las tareas académicas del Departamento.

Artículo 51. El Departamento de Intercambio Académico tiene como función principal la gestión administrativa de los convenios de colaboración académica del Instituto, de las estancias de investigadores invitados conforme al Programa Anual de Intercambio del Instituto, así como de la difusión que ello implique.

Artículo 52. El Departamento de Intercambio Académico está a cargo de un jefe designado por el Director del Instituto, de conformidad con el *Artículo 5°* inciso *r* del presente reglamento.

Artículo 53. El Departamento de Intercambio académico desarrolla sus funciones de acuerdo con las políticas definidas por el Consejo Interno y la Dirección del Instituto.

Artículo 54. El Departamento de Publicaciones tiene como funciones principales la producción y distribución editorial del Instituto y el establecimiento de vínculos con otras editoriales y distribuidoras nacionales y extranjeras.

Artículo 55. El Departamento de Publicaciones está a cargo de un jefe designado por el Director del Instituto, de conformidad con el *Artículo 5°* inciso *r* del presente reglamento.

Artículo 56. El Departamento de Publicaciones cuenta con un Comité Editorial, responsable de definir la política editorial del Instituto, la supervisión y orientación de sus tareas académicas, de conformidad con las *Disposiciones Generales para la Actividad Editorial de la UNAM*, y lo dispuesto en el *Reglamento del Comité Editorial del Instituto*.

Artículo 57. Los laboratorios tienen como propósito principal apoyar la investigación antropológica que se realiza en el Instituto desde sus diferentes ámbitos disciplinarios, en conformidad con el *Artículo 1º* del presente reglamento.

Artículo 58. El personal de los laboratorios del Instituto desarrolla sus funciones de acuerdo con sus respectivos programas de actividades aprobados por el Consejo Interno. En materia de equipamiento los laboratorios trabajan en coordinación con la Secretaría Técnica del Instituto.

Artículo 59. La Sección de representaciones gráficas está compuesta por los gabinetes de fotografía y de dibujo, y tiene como función fundamental apoyar la realización del material gráfico para la difusión y divulgación del trabajo académico.

Artículo 60. La Sección de representaciones gráficas realiza sus labores bajo la supervisión de la Secretaría Técnica del Instituto.

CAPÍTULO XI

DEL COMITÉ DE SUPERACIÓN ACADÉMICA

Artículo 61. El Comité de Superación Académica y Subcomisión de Superación Académica del Personal Académico tiene como objetivo procurar la superación del personal académico de acuerdo con las necesidades expresadas en el Plan de Desarrollo Institucional, con el fin de fortalecer su planta mediante cursos de actualización, estancias académicas y obtención de grados. Las principales funciones de este Comité son las siguientes:

- a) Fungir como la Subcomisión de Superación Académica del Personal Académico y ser el enlace con la DGAPA para todo lo referente a la aplicación del Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico de la UNAM.
- b) Elaborar y proponer para su aprobación al Consejo Interno el Plan Anual de Superación Académica.
- c) Recibir y gestionar las solicitudes de apoyo para actualización y superación del personal académico.
- d) Informar oportunamente al personal académico de las convocatorias que para tal efecto se emitan.
- e) Establecer y, en su caso, actualizar sus reglamentos.

Artículo 62. El Comité de Superación será presidido por el Director y conformado por cinco investigadores titulares con nivel PRIDE "C" o "D", dos de ellos designados por el director y tres por el Consejo Interno, tratando en lo posible que todos los grupos académicos se encuentren representados. Serán invitados permanentes un técnico académico designado por el Consejo Interno y el Secretario Académico. El Director designará, dentro de la Subcomisión de Superación, a la persona que será la responsable de la misma y su enlace con la DGAPA.

CAPÍTULO XII

DE LOS REPRESENTANTES ACADÉMICOS ANTE: CONSEJO UNIVERSITARIO, CONSEJO TÉCNICO DE HUMANIDADES Y CONSEJO ACADÉMICO DEL ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES

Artículo 63. Los representantes del personal académico del Instituto ante los distintos cuerpos colegiados de la UNAM se eligen por votación convocada para tal efecto y por mayoría simple de votos, de acuerdo con la legislación establecida por la Universidad para cada caso.

Artículo 64. Los representantes a que se refiere el artículo anterior tienen la obligación de asistir a las sesiones a las que sean convocados, llevando la opinión de sus representados.

Artículo 65. Los representantes son invitados permanentes del Consejo Interno y del Colegio del Personal Académico, ante los cuales deben informar de los resultados y acuerdos a los que se llegue en las reuniones en que participen.

Artículo 66. Los representantes duran en su cargo el tiempo establecido en las distintas reglamentaciones universitarias. Sólo por razones plenamente justificadas pueden renunciar, en cuyo caso el órgano correspondiente emite una nueva convocatoria.

CAPÍTULO XIII

DEL COLEGIO DEL PERSONAL ACADÉMICO

Artículo 67. El Colegio del Personal Académico es un órgano académico colegiado, consultivo y propositivo del Instituto; sus acuerdos son comunicados, para los efectos a que haya lugar, al Consejo Interno y a la Dirección.

Artículo 68. Pertenecen al Colegio del Personal Académico todos los investigadores y técnicos académicos del Instituto definidos en el *Artículo 17* del presente Reglamento.

Artículo 69. Los miembros del Colegio del Personal Académico tendrán las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Discutir, opinar y proponer acerca de la política académica general y de la organización interna del Instituto, de acuerdo con los principios de la autonomía universitaria y de la libertad de investigación y de cátedra.
- b) Contribuir al cumplimiento de las funciones establecidas en el *Artículo 1º* de este Reglamento.
- c) Conocer y opinar acerca del programa anual de actividades y del informe correspondiente que les presente el Director.
- d) Discutir los problemas de la vida académica interna, universitaria, nacional y mundial, y emitir públicamente sus opiniones.
- e) Proponer a dos miembros de la Comisión Dictaminadora, en los términos establecidos en la *Legislación Universitaria*.
- f) Discutir, opinar y proponer actualizaciones a la reglamentación interna del Instituto cuando se juzgue pertinente.
- g) Conocer y opinar de los asuntos que el director le someta a su consideración.
- h) Las demás que se establezcan en la *Legislación Universitaria* y en los reglamentos específicos del Instituto.

Artículo 70. El Colegio del Personal Académico está presidido por una mesa directiva compuesta por:

- a) Presidente.
- b) Vicepresidente.
- c) Secretario.
- d) Secretario suplente.

Artículo 71. Los miembros de la mesa directiva serán electos en sesión convocada para este objeto por la mayoría simple de los asistentes. El voto será secreto.

Artículo 72. La mesa directiva durará en su cargo tres años. Los miembros de la mesa directiva podrán ser reelectos sólo para periodos no consecutivos.

Artículo 73. Para ser Presidente y Vicepresidente es requisito ser miembro del personal académico, tener nombramiento definitivo, antigüedad mínima de cinco años en la entidad académica, no tener ningún cargo académico-administrativo y haber participado activamente en la vida académica del Instituto.

Artículo 74. Para ser Secretario titular o Secretario suplente es requisito ser miembro del personal académico, tener nombramiento definitivo, antigüedad mínima de tres años en la entidad académica, no tener ningún cargo académico-administrativo y haber participado activamente en la vida académica del Instituto.

Artículo 75. El Colegio del Personal Académico se reunirá en pleno dos veces al año en sesión ordinaria, y en sesiones extraordinarias cuando se requiera.

Artículo 76. La Mesa Directiva convocará a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Colegio; las reuniones extraordinarias también podrán ser convocadas por la cuarta parte de sus miembros.

Artículo 77. Las reuniones serán válidas con la asistencia de, cuando menos, la mitad de sus miembros más uno. Si por falta de quórum no se celebre alguna sesión ordinaria, ésta será convocada, en segunda instancia, 30 minutos después y podrá efectuarse válidamente con el número de los miembros presentes.

CAPÍTULO XIV

DEL FINANCIAMIENTO DEL INSTITUTO: PRESUPUESTOS DEL II E INGRESOS EXTRAORDINARIOS

Artículo 78. El presupuesto anual del Instituto es aquél aprobado por el Consejo Universitario con base en el anteproyecto elaborado conforme al Programa de Desarrollo Institucional.

Artículo 79. Son ingresos extraordinarios los no incluidos en el Presupuesto Programático Anual y que se generan por:

a) Prestación de servicios de carácter profesional (como asesorías, consultorías, peritajes); técnicos (como uso de laboratorios y equipos); relacionados con la docencia y extensión académica (como cursos, seminarios, diplomados, congresos) y todos los que se deriven de contratos, convenios o acuerdos interinstitucionales aprobados por las instancias legales correspondientes de la UNAM.

- b) Enajenación y arrendamiento (venta de publicaciones, fotocopias, programas, etcétera).
- c) Donativos y aportaciones con o sin fines específicos (DGAPA, CONACYT) y otros procedentes de instancias gubernamentales o privadas.
- d) Licenciamiento de tecnología y uso de patentes.
- e) Cualquier otra fuente diferente a las anteriores, como el uso de las instalaciones del Instituto.

Artículo 80. Todos los ingresos extraordinarios que reciban el Instituto o el personal académico, mediante convenios interinstitucionales aprobados, son depositados en la Secretaría Administrativa y su ejercicio debe ser convalidado por el Director y, cuando sea procedente, escuchar la opinión del Consejo Interno.

Artículo 81. Las particularidades en el ejercicio de los ingresos extraordinarios, así como los derechos que puedan adquirir los académicos se rigen según lo establecido en el *Reglamento sobre los Ingresos Extraordinarios de la Universidad Nacional Autónoma de México*.

CAPÍTULO XV

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 82. Este Reglamento debe ser actualizado cada tres años, o bien, cuando así lo solicite cualquiera de los grupos académicos, el Director o alguna autoridad universitaria, y el Consejo Interno apruebe lo solicitado.

TRANSITORIOS

Primero. El Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (PROIMMSE) de la UNAM, es un programa adscrito al Instituto de Investigaciones Antropológicas con sede en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

Segundo. Sus objetivos y funciones se señalan en su acuerdo de creación, en el cual se especifica que el Programa cuenta con un Comité Asesor, presidido por el Coordinador de Humanidades.

Tercero. El Coordinador del PROIMMSE es designado o removido por el Director del IIA, previo acuerdo con el Comité Asesor del Programa, conforme a lo establecido en su acuerdo de creación.

Cuarto. El PROIMMSE se rige por un reglamento interno en el marco de las disposiciones reglamentarias de la *Legislación Universitaria*, del *Acuerdo de Creación del Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste* y del Reglamento del IIA.

Quinto. Los asuntos académico-administrativos y de evaluación académica de los miembros del PROIMMSE se someterán a la opinión del Consejo Interno del Instituto de Investigaciones Antropológicas.

Sexto. Las obras propuestas para su publicación por parte del personal del PROIMMSE deberán someterse al dictamen del Comité Editorial del Instituto de Investigaciones Antropológicas.

Séptimo. Este Reglamento entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación por el Consejo Técnico de Humanidades.

Octavo. El presente Reglamento deja sin efecto a su similar, aprobado por el Consejo Técnico de Humanidades en 1992 y todas las disposiciones internas que lo contravengan.

Noveno. Todo lo no considerado en este Reglamento será resuelto según lo establecido en la *Legislación Universitaria*.

Anexo II

REGLAMENTO INTERNO DE LA BIBLIOTECA "PAUL KIRCHHOFF" PROIMMSE-UNAM

Reglamento realizado de acuerdo a la guía para la elaboración de los reglamentos internos de las bibliotecas de la Dirección General de Bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México y para cumplir con el artículo 4 del Reglamento General del Sistema Bibliotecario que menciona lo siguiente:

Artículo 4.- Con el objeto de salvaguardar la información documental, cada biblioteca contará con su propio reglamento en el que se especificarán los servicios que proporciona y los derechos y obligaciones de los usuarios. Este ordenamiento será elaborado por el respectivo comité de biblioteca y aprobado por el Consejo Técnico, Interno o Asesor, o por el titular de las dependencias que no cuenten con ellos, conforme a los principios del presente reglamento y a las características generales que establezca la Dirección General de Bibliotecas.

CAPÍTULO I

DE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA BIBLIOTECA

Artículo 1.- La biblioteca Paul Kirchoff es una biblioteca especializada en Mesoamérica y el Sureste de México, sus actividades se orientan a apoyar los proyectos de investigación del Programa y los de otras instituciones de investigación, así como a estudiantes de las escuelas de nivel superior del Estado de Chiapas.

Artículo 2.- Objetivos generales:

- a) Seleccionar, adquirir, procesar, sistematizar, almacenar, difundir, circular, controlar y preservar el material biblio-hemerográfico, audiovisual y en general, todo material, objeto o forma que proporcione información.
- b) Apoyar la labor de los investigadores del Programa, facilitando la consulta de todo el material disponible en la biblioteca.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN

Artículo 3.- El personal de la biblioteca esta conformado por:

- a) 1 Bibliotecario B
- b) 1 Bibliotecario A

Artículo 4.- La biblioteca cuenta con un Comité asesor conformado por:

- Coordinador del Programa y/o Secretario Académico
- 2 representantes académicos
- Jefe de Área de la biblioteca y/o suplente nombrado por el Jefe de biblioteca

Las funciones del Comité de biblioteca son las siguientes:

- a) Vigilar el buen funcionamiento de la biblioteca.
- b) Seleccionar el material bibliográfico.
- c) Dictaminar sobre los tipos, privilegios y obligaciones de los usuarios.
- d) Decidir sobre el destino de los materiales de descarte.
- e) Establecer los criterios de los servicios bibliotecarios de acuerdo a las necesidades del Programa.
- f) Revisar el presente reglamento y someterlo para su aprobación por el Comité Interno del Programa.

CAPÍTULO III

DE LOS USUARIOS

Artículo 5.- El usuario de la biblioteca deberá:

- a) Cumplir con las disposiciones del reglamento
- b) Responsabilizarse de los acervos que le sean otorgados para consulta
- c) Respetar las fechas de devolución de los materiales
- d) Ayudar a preservar los inmuebles, mobiliario, equipo y acervos de la biblioteca, sujetándose a los mecanismos de control, seguridad y vigilancia que se establezcan.

Artículo 6.- Los usuarios se clasifican de la siguiente manera:

- a) Universitarios
- b) Externos

Artículo 7.- Se considera usuario universitario:

- a) Los investigadores y auxiliares de investigación del PROIMMSE-UNAM.
- b) Los investigadores y auxiliares de investigación de otras dependencias de la UNAM.
- c) El personal administrativo del PROIMMSE-UNAM.
- d) Los becarios que realizan tesis con asesoría de los investigadores del Programa.
- e) Los prestadores del servicio social

Artículo 8.- Se considera usuario externo:

- a) Investigadores de otras instituciones de investigación y enseñanza.
- b) Estudiantes universitarios de otras instituciones.
- c) Representantes de organismos gubernamentales y no gubernamentales

Artículo 9

- El usuario deberá mantenerse en silencio y comportarse respetuosamente.
- El usuario no deberá fumar en la biblioteca
- El usuario no deberá introducir alimentos ni bebidas al interior de la biblioteca

Artículo 10.- El usuario podrá dar sus sugerencias por escrito para mejorar los servicios de la biblioteca.

CAPÍTULO IV

DEL HORARIO DE SERVICIOS

Artículo 11.- Los servicios de la biblioteca se proporcionarán de lunes a viernes de 08.30 a 18.00 hrs únicamente.

CAPÍTULO V

DE LOS SERVICIOS

Artículo 12.- La biblioteca ofrece los siguientes servicios:

- a) Préstamo a domicilio, en sala, para fotocopiado e interbibliotecario.
- b) Consulta. Orientación sobre los recursos y servicios de la biblioteca
- c) Estantería mixta, cerrada para los usuarios externos, y abierta para los usuarios universitarios académicos.
- d) Difusión de nuevas adquisiciones a través de exposiciones y boletines informativos.

e) Disciminación selectiva de la información

f) Catálogo automatizado

g) Programa de formación de usuarios. Visitas guiadas, folletos explicativos y talleres.

El acceso a los espacios de la biblioteca se realizará de la siguiente manera:

Artículo 13.- Los usuarios externos podrán recibir los servicios hasta media hora antes del cierre de la biblioteca y los usuarios universitarios hasta 15 minutos antes con el fin de brindarles la atención adecuada.

Artículo 14.- Para recibir los servicios de la biblioteca los usuarios externos deberán proporcionar su nombre, institución de procedencia y tema a consultar para incluirlos en el registro de usuarios.

DE LA ESTANTERÍA ABIERTA

Artículo 15.- Solo el personal académico del Programa tendrá acceso a la estantería y tendrán cuidado de dejar el material consultado en el carrito dispuesto para este fin, evitando regresar los materiales a los estantes.

DEL PRÉSTAMO EN SALA

Artículo 16.- Los usuarios externos pueden utilizar el acervo de la biblioteca a través del préstamo en sala. Para tener derecho a este servicio es necesario que los usuarios externos dejen una identificación oficial vigente. Una vez realizada la consulta, el usuario deberá entregar el material al personal de la biblioteca para descargar el préstamo y devolver la identificación.

DEL PRÉSTAMO INTERBIBLIOTECARIO

Artículo 17.- El usuario externo podrá realizar el servicio de préstamo a domicilio a través del préstamo interbibliotecario, de acuerdo a los convenios de Cooperación Interbibliotecaria.

DEL PRÉSTAMO A DOMICILIO

Artículo 18.- El préstamo a domicilio podrá efectuarlo el usuario universitario una vez que ha llenado su formato de registro con sus datos personales.

Artículo 19.- Los préstamos de los usuarios universitarios serán controlados con su registro de préstamos y por la tarjeta de préstamo de cada material y a través del programa Circula, o bien cualquier otro creado para tal fin. Para su registro, los tesisistas serán avalados por el investigador que los esté asesorando. Los prestadores de servicio social serán avalados por el responsable del área a la que estén asignados.

Artículo 20.- El usuario universitario podrá llevar a su domicilio hasta 5 títulos bibliográficos de materiales de acervo general, 5 títulos de las colecciones especiales y 5 publicaciones periódicas los que devolverá en el término de 20 días hábiles y se podrá hacer la renovación del material por 2 ocasiones más.

Artículo 21.- Los usuarios universitarios tendrán derecho a tener bajo resguardo hasta 5 títulos bibliográficos, durante un período de 1 mes.

Artículo 22.- Los préstamos podrán renovarse con la presentación de las obras.

Artículo 23.- Las obras de consulta (códices, diccionarios, anuarios, enciclopedias) se prestarán para uso dentro de las instalaciones de la institución y serán devueltas el mismo día.

Artículo 24.- Los videocasetes y audiocasetes serán prestados para su uso en el audiovisual del centro.

Artículo 25.- Los discos compactos podrán ser prestados para su uso dentro de las instalaciones, ya sea en los cubículos o en el área de Cómputo.

Artículo 26.- Los periódicos podrán ser prestados para su consulta en los cubículos o en la sala de lectura de la biblioteca y serán devueltos el mismo día, por ningún motivo serán prestados a domicilio.

DE LA CONSULTA

Artículo 27.- El personal de la biblioteca proporcionará información a los usuarios acerca del acervo de la biblioteca y sus servicios, o bien en forma directa en la búsqueda de información sobre temas específicos.

DE LA DIFUSIÓN DE NUEVAS ADQUISICIONES

Artículo 28.- La biblioteca mantendrá informados a los usuarios internos acerca de las adquisiciones recientes a través de una exposición y boletín semanal y a través de la disseminación selectiva de la información. (Alerta)

CAPÍTULO VI

DE LOS RECURSOS PATRIMONIALES

Artículo 29.- La biblioteca cuenta con las siguientes colecciones:

- a) Colección general,
- b) Colección Especial Chiapas y Mesoamérica,
- c) Hemeroteca,
- d) Discos compactos,
- e) Mapoteca,
- f) Videoteca,
- g) Audioteca,
- h) Tesis,
- i) Códices,
- j) Colección Estadística (INEGI)

CAPÍTULO VII

DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA

Artículo 30.- El personal de la biblioteca deberá:

- a) Cumplir con el reglamento interno así como su difusión y colaborar en la vigilancia y observancia del mismo.
- b) Atender al usuario con educación y en forma oportuna.
- c) Orientar al usuario en la utilización de los servicios y recursos con los que cuenta la biblioteca.
- d) Permanecer en su lugar de trabajo durante la jornada laboral establecida y cumplir con las funciones asignadas.

CAPÍTULO VIII

DE LAS SANCIONES

Artículo 31.- Se suspenderá el servicio a los usuarios que no cumplan con el reglamento interno u observen una conducta inadecuada.

Artículo 32.- A los usuarios morosos no se les prestará ningún material en tanto no regresen el material que tienen en préstamo. Si el usuario universitario reincide en la morosidad se turnará el caso al Comité de Biblioteca del PROIMMSE-UNAM.

Artículo 33.- En caso de pérdida del material, el usuario deberá pagar el importe del material, más \$100.00 m. n. para su procesamiento. En caso de deterioro deberá cubrir el costo de reparación o reposición.

Artículo 34.- En caso de que el usuario raye, marque o mutile el material se suspenderá el servicio indefinidamente y se turnará el caso al Comité de Biblioteca del PROIMMSE-UNAM.

El presente reglamento se pondrá en vigor al día siguiente de su aprobación.

Las modificaciones y los casos no previstos en el presente reglamento serán conocidos y resueltos por el Comité de Biblioteca del PROIMMSE.

Anexo III

REGLAMENTO DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE SEGURIDAD DEL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNAM

CAPÍTULO I

DEL OBJETO

Artículo 1o.- El objeto del presente reglamento es señalar el marco en el que la Comisión Especial de Seguridad del Consejo Universitario actuará, a través de la participación organizada de la comunidad universitaria, para el reforzamiento de la seguridad de ésta y la lucha contra la violencia y otros Actos ilícitos que ocurran en las instalaciones de la UNAM y en sus inmediaciones, siempre que en este último caso se afecte a la Institución o a su comunidad. Asimismo, actuará en el estudio, sugerencia y adopción de medidas preventivas para casos de siniestro.

CAPÍTULO II

DE LA INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 2o.- Por acuerdo del Consejo Universitario, la Comisión se integrará con trece miembros de la comunidad universitaria, de la siguiente forma:

- I. Diez consejeros universitarios, de los cuales tres serán directores, tres profesores, tres alumnos y un empleado administrativo;
- II. Un profesor emérito;
- III. El secretario auxiliar, y
- IV. El abogado general.

Artículo 3o.- La Comisión nombrará de entre sus integrantes profesores un Presidente y un Secretario. Este nombramiento y la duración en los cargos se establecerán por consenso; en caso de no llegar a éste, se hará por mayoría de votos.

Artículo 4o.- Corresponde al presidente:

- I. Dar el seguimiento correspondiente a los acuerdos tomados en las sesiones;
- II. Representar a la Comisión, cuando ésta así lo determine, y

III. Velar por el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, así como de las de la Legislación Universitaria, referidas al objeto de la Comisión.

Artículo 5o.- Corresponde al Secretario:

I. Citar a las sesiones a los miembros de la Comisión, cuando menos con 48 horas de anticipación, proporcionándoles el orden del día;

II. Levantar las actas de las sesiones;

III. Fungir como gestor de la Comisión ante las distintas instancias de la Universidad;

IV. Llevar el archivo de la Comisión, y

V. En general, ser el elemento central de apoyo administrativo de la Comisión.

Artículo 6o.- La Comisión podrá trabajar en pleno o por subcomisiones, para hacer análisis, estudios o investigaciones específicas acordadas por el Pleno de la propia Comisión. Asimismo, podrá designar delegados para atender asuntos concretos.

Artículo 7o.- La Comisión sesionará una vez por semana o con la periodicidad necesaria para atender los asuntos de su competencia. Para tal efecto, tendrá como sede el sexto piso de la Torre de Rectoría en Ciudad Universitaria.

Los días y horas de la sesión se acordarán en cada caso por la propia Comisión.

Artículo 8o.- El quórum para que la Comisión pueda sesionar será de siete de sus miembros. Si tras la primera cita no se integra el quórum, el Secretario convocará a sesión extraordinaria, la que deberá realizarse en un plazo mínimo de cuarenta y ocho horas hábiles después, con los miembros que asistan. La inasistencia de un miembro de la Comisión sin causa justificada a tres sesiones podrá motivar la solicitud al Consejo Universitario para hacer la sustitución correspondiente.

Artículo 9o.- En cada sesión se designará de entre los integrantes de la Comisión, y por riguroso orden alfabético, a un Presidente de Debates, quien tendrá las siguientes atribuciones:

I. Informar sobre el orden del día;

II. Dirigir los debates mediante la elaboración y control de una lista de intervenciones;

III. Conceder el uso de la palabra, y

IV. Auxiliar al Secretario en el levantamiento del acta correspondiente.

Artículo 10.- Todo asunto sometido a la consideración de la Comisión, sea por alguno de sus miembros o por cualquier grupo, persona o instancia de la Universidad, deberá enviarse

al Secretario de la Comisión, cuando menos tres días hábiles antes de la subsiguiente sesión, para recibir proposiciones y ser incluidas en el orden del día.

Artículo 11.- La Comisión conocerá de los asuntos de su competencia en orden de presentación, salvo acuerdo del Consejo Universitario o de la propia Comisión. Asimismo, dará especial atención a las quejas o propuestas que no fueran atendidas o resueltas por otras instancias de la Universidad. El dictamen respectivo deberá rendirse, salvo caso excepcional, antes de treinta días de haberse recibido.

Artículo 12.- La Comisión tomará sus resoluciones por mayoría de votos.

Sin embargo, atendiendo a su integración y a la naturaleza de sus funciones, procurará resolver por consenso.

Artículo 13.- En cada sesión se levantará un acta por el Secretario, con el auxilio del Presidente de Debates en turno, la que será firmada por los asistentes previa aprobación en la reunión inmediata posterior. Una copia del acta se enviará a la rectoría y otra a la Secretaría Ejecutiva del Consejo Universitario.

Artículo 14.- Las sesiones de la Comisión serán privadas, a fin de no perturbar la confidencialidad e integridad física y moral de las personas involucradas. En casos excepcionales, a juicio de la propia Comisión, las sesiones podrán ser publicadas; esta decisión requerirá del voto de la mayoría de los integrantes de la Comisión.

Artículo 15.- Los asuntos que se reciban por la Comisión y no sean de su competencia los turnará de inmediato a quien corresponda conocer de ellos, dando aviso a los interesados, o bien los devolverá a estos últimos. En todo caso, la Comisión justificará su proceder.

CAPÍTULO III

DE LAS ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN

Artículo 16.- La Comisión tendrá las siguientes atribuciones:

I. Realizar un diagnóstico objetivo y permanente sobre la incidencia de actos de violencia y otros ilícitos y demás relacionados con la seguridad, que se cometan en las instalaciones universitarias y sus inmediaciones, y que vayan en detrimento de la Institución o de su comunidad;

II. Conocer, atender, resolver en su caso y dar trámite a las denuncias y quejas que los miembros de la comunidad universitaria le presenten sobre actos de violencia u otros

ilícitos, y demás relacionados con la seguridad, que sean cometidos en la UNAM, haciendo acopio de los elementos de prueba aportados por los denunciantes o quejosos y aquellos otros que estime pertinentes;

III. Realizar acciones preventivas con relación a los actos de violencia y otros ilícitos que se susciten en la UNAM, a través de una labor educativa, de orientación, de apoyo y de asesoría, tomando las medidas pertinentes que sean de su estricta competencia y en coordinación con las instancias respectivas, con objeto de ubicar, controlar y erradicar dichos actos;

IV. Promover los estudios necesarios y desarrollar las acciones pertinentes para la prevención y auxilio en caso de siniestro;

V. Establecer la interacción de la propia Comisión con y entre las instancias existentes o que se creen en la UNAM, que pudieran tener relación con sus atribuciones y funciones. En tal sentido, la Comisión se apoyará en las dependencias que para el efecto determine, las que coadyuvarán con ella en los términos que para el caso se acuerde;

VI. Promover acciones que estimulen a la comunidad universitaria para que participe activamente con la propia Comisión en el cumplimiento de los objetivos de ésta;

VII. Crear o desarrollar los mejores canales de comunicación y relación con y entre la comunidad e instancias universitarias, para el cumplimiento de su cometido;

VIII. Establecer los mecanismos y procedimientos a través de los cuales las instancias competentes de la UNAM apoyarán y asesorarán a los integrantes de la comunidad universitaria en caso de actos de violencia y otros ilícitos que se susciten en las instalaciones de la Institución, partiendo del principio de que los mismos integrantes de la comunidad contarán con el apoyo y la asesoría de la Universidad como tal, sin detrimento de que la iniciativa para la gestión de sus intereses ante las instancias competentes siga correspondiendo a los afectados;

IX. Estudiar los mecanismos de comunicación y relación con los órganos y autoridades externas a la Institución, para efectos del cumplimiento de los fines de la propia Comisión;

X. Disponer de la información pertinente sobre la incidencia de actos de violencia u otros ilícitos ocurridos en las instalaciones e inmediaciones universitarias;

XI. Estudiar y establecer los lineamientos, los procedimientos, las reglamentaciones y las recomendaciones pertinentes que, en su caso, se someterán a la aprobación de la autoridad competente de la UNAM;

XII. Informar de sus actividades al Consejo Universitario cada vez que éste se reúna o lo solicite, a la rectoría cuando se lo requiera y a la comunidad universitaria por lo menos cada seis meses;

XIII. Las demás que se desprenden de la naturaleza de su encomienda y que sean necesarias para su funcionamiento.

Artículo 17.- La Comisión podrá actuar:

I. A petición de parte;

II. De oficio, según acuerdo de la propia Comisión;

III. A solicitud del Consejo Universitario.

Artículo 18.- Para el manejo específico de los casos concretos que conozca la Comisión se establecerán dos mecanismos generales:

I. Actividades de asesoría y apoyo a los integrantes de la comunidad universitaria, para facilitar la expresión de sus quejas y denuncias en forma adecuada, a fin de que se atiendan con mayor efectividad los problemas específicos;

II. Orientación en torno a los procedimientos legales universitarios o extrauniversitarios, que deberán seguirse tanto por los miembros de la comunidad universitaria como por las autoridades de la Universidad para tramitar las denuncias y quejas específicas.

Artículo 19.- En el ejercicio de sus funciones, la Comisión podrá hacer acopio de datos procedentes de las siguientes fuentes:

I. Las distintas instancias universitarias o las autoridades competentes de la Institución, proporcionados libremente por ellas o a solicitud expresa de la Comisión;

II. Información externa a la Universidad que incide en la vida de la Institución;

III. Quejas y denuncias presentadas por los miembros de la comunidad universitaria;

IV. De oficio, a través de actividades realizadas a propuesta específica de la propia Comisión.

CAPÍTULO IV

DEL PROCEDIMIENTO DE LA COMISIÓN EN LA ATENCIÓN A LA COMUNIDAD

Artículo 20.- Las consultas, planteamientos, quejas o denuncias formulados por los universitarios serán manejados con toda discreción y respeto a los hechos y a las personas involucradas, y darán lugar a que la Comisión informe pertinentemente sobre el caso concreto a los universitarios o instancias demandantes en los términos acordados en forma interna, atendiendo a la naturaleza del asunto tratado.

Artículo 21.- Para interponer una queja o denuncia ante la Comisión, únicamente será necesario turnarla por escrito en forma individual o colectiva a la propia Comisión, debiendo incluirse los siguientes datos como mínimo:

- I. Nombre y apellidos completos del o de los quejosos o denunciantes;
- II. Domicilio que fija para oír notificaciones;
- III. Dependencia de la UNAM donde estudia o presta sus servicios, con el número de cuenta, en su caso;
- IV. Hecho que motivó la denuncia o queja, con los elementos indispensables para ser valorados por la Comisión;
- V. En su caso, información sobre los trámites que se hayan realizado ante alguna autoridad o instancia de la Institución u otra, proporcionando los datos respectivos.

La denuncia o queja se presentará en la sede de la Comisión, en días y horas hábiles. Podrá contar el denunciante, si así lo desea, con el apoyo y asesoría de las instancias competentes de la Universidad e incluso de la propia Comisión, de acuerdo con lo establecido en el artículo 18, fracción I, de este reglamento.

Artículo 22.- La Comisión podrá citar al denunciante, quejoso o a cualquier persona, funcionario o autoridad, que pueda aportar mayores elementos sobre el caso en cuestión. Tales personas podrán ser atendidas por la Comisión en pleno, por subcomisiones de la misma o por miembros delegados designados para ese efecto.

Artículo 23.- Los integrantes de la Comisión tendrán en todo tiempo, dentro de la norma ética fundamental de reserva y discreción, acceso a la información que obre en los archivos de la misma, previa solicitud por escrito que especifique los documentos requeridos y el motivo de su consulta.

Artículo 24.- Los asuntos que sean de la competencia de la Comisión podrán ser desahogados en las sesiones plenarias de la misma, o a través de las subcomisiones de

trabajo, las que deberán entregar sus resultados a más tardar dentro de los 15 días posteriores a la encomienda respectiva.

Artículo 25.- Las actividades de representación de la Comisión, ante instancias universitarias o extrauniversitarias, recaerán sobre el miembro o los miembros designados al efecto y para cada circunstancia particular por el Pleno de la misma.

CAPÍTULO V

DE LAS COMISIONES LOCALES DE SEGURIDAD

Artículo 26.- La Comisión vigilará que las instancias competentes de cada dependencia integren la Comisión Local de Seguridad. Estas comisiones se estructurarán de acuerdo con las características de cada dependencia, atendiendo en general a los principios que rigen a la Comisión, estimulando a los miembros de la comunidad para que participen activamente en el cumplimiento de sus objetivos y funcionamiento.

Artículo 27.- Las comisiones locales de seguridad tienen por objeto coadyuvar con la Comisión en el reforzamiento de la seguridad y protección civil de la comunidad universitaria, así como en la lucha contra la violencia y otros actos ilícitos a que se refiere el artículo 1o. de este reglamento.

Artículo 28.- La Comisión obtendrá de las comisiones locales de seguridad la información pertinente, estableciendo con ellas la mejor relación y coordinación posibles en los términos y para los efectos del presente reglamento.

Artículo 29.- Las comisiones locales de seguridad desahogarán denuncias o quejas de la comunidad de sus respectivas dependencias y que son materia del presente reglamento, informando de ello a la Comisión Especial de Seguridad. Ésta, a petición de la parte interesada o por iniciativa propia, podrá conocer y atender dichas quejas o denuncias procurando siempre la estrecha participación de las comisiones locales.

CAPÍTULO VI

DE LAS REFORMAS DE ESTE REGLAMENTO

Artículo 30.- El presente reglamento podrá ser reformado a propuesta de la Comisión Especial de Seguridad, ante la Comisión de Legislación Universitaria del Consejo Universitario.

TRANSITORIO

ÚNICO.- El presente reglamento entrará en vigor a partir del día de su publicación en la Gaceta UNAM. Publicado en *Gaceta UNAM* el día 26 de noviembre de 1990.

BIBLIOGRAFIA

Alles, Marta (2005), *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires.

Actitud laboral (2000?), en <http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm> [consulta: 24 de diciembre de 2002].

Actitud laboral (2001?), en <http://www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html> [Consulta: 2 de enero de 2003].

Alvarado, O. (2002), "Valores del empresario", en *Dirección estratégica*, n. septiembre-noviembre, pp. 14-15.

Alvarado Gudiño, L. (1998), "Los valores en la misión de la empresa", en *Administrare Hoy*, n. 47, pp. 13-14.

Arciniega, L. (2002), "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?", en *Dirección estratégica*, julio-agosto, pp. 21-23

Biazzo, S. y G. Bernardi, (2003), "Process management practices and quality systems standards. Risk and opportunities of the new ISO 9001 certification", en *Business Process Management Journal*, v. 9, n. 2, pp. 149-169.

Blanco, José Joaquín (1996), *Se llamaba Vasconcelos. Una evocación crítica*, FCE, México, pp. 79-89.

Buber, Martin (1988), *Ensayos sobre la crisis de nuestro tiempo*, Editorial Milá, Buenos Aires.

Caby Francois (2004), *El coaching*, Editorial De Vecchi, Barcelona.

Childe, S. J., R. S. Maull y J. Bennet, (1994), "Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering", en *International Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 12, pp. 22-34.

Davis, K. y J. Newstrom (1999), *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México.

Dean, J.W. y D. E. Bowen (1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", en *Academy of Management Review*, n. 19(3), pp. 399-403.

Dilts, Robert (2004), *Coaching. Herramientas para el cambio*, Ediciones URANO, Barcelona. 2004.

Domínguez, B. (1999), "El estrés en la sociedad urbana", en *Adminístrate Hoy*, n. 66, pp. 40-42.

Domínguez Martínez, R. (2001), "Historia de la UNAM 1945-1970", en Marsiske, Renate (coordinadora), *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, UNAM, CESU, Plaza y Valdés Editores, México, pp. 187-260

Echeverría, Rafael y Alicia Pizarro (2000), *El carácter del coaching ontológico*, Newfield Consulting.

Echeverría, Rafael (2003), *Ontología del lenguaje*, Comunicaciones Noroeste, Santiago de Chile.

Ehrenberg, R. y R. Stupak (2001), "Total Quality Management: Its Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector", en Stupak, Ronald J. y Peter M. Leitner (eds.), *Handbook of Public Quality Management*, Public Administration and Public Policy 90, Marcel Dekker Inc., Estados Unidos.

Espinosa Carbajal, María Eugenia y Jorge Mesta Martínez, "La Ley Orgánica de 1945, contexto y repercusiones" en *Docentes de la DGENAM*.

Flores, J. (1997), "Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década", en *Administrate Hoy*, n. 37, pp. 7-8.

Franco, M. (2001), "Estrés laboral, ¿enfermedad o cualidad?", en *El trabajo a diario*, en <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm> [consulta: 2 de enero de 2003].

Galgano, A. (2003), *Calidad Total. Clave estratégica para toda la empresa*, Editorial Díaz Santos, Madrid.

Gallwey, Timothy (2006), *El juego interior del tenis*, Editorial Sirio, Málaga.

García Córdoba, F. y J. Flores Santillán (1999), "Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva", en *Administrate Hoy*, n. 66, pp. 11-19.

García Córdoba, F. y J. Flores Santillán (1999), "Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional", en *Administrate Hoy*, n. 67, pp. 15-23.

Goleman, Daniel (1999), *La inteligencia emocional en la empresa*, Ediciones B Argentina, Buenos Aires.

Goleman, Daniel (1999b), *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairos, Barcelona.

Goleman, Daniel (2005), *Inteligencia emocional en el trabajo*, Kairos, Barcelona.

Goleman, Daniel (2008), *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad*, Alianza, Barcelona.

Goncalves, A. (1997), *Clima organizacional*, en <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp> [consulta: 16 de noviembre de 2002].

Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista (1998), *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México.

Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista (2003), *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, 3ª ed., México.

Hernández y Rodríguez, S. (1994), *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*, Mc Graw Hill, México.

Instituto de Investigaciones Antropológicas, *El Instituto: presentación*, en <http://www.iaa.unam.mx/acercalIA/presentacion.php> [consulta 2 de enero de 2011].

Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba (1996), *Ambiente laboral*, en <http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL> [consulta 2 de enero de 2003].

Isaacson, R. (2002), "Gestión de calidad total", en *¡Administración!*, en <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm> [consulta: 2 de enero de 2003].

Ituarte Verduzco, Beatriz (2003), *Vasconcelos, el hombre multifacético*, Senado de la República, México, p. 185.

Jackson, M. y A. Sloane (2003), "Modelling information and communication technology in business. A case study in electronic data interchange (EDI)", en *Business Process Management Journal*, v. 9, n. 1, pp. 81-113.

- Johnson, Y. (2002), *Empowerment*, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm> [consulta: 21 de diciembre de 2002].
- Juran, J.M. (1990), *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- López, A. (s.f.), *La motivación*, en <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml> [consulta: 24 de diciembre de 2002].
- MacDonald, J. (1995), "Together TQM and BPR are winners", en *TQM Magazine*, v. 7, n.3.
- Márquez Pérez, M. (2001), *Satisfacción laboral*, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm> [consulta: 2 de enero de 2003].
- Marsiske, Renate, "La Universidad Nacional de México (1910-1929)", en Marsiske, Renate (coordinadora) *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, UNAM, CESU, Plaza y Valdés Editores, México, pp. 117-161.
- Martínez, L. (2001), *Medición de clima organizacional*, en <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml> [consulta: 2 de enero de 2003].
- Maturana, Humberto (1996), *La realidad: ¿objetiva o construida? II: Fundamentos biológicos del conocimiento*, Editorial Anthropos, Barcelona.
- McKay, A., y Z. Radnor, (1998), "A characterization of a business process", en *International Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 9/10.

Mertens, Leonard (2000), *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Molina, R. (1996), "Empowerment ¿Actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?", en *Administrare Hoy*, n. 27, pp. 33-34.

Montes Barreto, R. (1998), "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano", en *Administrare Hoy*, n. 48, pp. 36-38.

Moreno, M. (2001), *Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral*, Universidad Champagnat, en www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc [consulta: 2 de enero de 2003].

Motivación laboral (2000?), en <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm> [consulta: 24 de diciembre de 2002].

Münch Galindo, L. y J. García Martínez (1997), *Fundamentos de administración*, Trillas, México.

Münch Galindo, L. (1998), *Más allá de la excelencia y la calidad total*, Trillas, México.

O'Connor, J. y Lages, A. (2005), *Coaching con PNL*. Urano, México.

Olivares Ramírez, B. (1999), "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy", en *Administrare Hoy*, n. 63, pp. 47-50.

Palafox de Anda, G. (1995), "La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano", en *Administrare Hoy*, n. 9, pp. 42-44.

Ponce de León Gutiérrez, J. (1997), "Energía, cansancio, fatiga y estrés. Cápsulas del médico para la empresa", en *Administrate Hoy*, n. 43, pp. 38-42.

Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (2010), *Quiénes somos*, en http://proimmse.unam.mx/htmls/quienes_somos.html [consulta: 18 de febrero del 2011].

Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste (2010b), *Líneas de investigación*, en <http://proimmse.unam.mx/htmls/lineas1.html> [consulta: 18 de febrero del 2011].

Ramírez López, Celia, "La Universidad Nacional Autónoma de México (1933-1944)" en Marsiske, Renate (coordinadora) *La Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, UNAM, CESU, Plaza y Valdés Editores, México, pp. 163-185.

Ramos, J. (1999), "Manejo productivo del estrés en las empresas", en *Administrate Hoy*, n. 68, pp. 42-44.

Ravier, Leonardo Esteban (2005), *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*, Dunken, Buenos Aires.

Robbins S. (1999), *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.

Sánchez Soto, G. (1999), "Metas del negociador", en *Administrate Hoy*, n. 60, pp. 8-10.

Scherr, A. L. (1993), "A new approach to business process", en *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1.

Schön, Donald (1998), *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*, Editorial Paidós, Barcelona.

Tinnila, M. (1995), "Strategic perspective to business process redesign", en *Management Decision*, n. 33(3), p. 28.

Topuniversities, *QS World University Rankings 2008*, en http://www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/results/2008/overall_rankings/full_rankings/ [consulta: 1 de noviembre de 2011].

Universidad Nacional Autónoma de México (1945), *Marco constitucional y legal: Ley Orgánica de la UNAM*, en <http://www.dgelu.unam.mx/m2.htm> [consulta: 4 de diciembre de 2011].

--- (2001), *Memoria UNAM 2001: Instituto de Investigaciones Antropológicas*, en <http://www.planecacion.unam.mx/Memoria/2001/pdf/iaa.pdf> [consulta 1 de noviembre de 2011].

--- (2010), *100 UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México 1910-2010*, en http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=115 [consulta: 4 de noviembre de 2011].

--- (s.f.), *Acerca de la UNAM*, en <http://www.unam.mx/acercaunam/es/> [consulta: 4 de diciembre de 2011].

Valdez Alejandro, F.J. (1998), "La agresión, los problemas y el conflicto", en *Administrate Hoy*, n. 45, pp. 44-46.

Vasconcelos, José (1966), *La raza cósmica. Misión de la raza iberoamericana*, Aguilar, México, pp. 32, 34, 39, 45.

Whitmore, John (2003), *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Paidós Ibérica, Barcelona.