

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PROYECTO FINAL DE CAMPO

“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE
PUESTOS Y ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA INDUSTRIAL Y PREPARATORIA
TÉCNICA PABLO LIVAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN”.

LIC. EDUARDO CRUZ RODRÍGUEZ

ASESORA Dra. Aurora Moyano González

MONTERREY, NUEVO LEÓN, 2007

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	1
DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD.	2
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	2
DELIMITACIONES.	3
CONTACTO INICIAL.	3
OBJETIVO	3
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	4
HIPÓTESIS.	4
CONVENIO CON EL CLIENTE PARA LA INTERVENCIÓN.	4
IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES.	4
RETROALIMENTACIÓN AL CLIENTE.	4
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ESCUELA INDUSTRIAL Y PREPARATORIA TÉCNICA PABLO LIVAS.	5
CAPÍTULO II. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	7
CAPÍTULO III. REINGENIERÍA.	12
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS	18
CAPÍTULO V. OBJETIVO DE UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	26
CAPÍTULO VI. ORGANIGRAMAS.	29

RESULTADOS	37
CONCLUSIONES	41
REFERENCIAS	43
ANEXO I. EJEMPLOS DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	46
ANEXO II. EJEMPLOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS	50
ANEXO III. ORGANIGRAMA ANTERIOR Y PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA	95
ANEXO IV. GRÁFICAS Y RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE	101

INTRODUCCIÓN

Cuando se esta inmerso en puestos administrativos se pueden percibir problemas existentes en los diferentes departamentos de la organización, como en mi caso, que formo parte del cuerpo directivo de la Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Pablo Livas, me permitió conocer los estándares de calidad y servicio que se ofrecen a los alumnos, padres de familia, comunidad y al personal de la Dependencia; los aprendizajes obtenidos como estudiante de Maestría me llevaron a la necesidad de investigar y conocer las causas y/o diferentes áreas de oportunidad que se presentan diariamente en las funciones de trabajo con el personal de la Preparatoria antes mencionada, así como planear acciones para poder corregir dichas áreas y que permitan brindar un mejor servicio a todos los alumnos y a personas externas de esta escuela.

Para poder exigir que el personal docente, administrativo, técnico o de intendencia brinde un mejor servicio, es importante que primero ellos tengan en claro que es lo que se espera de su trabajo, que exige su análisis y descripción de puesto, que conozca el organigrama, el reglamento interno, reglamento y estatuto general y la ley orgánica de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL).

Establecer los criterios básicos que deben orientar el pensamiento y la acción de todos los niveles jerárquicos, para que el reglamento de la Preparatoria se dé en todas y cada una de las áreas de trabajo bajo las mismas normas y condiciones, así como para que los sistemas y procesos sean aplicables universalmente en esta Dependencia, obteniendo una calidad integral en el personal, con un alto respeto al ser humano, una elevada honestidad profesional y una actitud de servicio que conlleve a la optimización de nuestra estructura

organizacional es el objetivo que se persigue, para así cumplir con la visión que tiene la UANL.

DESCRIPCIÓN DE LA NECESIDAD

El presente trabajo se realizó en la Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Pablo Livas (EIPTPL) de la UANL; una institución con 85 años de tradición educativa, que fue creciendo desde 1921 y demandando la incorporación de personal que ocupara puestos tanto docentes como no docentes.

Todos estos cambios se fueron dando para mejorar la calidad de los procesos educativos sin registrar las funciones de aquellos que se iban incorporando al aparato administrativo. Por consiguiente, fue el momento de hacer un alto en el quehacer educativo y elaborar un manual que contuviera la descripción y análisis de puestos así como un organigrama de esta escuela.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las acciones, proyectos y actividades de la UANL, la han llevado a aspirar formalmente a ser la mejor Universidad pública de México y de ese proceso la EIPTPL no está exenta, por lo tanto aquellos que tenemos la suerte de participar en el cuadro Administrativo nos enfrentamos a la realidad de nuestro tiempo con propuestas que solucionen las deficiencias en análisis y descripción de los puestos y un eficiente organigrama que agilice los procesos administrativos de la dependencia.

Ante esta necesidad me avoqué a la elaboración del manual que contuviera el análisis y descripción de puestos así como un organigrama que este fundamentado en la

administración de la EIPTPL de la UANL y poder continuar con estos proyectos de modernidad y eficiencia en el desempeño laboral.

Considerando que es una excelente opción la realización de dicha propuesta, ya que sería de suma utilidad en el crecimiento de ésta Escuela.

DELIMITACIONES

Este proyecto se diseñó para llevarse a cabo en la EIPTPL de la UANL tanto a los trabajadores docentes como a los no docentes.

CONTACTO INICIAL

En el tiempo que he laborado en puestos administrativos en dicha Escuela se hizo evidente la necesidad de realizar un manual de análisis y descripciones de puestos y organigrama, pues actualmente no se cuenta con ninguno de éstos, por lo cual propuse su elaboración, misma que fue aceptada por el director de esta dependencia el M.C. Alejandro Galván Ramírez así como por la directora del Departamento de Recursos Humanos de la UANL M.C. Cruz Imelda Páez Garza de quienes obtuve una respuesta positiva, quien además esta última, interesada por la calidad de los servicios de nuestra máxima casa de estudios y en el desarrollo personal y laboral de los empleados , en particular de esta Dependencia, apoyaron la propuesta, dando la autorización para que se llevará a cabo.

OBJETIVO

Elaborar el análisis y descripciones de puestos y un organigrama que sea lo suficientemente flexible para que se adapte a los cambios y necesidades organizacionales que se presenten en la EIPTPL.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Esta investigación no planteará preguntas ni hipótesis por la razón siguiente: la investigación no se basa de manera cuantitativa, es de índole cualitativa puesto que no intenta medir el desempeño del personal, los resultados que de dicha investigación resulten serán en base a las respuestas que den dichos trabajadores en conjunto con la información teórica que se logró recopilar.

CONVENIO CON EL CLIENTE PARA LA INTERVENCIÓN

Quedando de acuerdo con los clientes para realizar el proyecto se formó un convenio en el cual por mi parte diseñaré el análisis y descripciones de los puestos y un organigrama de la EIPTPL.

IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

Se diseñaran el análisis y descripciones de los puestos y organigrama correspondiente, esto por medio de la recolección de información obtenida en una entrevista semidirigida individual y la aplicación de una encuesta al personal de la EIPTPL, en la aplicación y la entrevista se otorga un tiempo aproximado de 30 minutos.

RETROALIMENTACIÓN AL CLIENTE

Se establecieron fechas para notificar acerca de los avances, ya terminado el proyecto se presentará tanto al director de la EIPTPL M.C. Alejandro Galván Ramírez así como a la directora del Departamento de Recursos Humanos de la UANL la M.C. Cruz Imelda Páez Garza, para que proceda su revisión e implementación.

CAPÍTULO I

Antecedentes de la Escuela Industrial y Preparatoria Técnica “Pablo Livas”

Para fines de mayor entendimiento acerca de la institución en la que se realizó el proyecto se comenzará con una breve narrativa de ésta.

El 2 de abril de 1921, es inaugurada la Escuela de Artes y Labores “Pablo Livas”, consistiendo sus programas en un año de estudios posterior al sexto año de primaria dependiendo de la Secretaría de Educación Pública, con un registro de 230 alumnas.

En 1933 se integra con otras escuelas y funda la Universidad de Nuevo León, pasando a ser parte de ésta con el nombre de Escuela Industrial de Labores Femeniles “Pablo Livas”.

El 21 de Marzo de 1963 se construyó en Jiménez Sur 321 la Escuela Industrial Femenil “Pablo Livas” lugar que ocupa actualmente, siendo inaugurada por el entonces gobernador del Estado Lic. Eduardo Livas Villarreal, y en ese mismo año se tuvo la visita del entonces Presidente de la República Lic. Adolfo López Mateos.

En 1974, la escuela deja de ser sólo femenil y se acepta la inscripción de varones, es en ese año cuando se inicia la preparatoria técnica con seis especialidades: Diseño de Modas, Calicultura, Alimentos, Educación Física, Diseño y Comunicación Visual y Diseño Artesanal.

En 1977 cambia nuevamente su nombre al de Escuela Industrial y Preparatoria Técnica “Pablo Livas”, que perdura hasta la fecha, y desde su fundación hasta ese año las funciones administrativas eran realizadas por las directoras, auxiliadas por secretarias que variaban en número, pero que en ese año laboraban cuatro en el TM y cuatro en el TV; además de profesoras que se desempeñaban como: secretaria general, prefecta y coordinadoras de técnicas y de preparatoria, además operaba un departamento de Servicio Social.

En el año de (1978) debido a una decisión política del entonces director en funciones para equilibrar la representación en la administración de dos grupos de maestros en pugna, se agregó una secretaría académica cuya función era esencialmente resolver cuestiones escolares y la secretaria general se aboco a resolver problemas administrativos.

En la Administración (1981-1987) dirigida por la M.A. Gloria Nelly Páez Garza, se logró la conciliación de intereses entre grupos en pugna que habían retrasado el proceso de avance en materia académica, administrativa y laboral, desarrollándose un organigrama que aún y que no se desarrolló un trabajo de ingeniería administrativa, era bastante funcional para su tiempo y tamaño de la institución; de manera que este organigrama se repitió en las Administraciones (1987-1993) y (1993- 1999) como se muestra en el Anexo III.

El 24 de Septiembre de (1997) fue inaugurada una extensión de la EIPTPL Unidad Poniente en Ciudad Solidaridad, siendo inaugurada por el entonces Presidente de la República Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León. (Historia de la Escuela Industrial Femenil Pablo Livas 2000)

Durante la Administración (1999-2005) se agregó al organigrama administrativo la figura de Subdirector, manteniendo las secretarías académica y administrativa; y finalmente desarrollar el presente estudio y generar la siguiente propuesta que pongo a su consideración: elaboración de análisis de puestos, descripción de puestos y organigrama.

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento preciso.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos cinco años. El costo de la planeación es elevado, por lo que ha tenido gran difusión entre las empresas.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado de acuerdo a: Werther (2002).

La demanda de los recursos humanos que a futuro experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos.

CAUSAS DE LA DEMANDA:

Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización.

- Desafíos externos
- Económicos: si el país comienza a exportar, la inflación, el desempleo, las tasas de interés.
- De más sencilla predicción: desafíos sociales, políticos y legales.
- Tecnología: son de más difícil predicción. Con frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.

Competencia

Decisiones de la organización: las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los pronósticos de ventas y producción son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Una reorganización puede cambiar radicalmente las necesidades de recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados, (Werther, 2002).

Cambios en la fuerza de trabajo: (Jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias).

La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Requerimientos de recursos humanos

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de un año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos.

Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos.-

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

Necesidades externas: El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

Análisis del mercado de trabajo: El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales.

Factores demográficos: Son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles, (Robbins, 2001).

Puesta en práctica de los planes de recursos humanos.-

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe exceso en la oferta de recursos humanos. La mayor parte de las organizaciones responde a esta situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicaciones. El proceso normal de abandono por jubilaciones, enfermedades, etc., corrige lentamente esta situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la organización, existe insuficiencia en la oferta de recursos humanos, (Werther, 2002).

Los administradores de personal deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan la promoción a través de capacitación.

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. La información contenida en el plan sirve de guía para reclutadores, capacitadores, planificadores de desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuáles son las necesidades de la organización, todo el personal puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los mismos y mediante su análisis, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización en forma eficiente y efectiva.

CAPÍTULO III

REINGENIERÍA

Definición de Reingeniería

"La Reingeniería consiste en reinventar la empresa desafiando sus doctrinas, sistemas y actividades existentes para redespigar motivacionalmente sus recursos humanos y de capital en procesos interfuncionales. La reinvención busca optimizar la posición competitiva de la empresa, su valor para los accionistas y su contribución a la sociedad", (Bennis & Mishe, 1996).

Reinventar la empresa no es una tarea fácil. Implica transformar permanentemente toda la orientación y dirección de la organización. Significa desafiar y descartar valores tradicionales, precedentes históricos, métodos comprobados y conocimientos convencionales, para reemplazarlos por conceptos y técnicas completamente diferentes. Implica redirigir y reentrenar a los trabajadores de acuerdo con esos nuevos conceptos y técnicas.

Es necesario cuestionar y redefinir las fibras culturales de la empresa. Hay que examinar y rediseñar flujos tradicionales del trabajo.

Hacia el Concepto de Reingeniería

Detrás de la palabra Reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías. Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de

esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

Actualmente tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

Clientes

Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Lo anterior es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

Competencia

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

Cambio

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos.

Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la Reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Para la realización del presente trabajo considere la definición de Nemiña (2000)

Que define: **Reingeniería** es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería no es, hacer más con menos, es, con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor y trabajar más inteligentemente, es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Según Nemiña (2000) cita a Mchugh, Pendlebury, Wheeler (1995), el enfoque básico de la Reingeniería de procesos se compone de tres fases:

Fase 1: Descubrimiento: la fase durante la cual la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado y determina como se puede modificar sus procesos para alcanzar tal estrategia; en esencia es un examen del negocio que busca identificar la oportunidad y la escala para la Reingeniería de procesos esenciales, considerando una innovación radical.

Esta fase se compone de cuatro pasos:

- Movilizar
- Evaluar
- Seleccionar
- Comprometerse

La clave de la fase de descubrimiento es la confirmación de la estrategia de la compañía.

Durante esta fase se requiere que los procesos sean objeto de una técnica conocida como “mapeo rápido”. En este primer proceso de mapeo, se definen las condiciones externas y da una definición de alto nivel de los procesos esenciales y fundamentales de apoyo. La compañía debe buscar en los lugares donde existan oportunidades de obtener buenos resultados y cuantificarlos; también es éste el momento de “hacer arreglos” en los procesos que requieran ajustes, además, los valores y la cultura del negocio deben ser identificados para planificar la escala de cambio organizacional que se requiere antes de emprender un análisis detallado.

Fase 2: Rediseño: en esta fase el proceso se detalla, planifica y diseña. Implica el empleo de todas las habilidades y talentos administrativos inherentes al diseño de cualquier producto físico; es un esfuerzo de mejora de procesos, se enfoca en la recopilación de datos, análisis, desarrollo de conceptos y especificación de las diversas opciones.

Consta de cinco fases del rediseño.

- Movilizar
- Analizar
- Innovar
- Proyectar
- Comprometerse

Fase 3: Realización: es la puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia.

Esta fase cuenta con cinco caminos, que a la vez implica cinco tipos de actividades diferentes:

1. Movilizar
2. Comunicación
3. Actuar
4. Medir
5. Sostener

Características de la Reingeniería de procesos:

- Varias tareas se combinan en una
- Los empleados toman las decisiones
- Los pasos en los procesos siguen un orden natural

- Múltiples versiones del mismo proceso
- El trabajo se ejecuta donde hace mas sentido
- Chequeos y controles se reducen
- Las reconciliaciones se minimizan
- Se hace un híbrido de operaciones centralizadas y descentralizadas

Metas específicas de la Reingeniería:

La Reingeniería persigue cinco metas fundamentales de acuerdo a: Nemiña (2000) cita a Mchugh, Pendelebury, Wheeler (1995).

- ✓ Aumentar la productividad
- ✓ Optimizar el valor de la empresa para los accionistas
- ✓ Lograr resultados cuantificables
- ✓ Consolidar funciones
- ✓ Eliminar niveles y trabajos innecesarios

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE PUESTOS

Perspectiva general: Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización, de acuerdo a: (Pérez, 2004).

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Dichos puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Descripción de puestos

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos, según: (Álvarez, 2004).

Datos básicos de una descripción de puestos puede incluir:

Código: indica el que se le haya asignado al puesto, clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan.

Fecha: determina si la descripción se encuentra actualizada o no.

Identificación de la persona que describió el puesto:

Para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización: departamento, división, turno (del puesto).

Jerarquía: para establecer niveles de compensación.

Supervisor: es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

DISEÑO DE PUESTOS

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos, (Álvarez, 2004).

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con

frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Elementos organizativos del diseño de puestos

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

Flujo de trabajo. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales. Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, entre otros, (Werther, 2002).

Elementos del entorno en el diseño de puestos

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados: Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

Demandas del entorno social: El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Elementos conductuales en el diseño de puestos:

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

Autonomía: responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

Variedad: uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor: El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significado de la tarea: Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

Retroalimentación: información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

TÉCNICAS PARA EL NUEVO DISEÑO DE PUESTOS

El punto central en un nuevo diseño de puestos es con frecuencia, si éste debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

Especialización insuficiente:

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse en dos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Especialización excesiva:

A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen según (Robbins, 2000):

Rotación de labores.: Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.

Inclusión de nuevas tareas: Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

Enriquecimiento del puesto: Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución. El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

CAPÍTULO V

OBJETIVO DE UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, (Álvarez, 2004).

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

En las empresas están preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidamos o dejamos en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos.

Todo empresario, todo Directivo y todo departamento de Recursos Humanos deberían de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis de puesto. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

A la hora de implantar tal sistema no deben olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y sobre todo, altos costos.

Aunque existen modelos estándares de análisis de puesto, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de un análisis de puesto sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

De tal forma el tener una herramienta clara y sencilla determinará:

Los procesos de selección: Cuando se selecciona a alguien lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí se puede deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearse es: ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección sin conocer lo que el propio puesto impone a su ocupante?

Planes de carrera y promoción: A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puesto se tiene, qué puestos se van a crear, por qué se consideran necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

Valoración de puestos de trabajo: La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una

valoración de puestos es necesaria la información aportada por el análisis de puesto. Si no se sabe cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?

Evaluación del desempeño: Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realiza, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no se tiene esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

Formación: Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

Determinación de la responsabilidad: Un Análisis de puestos dará información acerca de las responsabilidades, habilidades, competencias, lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene.

Clasificación y ordenación de puestos: Como anteriormente se mencionó, la información obtenida en el análisis de puesto servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

CAPÍTULO VI

LOS ORGANIGRAMAS

El *organigrama* puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes.

Un organigrama es una representación gráfica de una organización.

En gerencia generalmente los diversos niveles administrativos o departamentos conforman los elementos de un organigrama. Es importante tener en cuenta en el diseño de los organigramas los niveles de mando o jerarquías en la organización, (Rojas, 2004).

Los organigramas son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aún los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Finalidad del Organigrama

Un organigrama debe poseer diversas funciones y finalidades. Por ejemplo:

Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

1. Los cargos existentes en la compañía.
2. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas y
3. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones del Organigrama

Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Ventajas del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

1. Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
3. Muestra quién depende de quién.
4. Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

5. Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
6. Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
7. Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización, (Melinkoff, 1990).

Contenido del Organigrama

Un organigrama puede contener diversos datos, estos son sus principales contenidos:

Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.

- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

Tipos de organigramas:

De acuerdo a Suárez (2004) los organigramas pueden ser:

- *Vertical*

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

➤ ***Horizontal***

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

➤ ***Circular***

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

➤ ***Escalar***

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Clases de organigramas

Según, Villarroel (2004), la forma como muestran la estructura son:

- Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
- Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
- Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

- Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.
- Horizontales (de izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

LA JERARQUÍA

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse según Rojas (2004), como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que se desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la

diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

- La jerarquía dada por el cargo.
- La jerarquía del rango.
- La jerarquía dada por la capacidad.
- La jerarquía dada por la remuneración.
- La jerarquía dada por el cargo: Este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.
- La jerarquía del rango: Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay

que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

- La jerarquía dada por la capacidad: Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.
- La jerarquía dada por la remuneración: Este tipo está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y en grado sumo, por el rendimiento del individuo.
- La jerarquía de un empleado en una empresa se basa en el grado de especialización que posea pero su alta ubicación dentro de la organización también depende de la naturaleza del negocio, por ejemplo, en muchas empresas venezolanas el gerente de planta es un ejecutivo muy importante, su status llega a ser mayor que un gerente de finanzas. En cualquier compañía fundamentalmente operativa, por ejemplo, la explotación petrolera en nuestro país un campo donde generalmente existen dinámicos y poderosos sindicatos, el responsable por la función de personal es un ejecutivo de alta valía e influencia llegando a tener el cargo de vicepresidente.

RESULTADOS

Según Sampieri para que una encuesta tenga validez, debe ser aplicada al 10% de la población. En este caso considerando el universo variado de categorías en ambos sectores (docentes y no docentes) se aplicó al 35% de los primeros y al 50% de los segundos.

LOS RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE FUERON:

Reactivo No. 1.- Este reactivo, concerniente al conocimiento de su categoría docente nos demuestra que el 56.10 % lo desconoce, contra un 43.90 %, esto nos dice que más de la mitad de la muestra no sabe a que más puede aspirar dentro de su sector y los beneficios económicos que esto conlleva.

Reactivo No. 2.- Este reactivo concuerda con el anterior donde el profesor, 68.29% desconoce cual es su categoría inmediata superior contra solo un 31.71% que sabe a que categoría aspirar.

Reactivo No. 3.- Un 90.24% que desconoce, contra solo un 9.76% cuál es su categoría inferior lo que acaba por demostrar el pleno desconocimiento que el personal docente tiene sobre el tabulador y la repercusión económica que esto tiene en su salario.

Reactivo No. 4.- Más de la mitad, 51.22% desconoce con cuantos años de vida laboral se puede jubilar, contra el 48.78% que contestó correctamente este reactivo.

Reactivo No. 5.- Este reactivo nos dice, que el 78.05 contra el 21.95%, sabe cual debe de ser su edad cronológica para poder llevar a cabo su jubilación.

Reactivo No. 6.- Este reactivo refleja que el 58.54%, sabe que puesto desempeña su jefe inmediato superior dentro de la organización, contra un 41.46% que lo desconoce.

Reactivo No. 7.- En este reactivo se manifiesta, que solo el 51.22% de los docentes contestaron correctamente cual es el puesto inmediato superior al de su jefe, contra un 48.78% que contestaron incorrectamente.

Reactivo No. 8.- Un 60.98% manifestó que se le habían notificado de forma hablada cuales serían sus funciones laborales, mientras un 39.02% manifestó que sus labores a realizar le habían sido notificadas en forma escrita.

Reactivo No. 9.- Cuando a los docentes, se les presenta algún problema en el área laboral, relacionado con: alumnos, aulas, material didáctico, etc., el 75.61% sabe con quien acudir, mientras el 24.39% lo desconoce.

Reactivo No. 10.- Cuando el docente tiene que ausentarse un día de su cátedra el 48.78% sabe con quien acudir en tanto el 51.22% desconoce ante que autoridad justificar su inasistencia.

Reactivo No. 11.-Este reactivo nos expone que el 65.85% de los profesores no sabe cuales son los requisitos para que el pueda participar en el máximo órgano decisorio de su preparatoria, contra solo un 34.15% que si lo conoce.

Reactivo No. 12.-El 75.61% desconoce que la junta directiva esta por encima del director en la toma de decisiones mientras solo el 24.39% lo desconoce.

Reactivo No. 13.- En este reactivo el 63.41% sabe que existe un organigrama de la EIPTPL mientras el 36.59% lo desconoce.

Reactivo No. 14.- El 85.37% sabe el nombre de cuatro jefes inmediatos superiores y donde el 14.63% lo desconoce.

Reactivo No. 15.- El 92.68% de los profesores mencionó correctamente tres derechos laborales y solo el 7.32% los desconoce.

Reactivo No. 16.- El 92.68% mencionó correctamente tres causales de rescisión de contrato laboral mientras el 7.32% lo ignora.

Ver anexo IV gráfica número uno del personal docente

El máximo órgano decisorio de la EIPTPL es la junta directiva y el director es la máxima autoridad ejecutiva, si el personal docente 75.61% desconoce esto y el 65.85% no sabe que requisitos se necesitan para que el pueda participar en la mencionada junta directiva, que es donde se toman todos los acuerdos que rigen la vida interna de la preparatoria (académicos, administrativos, laborales, económicos, etc.) pone a este sector en desventaja en la toma de decisiones, de igual forma si los profesores ignoran la categorización existente 56.10%, cual seria su motivación para escalar puestos laborales dentro de la organización.

El 51.22% no sabe con cuantos años de labor docente, y el 21.95% ignora con que edad cronológica se puede jubilar respectivamente.

El ausentarse por un día de labor docente el 51.22% no sabe ante quien acudir para poder justificar su inasistencia.

Al no ser notificado en forma escrita cuales serían sus funciones 60.98% y al presentarse algún problema en el área de trabajo el 24.39% no sabe con quien dirigirse además de que el 36.59% desconoce el organigrama ni que puesto desempeña su jefe inmediato superior y el 41.46% no sabe quien es el inmediato superior de su jefe.

LOS RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL NO DOCENTE FUERON:

Reactivo No. 1.- Este primer reactivo nos demuestra que el 84.21% del personal de este sector, sabe el nombre del puesto que desempeña, contra un 15.79% que lo ignora.

Reactivo No. 2.- En este reactivo El 76.32% contestó correctamente el nombre del puesto de su inmediato superior, mientras un 23.68% lo desconoce.

Reactivo No. 3.- Cuando se presenta un problema relacionado con su área de trabajo el 60.53% sabe ante quien acudir, mientras el 39.47% no lo sabe.

Reactivo No. 4.- El 89.47% sabe cuantos elementos forman el numero de trabajadores en su puesto mientras un 10.53% contesto negativamente.

Reactivo No. 5.- La mayoría del personal no docente 94.74% sabe cuantos minutos puede llegar después de su hora de trabajo, sin que sea considerada falta y solo el 5.26% ignora este derecho.

Reactivo No. 6.- Una de las causales para que a un trabajador le pueda ser rescindido su contrato sin problemas para la EIPTPL es que tenga cuatro faltas en 30 días, el 65.79% lo sabe y un 34.21% lo desconoce.

Reactivo No. 7.- El 52.36% del personal de este sector, desconoce con cuantos años laborales se puede jubilar y un 47.37% contestó correctamente.

Reactivo No. 8.-El 63.16% contestó correctamente a que edad cronológica podría jubilarse mientras el 36.84% contestó negativamente.

Reactivo No. 9.- A l ingresar a la EIPTPL el 68.42% del personal docente, dice le fue notificado por escrito sus funciones y el 31.58% manifiesta que de forma hablada se le notificaron sus funciones.

Reactivo No. 10.- El sindicato de la UANL le otorga a sus trabajadores los llamados días económicos, para poder ausentarse de su trabajo por algún problema personal, el 57.89% conoce esta prestación contra un 41.11% que lo desconoce.

Reactivo No. 11.- El 71.05% sabe con quien acudir los días económicos y el 28.95% no sabe.

Reactivo No. 12.- Otra prestación laboral de los trabajadores, es que por cada 5 años laborados tienen derecho a cuatro días de descanso, el 73.68% sabe de esta prestación y el 26.32% lo desconoce.

Reactivo No. 13.- El 73.68% sabe a quien solicitar sus quinquenios mientras el 26.32% no sabe con quien acudir.

Reactivo No. 14.- El 63.16% del personal no docente conoce el organigrama de la EIPTPL mientras el 36.84% lo desconoce.

Reactivo No. 15.- El 78.95% pudo mencionar los puestos de los cuatro jefes superiores de la organización y el 21.05% contestó incorrectamente.

Reactivo No. 16.- Del personal de este sector el 68.42% conocía tres derechos laborales y el 31.58% no supo contestar correctamente este reactivo.

Reactivo No. 17.- Solo el 39.47% pudo contestar correctamente tres causales de rescisión de contrato contra el 60.53% que desconoce cuales pueden ser tres de las causas por las que puede perder su trabajo.

El 15.79% del personal no docente desconoce el nombre del puesto que esta desempeñando y el 23.68% no sabe el nombre del puesto de su inmediato superior y al presentarse algún problema en su área designada para laborar el 39.47% no sabe a quien acudir para reportarlo ni cuantos trabajadores están a su mismo nivel dentro de la dependencia el 10.53%.

De igual forma al desconocer cuales son sus mínimos derechos laborales como son: cuantos minutos puede llegar tarde al iniciar sus labores el 5.26% o cuantas faltas pueden tener en un mes el 34.21% para que le sea rescindido el contrato ni con cuantos años laborados y de edad cronológica se puede jubilar 52.36% y 36.84% respectivamente, así como las causales de rescisión de su contrato el 60.53% lo desconoce.

El personal no docente 63.13% desconoce el organigrama y el 21.05% no pudo mencionar los nombres de cuatro puestos superiores al suyo.

Ver anexo IV gráfica número uno del personal no docente.

CONCLUSIONES

Al incrementarse en los años 70's en forma tan rápida la demanda de la educación media superior en las preparatorias de la UANL la EIPTPL no fue la excepción, sobre todo esta escuela que siendo femenil, en 1974 abre sus puertas a los varones, obvio, es decir que no contaba con la infraestructura para hacer frente a este cambio en cosas tan sencillas como sanitarios para varones, mucho menos con manuales de análisis y descripciones de puestos y organigramas incluso con una planta docente que estuviera acorde a esta nueva directriz trazada por las autoridades universitarias. Ante este gran incremento de la ya mencionada población estudiantil independientemente de los sectores: docente, administrativo, técnico y de intendencia, no se dieron tiempo, si no para cubrir solo, el aspecto académico, dejando de lado el proceso administrativo, de ahí que al cursar yo la maestría en psicología laboral, nace la idea de empatar el rezagado campo administrativo con el avance académico alcanzado por esta escuela.

Al iniciar el presente trabajo se corroboró a través de la entrevista y la aplicación de una encuesta que verdaderamente tanto el personal docente como no docente desconocen aspectos elementales sobre leyes, reglamentos, análisis y descripciones de puestos así como el organigrama de la EIPTPL.

Es importante mencionar que muchas de las funciones no están establecidas de una manera formal ya que las actividades las hacen de acuerdo a las necesidades que se presentan en el momento que suceden, por lo tanto no tienen una manera clara de proceder ante cualquier situación que se le presente.

Respecto al organigrama oficial se encontró que no reflejaba la realidad actual debido a que existe una estructura informal, además de los siguientes aspectos:

- Departamento de nueva creación.
- Programas de nueva creación.
- Duplicidad de funciones.
- Duplicidad de jefe inmediato.
- Puestos no graficados en el organigrama, pero que si existen.
- Puestos con diferente nomenclatura, pero en el mismo nivel.

Por lo anteriormente escrito, así como por los resultados obtenidos en la encuesta aplicada donde el 56.25% contestó correctamente y un 43.75% incorrecto por parte de los docentes y un 69.19% contestó correctamente y un 30.81% incorrectamente del personal no docente, se recomienda a los clientes:

M.C. Alejandro Galván Ramírez director de la EIPTPL así como a la M.C. Cruz Imelda Páez Garza directora de Recursos Humanos de la UANL, la elaboración e implementación de los manuales de análisis y descripción de puestos

Además de un nuevo organigrama que funcione dinámicamente en relación a los procesos administrativos ofrecidos por esta dependencia; que tenga claras sus relaciones de mando y de cooperación interdepartamental, de manera que cada departamento no opere como isla, si no como parte de un todo.

En base a esto se implementará el programa de reingeniería para así generar un equipo de amplia experiencia.

Por lo ya mencionado se propone desarrollar un programa de capacitación continua a todo el personal, para que conozcan claramente su labor y los comprometa a realizar su trabajo eficientemente, e identificar las actividades de aquellos, que se relacionan laboralmente con cada uno de ellos.

Así mismo la calidad de servicios que ofrece la EIPTPL puedan estar acorde con los objetivos de la misión, visión, valores así como con la visión 2012 de la UANL y se pueda aspirar a ser considerada la mejor universidad pública del país.

REFERENCIAS

Venís, Warren., Mische Michael. (1996). La organización en el siglo XXI. México, D.F: Panorama Editorial, S.A de C.V.

Cantú, Vanesa., Mendoza, Irma (2002). Implementación de un programa de reingeniería: generación de expectativas en los trabajadores no docentes de la Facultad de Psicología de la U. A. N. L.” Monterrey, Nuevo León.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una Perspectiva Global. Ed. Mc. Graw Hill, Décima Edición.

Fulmer, Rober M., Administración y Organización. Ed. CECSA, Primera Edición.

Melinkoff, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.

Merguilles, Newton, Wallace, John, El Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicación. Ed. Trillas Primera Edición.

Peppard, Joe y Rowland, Philip, La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocios. Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana.

Robinn, Stephen, Comportamiento Organizacional. Ed. Mc. Graw Hill, Octava Edición.

Suárez Suárez, Andrés. Diccionario de Economía y Administración. Ed. Trillas.

<http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm>

Título: Descripción de puestos:

Autor: Lucía Álvarez González

<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/reinge/default.htm>

Título: Reingeniería.

Autor: Ricardo Nemiña.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/andipu.htm>

Título: Análisis y diseño de puestos

Autor: María Cristina Pérez

<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

Título: Tipos de organigramas:

Autor; Mairena Romero Sánchez, Mariluz Suárez.

<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

Título: Los Organigramas

Autor: Ana Maria Velásquez, Frank Rojas

<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

Título: Clases de organigramas

Autor: Marcel Villarroel

Título: Manual de estilo de publicaciones

Editorial: Manual Moderno

Título: Metodología de la investigación

Autor: Roberto Hernández Sampieri

<http://www.geocities.com/lionelpineda/ADMON/int/int02.htm>

Título: Planeación de los recursos humanos

Autor: s/a

ANEXO I

DESCRIPCIONES DE PUESTO

H. JUNTA DIRECTIVA

H. Junta Directiva

Está establecida en la forma de un ejecutivo plural. Tiene una importante función administrativa que ejercer. Tiene a su cargo administrar toda la organización en beneficio de los que forman parte de ella. El interés y la responsabilidad de cada uno de los miembros de la Junta deben ser la Institución como un todo. Entre las funciones de la H. Junta Directiva se pueden resumir en los patrimonios de la Institución que la constituyen, los bienes muebles e inmuebles que actualmente son de su propiedad y los que en un futuro adquiera por cualquier título; los legados y donaciones que se le hagan, también los fideicomisos que en su favor se constituyan; así como crear los medios necesarios para complementar las funciones docentes, de investigación y de servicios a la comunidad con el fin de que la Institución pueda establecer nexos con las autoridades públicas o privadas, a fin de desarrollar en forma conjunta estas actividades.

DIRECCIÓN

Director

Esta persona ocupa el puesto ejecutivo más alto a nivel individual de la Dependencia, se encarga de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la Preparatoria. Su actividad principal es realizar la gestión de recursos para la Dependencia, basándose e involucrándose en la planeación académica, administrativa y asistencial; de acuerdo con las proyecciones establecidas por el nivel de autoridad localizado en este cargo. También se encarga de implementar los objetivos establecidos por H. Junta Directiva como delegado de esta asamblea.

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

Subdirector Académico

Este puesto cuenta con la autoridad inmediata intermedia al Director, se encarga de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia, con y a través de otras personas, además de definir los medios para alcanzar los propósitos y objetivos de la Dependencia, sus actividades principales son planear, llevar a cabo y supervisar la actividad y carga académica de la Preparatoria y de la Técnica.

Profesores

Este puesto lo integran facilitadores del aprendizaje y se encargan de proporcionar apoyo a la Jefatura a la que pertenecen en actividades que así lo requieran, así como mantener un flujo constante de trabajo, supervisar y asesorar las diferentes actividades académicas que realizan los alumnos para que lleven a cabo cada vez mejor su aprendizaje.

SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Subdirector Administrativo

Este puesto cuenta con la autoridad inmediata intermedia al Director, se encarga de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia, con y a través de otras personas y definir los medios para alcanzar el propósito de la Preparatoria; entre sus funciones se encuentran supervisar los Departamentos que le reportan con el fin de que realicen mejor su trabajo en aspectos financieros, logísticos de personal, muebles e inmuebles para que la población en general de la Dependencia cuente con el material e instalaciones adecuadas para un mejor desempeño.

Secretaría de Tesorería y Finanzas.

Este puesto ocupa uno de los mandos intermedios inmediatos a la Subdirección Administrativa, controla un aspecto de las operaciones del personal a su cargo, este es el nivel organizacional mas alto relacionado con las actividades referentes a los servicios que ofrece esta Secretaria. Entre sus funciones se encuentra llevar la contabilidad de la Dependencia, realizar los reportes que se entregan en Rectoría para la información de egresos e ingresos, apoyar en el diseño del presupuesto anual de la Dependencia, así como llevar el control de la nomina de la Institución, tiene a su cargo cuatro Jefes de sección, los cuales son: Compras, Almacén, Taller de Costura y la Caja General. Estos a su vez subdividen sus actividades para la delegación de autoridad. En este Departamento se realizan las juntas con los jefes para la asignación y evaluación del trabajo de cada uno. También tiene la responsabilidad de hacer las requisiciones del material que sea necesario para su Departamento.

ANEXO II

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Director	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
Departamento: Dirección	
3. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior:	
7. Reporta a: Junta Directiva	
8. Puestos bajo su mando: 4	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Presentación de informes sobre actividades realizadas en la Dependencia a diversas autoridades de la institución.	Eventual
2. Planeación de actividades académicas, administrativas y financieras.	Permanente
3. Atención al personal docente, administrativo así como al alumnado.	Permanente
4. Autorización de planes, programas y documentos que se vayan presentando en la Dependencia.	Permanente
5. Participación en actividades extraescolares, académicas y asistenciales.	Eventual
Descripción genérica:	
Funciones	
Implementación de los objetivos establecidos por la Junta Directiva como delegado de la asamblea.	
Representación interna y externa de la Dependencia.	

Participación en la comisión legislativa del consejo de la Institución.			
Mantener constante y estrecha comunicación con los diferentes puestos y /o cargos de la Dependencia.			
Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:			●
Posgrado:			●
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	100	100	100
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
	●		
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			
Atención intensa y sostenida			●
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante			●
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			
Uso de materiales			●
Trámites y procesos	●		

Valores y/o equipo		●		
En la dirección o supervisión de personas		●		
4. Características físicas:				
		Necesaria		Deseable
Agudeza visual		●		
Agudeza auditiva		●		
Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva		●		
Coordinación general		●		
5. Condiciones de trabajo				
	Malo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido				●
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior			●	
Exterior			●	
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado				●
De pie		●		
Escritorio				●
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●

Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído			●	
Vista			●	
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso		●		
Sistema digestivo		●		

Perfil del puesto	
Edad:	La señalada en la ley orgánica
Sexo:	indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura, Maestría
Idiomas:	Ingles
Conocimientos especiales:	Ser mexicano y estar en pleno goce de sus derechos civiles
Experiencia necesaria:	Tener por lo menos 5 años de servicio en la enseñanza o en la investigación universitaria
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Subdirección Administrativa	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
3. Departamento: Subdirección Administrativa	
4. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Director	
7. Reporta a: Director	
8. Puestos bajo su mando: 6	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Manejo de presupuestos sobre la base de las necesidades de la Dependencia.	Permanente
2. Autorización de compras y uso de efectivo.	Permanente
3. Atención directa al personal que labora dentro de la Dependencia.	Permanente
4. Recibir al alumnado en atención a sus necesidades.	Permanente
5. Organizar los recursos disponibles para la elaboración de los trabajos requeridos.	Permanente
6. Informe semestral de los avances de la Dependencia.	Eventual
Descripción genérica:	
Funciones	
Revisar que las actividades académicas se realicen con eficiencia. Supervisión de los diferentes departamentos a su cargo. Apoya los planes propuestos por la directiva en la Dependencia.	

Supervisa, guía y controla las acciones del personal que tiene a su cargo.
 Promover y supervisar la utilización del material y equipo necesario para su seguridad y protección personal.
 Evaluación de necesidades a cubrir.
 Manejar y conocer adecuadamente el equipo y herramientas a su cargo.
 Llevar el control interno de asistencia del personal a su cargo así como registro de permisos de salida.
 Preparación del material para las auditorias.

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:			●
Posgrado:			●
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	75	75	75
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
	●		
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			
Atención intensa y sostenida			●
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante			●

3. Responsabilidad:				
	Necesaria		Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta				
Uso de materiales				●
Trámites y procesos	●			
Valores y/o equipo				●
En la dirección o supervisión de personas	●			
4. Características físicas:				
	Necesaria		Deseable	
Agudeza visual	●			
Agudeza auditiva	●			
Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva	●			
Coordinación general	●			
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				●
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido			●	
b) Tipo				
	25%	50%	75%	100%
Interior			●	
Exterior			●	
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado			●	
De pie			●	
Escritorio			●	

c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído			●	
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso		●		
Sistema digestivo		●		

Perfil del puesto	
Edad:	25 a 45 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura, Maestría
Idiomas:	75% Ingles
Conocimientos especiales:	Computación Finanzas Ingles 75%
Experiencia necesaria:	3 años
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Subdirector Académico	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
3. Departamento: Subdirección Académica	
4. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Director	
7. Reporta a: Director	
8. Puestos bajo su mando: 11	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Revisar que las actividades académicas se realicen con eficiencia.	Permanente
2. Coordinación de horarios de maestros.	Eventual
3. Firma de documentos académicos.	Permanente
4. Control de asistencia y permanencia del personal docente por medio de prefectura.	Eventual
5. Distribución de aulas y maestros al alumnado.	Eventual
6. Promover y supervisar la utilización del material y equipo necesario para su seguridad y protección personal.	Permanente
7. Organizar los recursos disponibles para la elaboración de trabajos requeridos.	Eventual
8. Llevar el control interno de asistencia del personal a su cargo, así como registro de permisos y salidas.	Permanente
Descripción genérica:	

Funciones
Definir objetivos y propósitos académicos a cumplir dentro de la Dependencia.
Planeación, control y coordinación de actividades académicas que se llevarán a cabo en la Dependencia.
Representación esporádica de la Dependencia en eventos académicos institucionales.
Diseño y elaboración de programas y eventos académicos.
Mantener comunicación continua y estrecha con los coordinadores de los diferentes áreas que se imparten en la Dependencia.
Llevar la minuta en las juntas directivas.
Supervisar, guiar y controlar las acciones del personal que tiene a su cargo.

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:			●
Posgrado:			●
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	75	75	75
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
	●		
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			
Atención intensa y sostenida			●
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			

Esfuerzo físico intenso muy constante				●
3. Responsabilidad:				
	Necesaria		Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta				
Uso de materiales			●	
Trámites y procesos	●			
Valores y/o equipo			●	
En la dirección o supervisión de personas	●			
4. Características físicas:				
	Necesaria		Deseable	
Agudeza visual	●			
Agudeza auditiva	●			
Agudeza olfativa			●	
Capacidad táctil			●	
Habilidad expresiva	●			
Coordinación general	●			
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				●
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido			●	
b) Tipo				
	25%	50%	75%	100%
Interior			●	
Exterior			●	
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado			●	
De pie			●	

Escritorio			●	
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído			●	
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso		●		
Sistema digestivo		●		

Perfil del puesto	
Edad:	25 a 45 años
Sexo:	indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura, Maestría
Idiomas:	75% Ingles
Conocimientos especiales:	Computación. Estadística. 75% de ingles.
Experiencia necesaria:	3 años
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Jefatura de Academia de Matemáticas	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
Departamento: Academia de Matemáticas	
3. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Secretario de Planeación y Control de Preparatoria	
7. Reporta a: Secretario de Planeación y Control de Preparatoria	
8. Puestos bajo su mando: 1	
9. Número de empleados en el puesto: 1	
Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Realizar investigaciones para la mejora de la materia	Permanente
2. Programación de actividades y eventos de la materia	Permanente
3. Reporte de actividades realizadas por los Maestros	Permanente
4. Elaboración de actividades.	Permanente
Descripción genérica:	
Funciones	
Cooperación en la redacción de antologías. Llevar a cabo las actividades establecidas en el calendario que solicita la secretaría académica. Vigilar que los programas de las materias y los contenidos vayan de acuerdo con la formación del estudiante.	

Supervisión de alumnos y maestros.			
Dar asesoría a subordinados .			
Detección, evaluación y solución de necesidades.			
Mantener un flujo constante de trabajo.			
Apoyo al departamento en actividades que así lo requieran.			
Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:		●	
Posgrado:			
b) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	50	50	50
c) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
		●	
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención		●	
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante		●	
Esfuerzo físico intenso muy constante			
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			

Uso de materiales				●
Trámites y procesos		●		
Valores y/o equipo				●
En la dirección o supervisión de personas		●		
4. Características físicas:				
		Necesaria		Deseable
Agudeza visual		●		
Agudeza auditiva		●		
Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva		●		
Coordinación general		●		
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido			●	
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior				●
Exterior	●			
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado			●	
De pie			●	
Escritorio			●	
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●

Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído				●
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso			●	
Sistema digestivo			●	

Perfil del puesto	
Edad:	23 a 40 años
Sexo:	indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura
Idiomas:	50% Ingles
Experiencia necesaria:	1 año
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Profesor de Matemáticas	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
Departamento: Academia de Matemáticas	
3. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Jefatura de Academia de Matemáticas	
7. Reporta a: Jefatura de Academia de Matemáticas	
8. Puestos bajo su mando: Ninguno	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Impartir clase	Permanente
2. Elaborar laboratorios y exámenes semanales o para cada parcial	Eventual
3 Examen de diagnóstico y dinámicas.	Eventual
4. Juntas para padres de familia en cada modulo	Eventual
5. Feed back de la clase con los alumnos	Permanente
Descripción genérica:	
Funciones	
Cooperación en la redacción de antologías.	
Llevar a cabo las actividades establecidas en el calendario que solicita la secretaría académica.	
Vigilar que los programas de las materias y los contenidos vayan de acuerdo con la formación del estudiante.	
Supervisión de alumnos	

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:		●	
Posgrado:			
b) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	50	50	50
c) Experiencia:	Necesaria	Deseable ●	No necesaria
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención		●	
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante		●	
Esfuerzo físico intenso muy constante			
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			
Uso de materiales		●	
Trámites y procesos	●		
Valores y/o equipo		●	
En la dirección o supervisión de personas	●		

4. Características físicas:				
	Necesaria		Deseable	
Agudeza visual	●			
Agudeza auditiva	●			
Agudeza olfativa			●	
Capacidad táctil			●	
Habilidad expresiva	●			
Coordinación general	●			
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido			●	
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior				●
Exterior				
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado		●		
De pie		●		
Escritorio				●
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●

Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído				●
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso			●	
Sistema digestivo			●	

Perfil del puesto	
Edad:	23 a 40 años
Sexo:	indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura
Idiomas:	50% Ingles
Experiencia necesaria:	1 año
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Jefatura de Técnica de Calicultura	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
Departamento: Técnica de Calicultura	
3. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Secretario de Planeación y Control de Técnicas	
7. Reporta a: Secretario de Planeación y Control de Técnicas	
8. Puestos bajo su mando:	1
9. Número de empleados en el puesto:	1

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Realizar investigaciones para la mejora de la materia	Permanente
2. Programación de actividades y eventos de la materia	Permanente
3. Reporte de actividades realizadas por los Maestros	Permanente
4. Elaboración de actividades.	Permanente
Descripción genérica:	
Funciones	
Cooperación en la redacción de antologías. Llevar a cabo las actividades establecidas en el calendario que solicita la secretaría académica. Vigilar que los programas de las materias y los contenidos vayan de acuerdo con la	

formación del estudiante.
Supervisión de alumnos y maestros.
Dar asesoría a subordinados .
Detección, evaluación y solución de necesidades.
Mantener un flujo constante de trabajo.
Apoyo al departamento en actividades que así lo requieran.

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:	●		
Posgrado:			
b) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	50	50	50
c) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
		●	
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención	●		
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante	●		
Esfuerzo físico intenso muy constante			
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			

Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído				●
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso			●	
Sistema digestivo			●	

Perfil del puesto	
Edad:	23 a 40 años
Sexo:	Femenino
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura
Idiomas:	50% Ingles
Experiencia necesaria:	1 año
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Profesora de Calicultura	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
Departamento: Técnica de Calicultura	
3. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Jefatura de Técnica de Calicultura	
7. Reporta a: Jefatura de Técnica de Calicultura	
8. Puestos bajo su mando: Ninguno	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Impartir clase	Permanente
2. Elaborar laboratorios y exámenes semanales o para cada parcial	Eventual
3 Examen de diagnóstico y dinámicas.	Eventual
4. Juntas para padres de familia en cada modulo	Eventual
5. Feed back de la clase con los alumnos	Permanente
Descripción genérica:	
Funciones	
Cooperación en la redacción de antologías.	
Llevar a cabo las actividades establecidas en el calendario que solicita la secretaría académica.	
Vigilar que los programas de las materias y los contenidos vayan de acuerdo con la formación del estudiante.	
Supervisión de alumnos	

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:		●	
Posgrado:			
b) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	50	50	50
c) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
		●	
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención		●	
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante		●	
Esfuerzo físico intenso muy constante			
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			
Uso de materiales		●	
Trámites y procesos	●		
Valores y/o equipo		●	
En la dirección o supervisión de personas	●		

4. Características físicas:				
	Necesaria		Deseable	
Agudeza visual	●			
Agudeza auditiva	●			
Agudeza olfativa			●	
Capacidad táctil			●	
Habilidad expresiva	●			
Coordinación general	●			
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido			●	
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior				●
Exterior				
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado		●		
De pie		●		
Escritorio				●
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●

Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído				●
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso			●	
Sistema digestivo			●	

Perfil del puesto	
Edad:	23 a 40 años
Sexo:	indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura
Idiomas:	50% Ingles
Experiencia necesaria:	1 año
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Coordinación de Deportivo	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
3. Departamento: Deportivo	
4. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior:	
7. Reporta a: Secretaria de Servicios Generales y de Soporte	
8. Puestos bajo su mando: 1	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Revisar que este en existencia el material necesario	Permanente
2. Mantener el equipo en buenas condiciones	Permanente
3. Verificar el buen desempeño de los instructores de educación física	Permanente
4. Programar el mantenimiento de equipos e instalaciones con que cuenta el departamento	Eventual
5. Asistir a las juntas de las diferentes disciplinas ante la dirección general de deportes	Permanente
6. Apoyo en la organización de los eventos deportivos y culturales	Eventual
Descripción genérica:	
Funciones	
Supervisar el cumplimiento de las actividades a realizar por el personal que tiene a su cargo.	
Promover y supervisar la utilización de material y equipo necesario para su seguridad y protección personal.	

Coordinar la diferentes disciplinas deportivas dentro y fuera de la Dependencia
Programar el mantenimiento de equipos e instalaciones con que cuenta el departamento
Apoyar a los equipos representativos de la facultad en los torneos intrauniversitarios
Organizar los recursos materiales y humanos con que cuenta este departamento para brindar servicio al nuestro estudiantado

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:			●
Posgrado:			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
Ingles	50	50	50
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
		●	
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			●
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante			●
3. Responsabilidad:			

	Necesaria		Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta				
Uso de materiales				●
Trámites y procesos				●
Valores y/o equipo				●
En la dirección o supervisión de personas				●
4. Características físicas:				
	Necesaria		Deseable	
Agudeza visual				●
Agudeza auditiva				●
Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva				●
Coordinación general				●
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				●
Ruido				●
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior		●		
Exterior		●		
Máquina				
Mostrador	●			
Vehículo	●			
Sentado		●		
De pie		●		
Escritorio		●		
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas

Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído				●
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso				●
Sistema digestivo				●

Perfil del puesto	
Edad:	23 a 40 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura en Organización Deportiva.
Idiomas:	Ingles 50%
Conocimientos especiales:	Computación
Experiencia necesaria:	1 año
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Auxiliar de Deportivo	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
3. Departamento: Deportivo	
4. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Coordinación de Deportivo	
7. Reporta a: Coordinación de Deportivo	
8. Puestos bajo su mando: Ninguno	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Entrega de material deportivo, mantenimiento de las canchas y áreas deportivas	Permanente
2. Dar información sobre los equipo representativos a los alumnos interesados	Permanente
3. Apoyar en las actividades deportivas de la Dependencia	Eventual
Descripción genérica:	
Funciones	
Entrega material para deportes	
Mantener en buenas condiciones el material	
Mantener en buenas condiciones las canchas y áreas deportivas	
Requerimientos:	
1. Habilidades.	

a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:			
Carrera técnica o comercial (especificar):	● (Preparatoria)		
Profesional:			
Posgrado:			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria ●
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal	●		
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante	●		
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			
Uso de materiales			●
Trámites y procesos			●
Valores y/o equipo			●
En la dirección o supervisión de personas			●
4. Características físicas:			
	Necesaria	Deseable	

Agudeza visual				●
Agudeza auditiva				●
Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva				●
Coordinación general				●
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación				●
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire			●	
Ventilación			●	
Frío			●	
Calor			●	
Limpieza				●
Ruido				●
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior			●	
Exterior	●			
Máquina				
Mostrador				●
Vehículo				
Sentado		●		
De pie		●		
Escritorio		●		
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas				●
Cortadas				●
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes				●
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●

d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				●
Oído				●
Vista			●	
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso				●
Sistema digestivo				●

Perfil del puesto	
Edad:	18 a 35 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Preparatoria
Idiomas:	Ninguno
Conocimientos especiales:	
Experiencia necesaria:	No indispensable
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Jefe de Sección de Intendencia	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
3. Departamento: Sección de Intendencia	
4. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior:	
7. Reporta a: Secretaria de Servicios Generales y de Soporte	
8. Puestos bajo su mando:	1
9. Número de empleados en el puesto:	1

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Establecimiento de roles de áreas por persona	Permanente
2. Llevar el control de asistencia del personal a su cargo	Permanente
3. Registro de permisos y salidas del personal que cubrirá dichas ausencias	Permanente
4. Asignación del personal que cubra eventos especiales	Permanente
Descripción genérica:	
Funciones	
Registro de permisos y salidas del personal a su cargo	
Evaluación de necesidades a cubrir	
Apoyar a los diferentes departamentos cuando se requiera	
Supervisar el cumplimiento de las actividades a realizar por el personal que tiene a su cargo.	
Promover y supervisar la utilización de material y equipo necesario para su seguridad y protección personal.	

Supervisar el cumplimiento de las actividades a realizar por el personal que tiene a su cargo.

Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria:			
Secundaria:		●	
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:			
Posgrado:			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
		●	
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal		●	
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante		●	
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			
Uso de materiales		●	

Trámites y procesos				
Valores y/o equipo				●
En la dirección o supervisión de personas				●
4. Características físicas:				
		Necesaria		Deseable
Agudeza visual				●
Agudeza auditiva				●
Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva				●
Coordinación general				●
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación			●	
Emanaciones				
Humedad		●		
Corrientes de aire		●		
Ventilación		●		
Frío		●		
Calor		●		
Limpieza				●
Ruido		●		
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior			●	
Exterior			●	
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado	●			
De pie				●
Escritorio				
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas			●	
Cortadas			●	
Mutilaciones				●

Quemaduras				●
Golpes			●	
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias			●	
Oído			●	
Vista			●	
Sistema				
Respiratorio			●	
Sistema nervioso				●
Sistema digestivo				●

Perfil del puesto	
Edad:	25 a 35 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Secundaria
Idiomas:	Ninguno
Conocimientos especiales:	Ninguno
Experiencia necesaria:	No Necesaria
Observaciones:	

Análisis de Puesto	
1. Nombre del puesto: Auxiliar de Intendencia	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):	
3. Departamento: Sección de Intendencia	
4. Jornada de trabajo:	
5. Horas Laboradas:	
6. Jefe inmediato superior: Jefe de Sección de Intendencia	
7. Reporta a: Jefe de Sección de Intendencia	
8. Puestos bajo su mando: Ninguno	
9. Número de empleados en el puesto: 1	

Descripción del puesto	
Descripción analítica:	
Actividades	Eventual o Permanente
1. Asear el área designada de la institución	Permanente
2. Mantener las áreas en buenas condiciones de presentación e higiene	Permanente
3. Atención a alumnos y maestros.	Permanente
Descripción genérica:	
Funciones	
Encargarse de asear el área designada de la institución	
Mantener las áreas en buenas condiciones de presentación e higiene	
Apoyar en las actividades que le sean solicitadas	
Brindar apoyo a las diferentes áreas cuando así lo requieran	
Requerimientos:	
1. Habilidades.	
a) Escolaridad:	

Primaria:			
Secundaria:			●
Carrera técnica o comercial (especificar):			
Profesional:			
Posgrado:			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):			
c) Idiomas:	% Lectura	% Escritura	% Conversación
d) Experiencia:	Necesaria	Deseable	No necesaria
			●
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual			
Atención normal			●
Atención intensa en periodos regulares			
Mucha atención			
Atención intensa y sostenida			
b) Físico:			
Muy poco esfuerzo físico			
Esfuerzo físico intenso pero no constante			
Esfuerzo físico intenso muy constante			●
3. Responsabilidad:			
	Necesaria	Deseable	
Operación de equipo y/o herramienta			
Uso de materiales			●
Trámites y procesos			●
Valores y/o equipo			●
En la dirección o supervisión de personas			●
4. Características físicas:			
	Necesaria	Deseable	
Agudeza visual			●
Agudeza auditiva			●

Agudeza olfativa				●
Capacidad táctil				●
Habilidad expresiva				●
Coordinación general				●
5. Condiciones de trabajo				
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
a) Ambiente:				
Iluminación			●	
Emanaciones				
Humedad				
Corrientes de aire			●	
Ventilación			●	
Frío		●		
Calor		●		
Limpieza				●
Ruido			●	
b) Tipo	25%	50%	75%	100%
Interior		●		
Exterior		●		
Máquina				
Mostrador				
Vehículo				
Sentado	●			
De pie			●	
Escritorio				
c) Riesgos:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caídas			●	
Cortadas			●	
Mutilaciones				●
Quemaduras				●
Golpes			●	
Choques				●
Eléctricos				●
Envenenamientos				●
d) Enfermedades profesionales:	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas

Alergias				●
Oído				●
Vista				●
Sistema				
Respiratorio				●
Sistema nervioso				●
Sistema digestivo				●

Perfil del puesto	
Edad:	18 a 35 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto
Escolaridad:	Secundaria
Idiomas:	Ninguno
Conocimientos especiales:	Ninguno
Experiencia necesaria:	No necesaria
Observaciones:	

ANEXO III

**SUBDIRECCIÓN DE
PROYECTOS EDUCATIVOS
Y ASISTENCIALES**

SECRETARIA

**SECRETARÍA DE SERVICIOS
TECNICOS INDUSTRIALES**

SECRETARIA

JEFATURA
DE SERVICIO
SOCIAL

SECRETARIA

BOLSA
DE
TRABAJO

COORDINACIÓN
DE
PSICOPEDAGOGÍA

SUPERVISORES

ORIENTADORES

JEFATURA
DE EDUCACIÓN
CONTINUA

FACILITADORES

JEFATURA
DE PROGRAMAS
DE VINCULACIÓN

FACILITADORES

COORDINACIÓN
DE DIFUSIÓN
CULTURAL

JEFATURA
DE LA UNIDAD
PONIENTE

SECRETARIA

COORDINACIÓN
ACADÉMICA Y
ADMINISTRATIVA

PERSONAL
DOCENTE

PERSONAL NO
DOCENTE

AUXILIARES

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

SECRETARIA

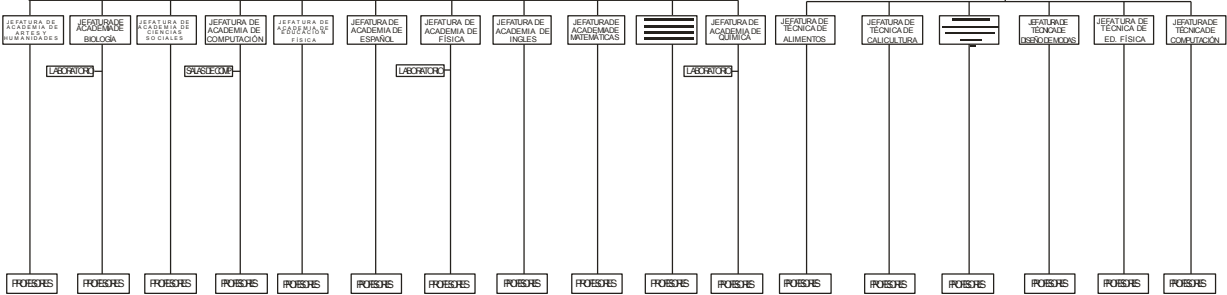
CONTROL ESTADÍSTICO

PREFECTURA

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE PREPARATORIA

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE TÉCNICAS

PROGRAMA EMPRENDEDOR



SECRETARIAS

COORD. DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO

AUXILIAR DE BIBLIOTECA

PROFESORES TITULARES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

PROFESORES

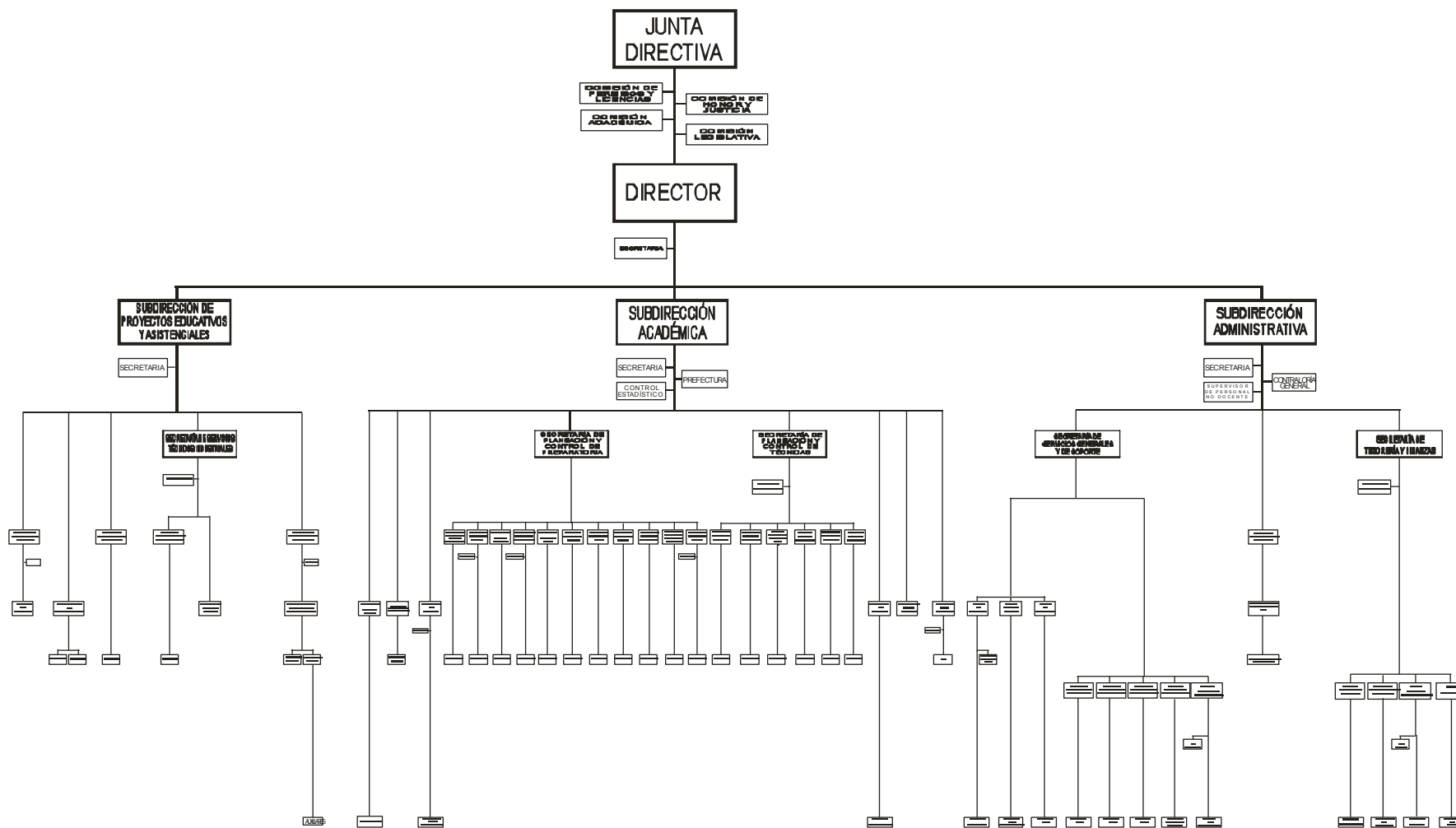
PROFESORES

AUXILIAR DE LABORATORIO

COORD. DEL D.A.E.

COORD. DEL C.A.A.D.I.

SECRETARIA



SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

SECRETARIA

SUPERVISOR DE PERSONAL NO DOCENTE

CONTRALORÍA GENERAL

SECRETARÍA DE SERVICIOS GENERALES Y DE SOPORTE

SECRETARÍA DE TESORERÍA Y FINANZAS

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

COORD. DE DEPORTIVO

COORD. DE DISEÑO GRÁFICO

COORD. DE INFORMÁTICA

PROCESADOR DE DATOS

JEFE DE SECCIÓN DE VIGILANCIA

JEFE DE SECCIÓN DE INTENDENCIA

JEFE DE SECCIÓN DE TRANSPORTES

JEFE DE SECCIÓN DE ÁREAS VERDES

JEFE DE SECCIÓN DE MANTENIMIENTO

TRABAJADOR SOCIAL

AUXILIAR DEPORTIVO

AUXILIAR DE DISEÑO GRÁFICO

AUXILIAR DE INFORMÁTICA

AUXILIAR DE VIGILANCIA

AUXILIAR DE INTENDENCIA

AUXILIAR DE TRANSPORTES

AUXILIAR DE ÁREAS VERDES

AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

JEFE DE SECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

PROCESADOR DE DATOS

JEFE DE SECCIÓN DE COMPRAS

JEFE DE SECCIÓN DE ALMACEN

JEFE DE SECCIÓN DE TALLER DE COSTURA

CAJA GENERAL

TRABAJADOR SOCIAL

AUXILIAR DE COMPRAS

AUXILIAR DE ALMACEN

AUXILIAR DE COSTURA

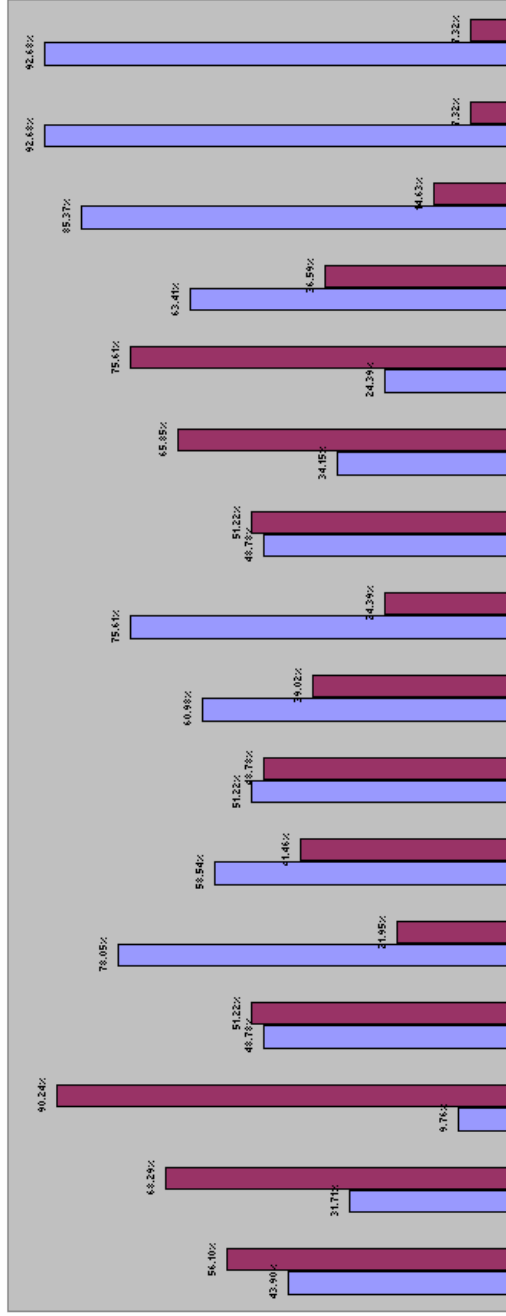
AUXILIAR DE CAJA

ANEXO IV

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 1

Se aplicó encuesta al 35% del personal docente, consistiendo en dieciséis preguntas, sobre el conocimiento que tienen de: la ley orgánica, estatuto y reglamento general estos de la UANL así como: descripción y análisis de puestos reglamento interno y organigrama en la EIPTPL. Las barras en color rojo representan las contestadas correctamente y las azules incorrectamente.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DOCENTE



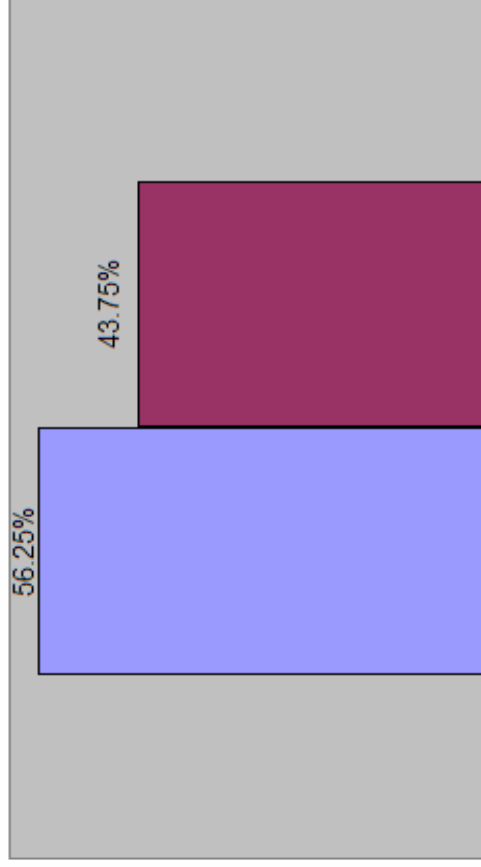
CONTESTARON CORRECTO	43.90%	31.71%	9.76%	48.78%	78.05%	58.54%	51.22%	60.98%	75.61%	48.78%	34.15%	24.39%	24.39%	63.41%	85.37%	92.6%	92.6%
CONTESTARON INCORRECTO	56.10%	68.29%	90.24%	51.22%	21.95%	41.46%	48.78%	39.02%	24.39%	51.22%	65.85%	75.61%	75.61%	36.59%	14.63%	7.32%	7.32%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

Grafica # 1

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 1.1

Esta gráfica representa el 56.25% de los reactivos contestados correctamente y el 43.75% contestados incorrectamente, sobre los conocimientos que los docentes tienen acerca de: ley orgánica, estatuto y reglamento general de la UANL, descripción y análisis de puestos, reglamento interno y organigrama de la EIPTPL.

PROYECCION DE RESULTADOS DE ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE



CONOCIMIENTO DE LEY ORGÁNICA, ESTATUTO, REGLAMENTOS, DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA

CONTESTARON CORRECTO	369	56.25%
CONTESTARON INCORRECTO	287	43.75%
TOTAL DE REACTIVOS	656	100.00%

Grafica # 1.1

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 2

En esta gráfica las preguntas: 1, 2, 3 y 8 de la encuesta, nos representan, el conocimiento de los docentes sobre su: categoría y lo relacionado con recursos humanos dentro de la EIPTPL.

REACTIVO N° 1.- ¿Cuál es su categoría docente?

el 43.90% contestaron correctamente.

el 56.10% contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 2.- ¿Cuál es su categoría inmediata superior?

el 31.71% contestaron correctamente

el 68.29% contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 3.- ¿Cuál es su categoría inmediata inferior?

el 9.76% contestaron correctamente

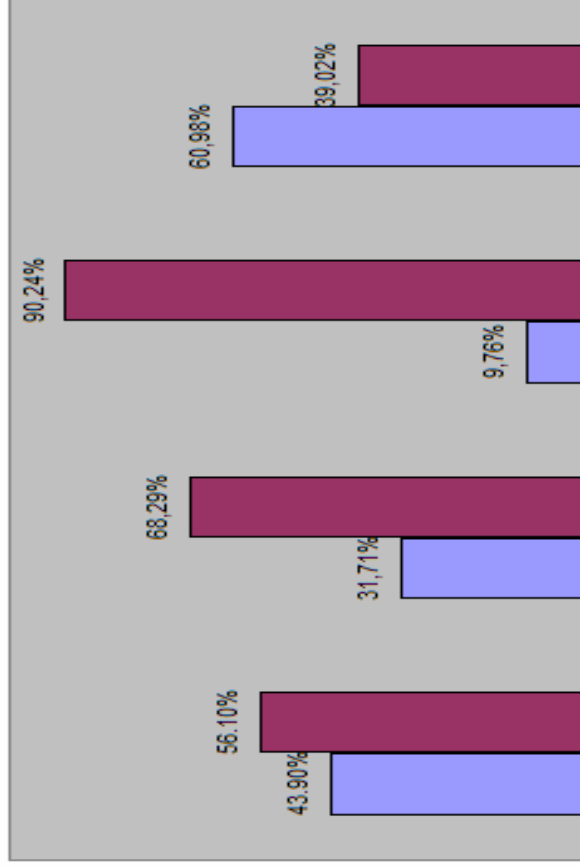
el 90.24% contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 8.- ¿De qué manera se le notificó de sus funciones: forma hablada o escrita?

el 60.98% se le notificó en forma escrita sobre sus funciones al ingresar a laborar en esta institución.

el 39.02% se le notificó en forma hablada sobre sus funciones al ingresar a laborar en esta institución.

CONOCIMIENTO QUE CADA DOCENTE TIENE DE SU CATEGORIA Y LO RELACIONADO
CON RECURSOS HUMANOS



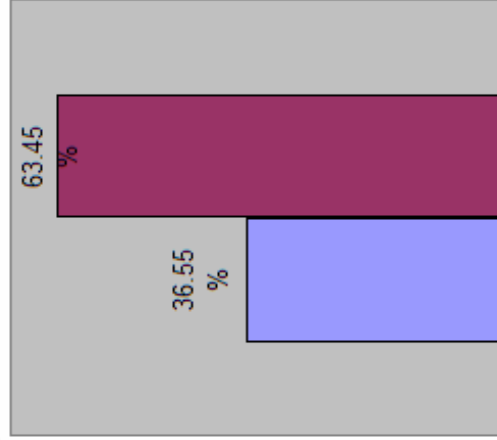
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 8
CONTESTARON CORRECTAMENTE	43.90%	31.71%	9.76%	60.98%
CONTESTARON INCORRECTAMENTE	56.10%	68.29%	90.24%	39.02%
				100.00%

Grafica # 2

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 2.1

Esta gráfica nos dice que el 63.45% del personal docente desconoce cual es su categoría laboral mientras solo el 36.55% sabe lo relacionado con recursos humanos dentro de la EIPTPL.

CONOCIMIENTO QUE CADA DOCENTE TIENE DE SU CATEGORIA Y LO RELACIONADO
CON RECURSOS HUMANOS



CONTESTARON CORRECTAMENTE	63.45%
CONTESTARON INCORRECTAMENTE	36.55%
TOTAL	100.00%

Grafica # 2.1

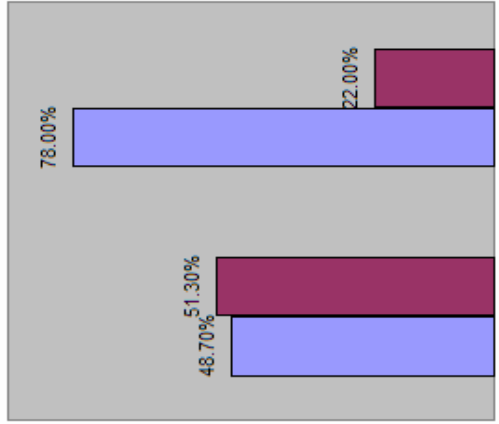
PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 3

En esta gráfica las preguntas 4 y 5 de la ya mocionada encuesta están relacionadas con el conocimiento del estatuto general y reglamentos, la barra de color azul nos indica los que contestaron correctamente mientras que la roja los que contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 4.- ¿Con cuántos años laborales se puede jubilar?
el 48.70% contestaron correctamente
el 51.30% contestaron incorrectamente

REACTIVO N° 5.- ¿Con cuántos años de edad se puede jubilar?
el 78% contestaron correctamente
el 22% contestaron incorrectamente

CONOCIMIENTO QUE CADA DOCENTE TIENE SOBRE EL ESTATUTO GENERAL Y LOS REGLAMENTOS



	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5
CONTESTARON CORRECTAMENTE	48.70%	78.00%
CONTESTARON INCORRECTAMENTE	51.30%	22.00%

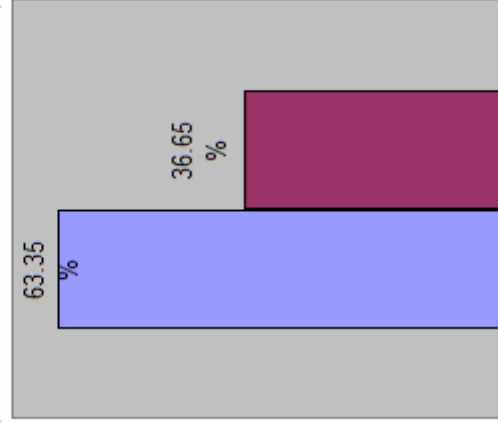
63.35%
36.65%
100.00%

Grafica # 3

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 3.1

Esta gráfica nos muestra que el 63.35% del personal docente conoce sobre situaciones legales, pero el 36.65% desconoce sobre su estatus legal dentro de la organización.

CONOCIMIENTO QUE CADA DOCENTE TIENE SOBRE LOS REGLAMENTOS Y ESTATUTOS GENERALES QUE LO RIGEN



CONTESTARON CORRECTAMENTE	63.35%
CONTESTARON INCORRECTAMENTE	36.65%
TOTAL	100.00%

Grafica # 3.1

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 4

Las preguntas 6, 7, 13 y 14 de la encuesta nos muestran el conocimiento que los docentes tienen sobre el organigrama de la EIPTPL se representan con barras de color azul las correctas y con barras de color rojo las incorrectas.

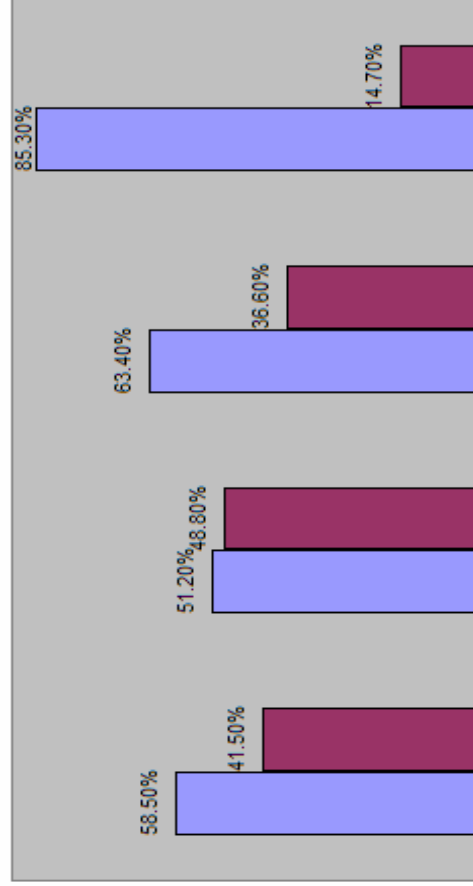
REACTIVO N° 6.- ¿Cuál es el puesto de su jefe inmediato superior?
el 58.50% contestaron correctamente
el 41.50% contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 7.- ¿Cuál es el puesto inmediato superior de su jefe?
el 51.20% contestaron correctamente
el 48.80% contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 13.- ¿Conoce el organigrama de la EIPTPL?
el 63.40% contestaron correctamente
el 36.60% contestaron incorrectamente.

REACTIVO N° 14.- Escriba los nombres de los puestos de los cuatro jefes superiores según el organigrama.
el 85.30% contestaron correctamente
el 14.70% contestaron incorrectamente.

CONOCIMIENTO QUE CADA DOCENTE TIENE DEL ORGANIGRAMA



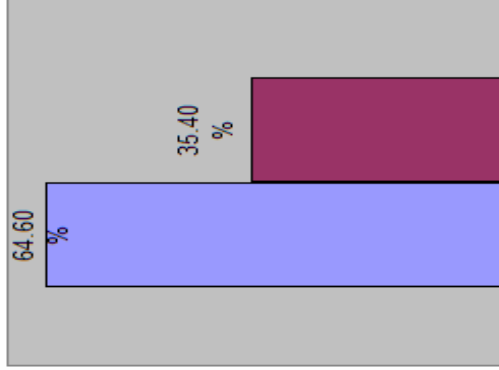
	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14
CONTESTARON CORRECTAMENTE	58.50%	51.20%	63.40%	85.30%
CONTESTARON INCORRECTAMENTE	41.50%	48.80%	36.60%	14.70%
				100.00%

Grafica # 4

PERSONAL DOCENTE
GRÁFICA # 4.1

En esta gráfica se resume, que 64.60% del personal docente contestaron correctamente sobre su conocimiento del organigrama, mientras que el 35.40% lo desconoció.

CONOCIMIENTO QUE CADA DOCENTE TIENE DEL ORGANIGRAMA



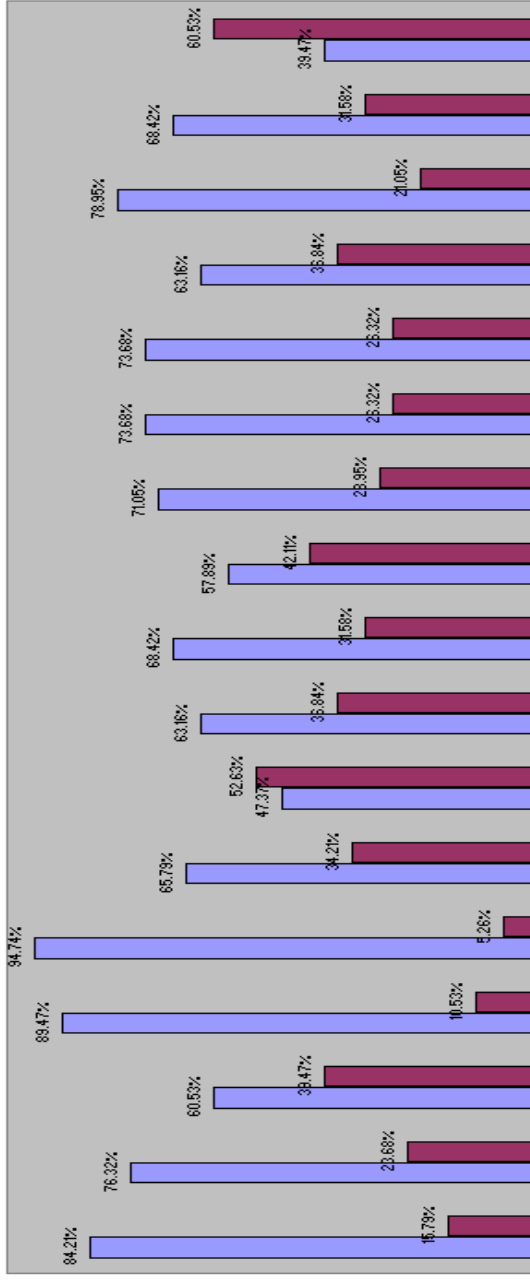
CONTESTARON CORRECTAMENTE	64.60%
CONTESTARON INCORRECTAMENTE	35.40%
TOTAL	100.00%

Grafica # 4.1

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 1

Esta gráfica muestra el total de las preguntas aplicadas en la encuesta al personal no docente, así como el porcentaje correcto con barras en color azul e incorrecto con barras en color rojo, obtenido en cada reactivo.

PROYECCION DE RESULTADOS DE ENCUESTA A PERSONAL NO DOCENTE



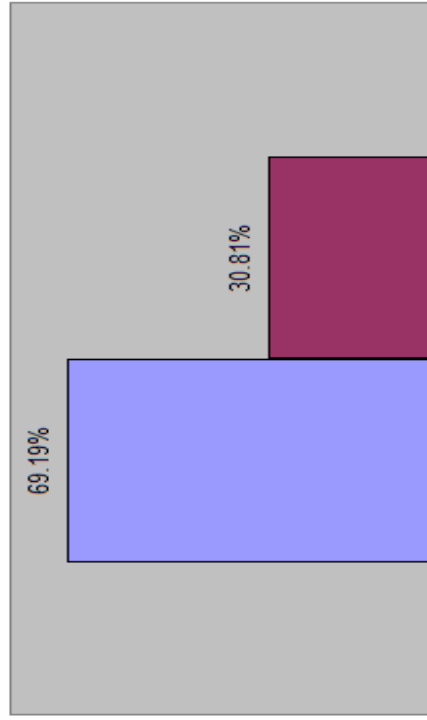
CONTESTARON CORRECTO	84.21%	76.32%	60.53%	89.47%	94.74%	65.79%	47.37%	63.16%	68.42%	57.89%	71.05%	73.68%	73.68%	63.16%	78.95%	68.42%	39.47%	69.19%
CONTESTARON INCORRECTO	15.79%	23.68%	39.47%	10.53%	5.26%	34.21%	52.63%	36.84%	31.58%	42.11%	28.95%	26.32%	26.32%	36.84%	21.05%	31.58%	60.53%	30.81%

Grafica # 1

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 1.1

La gráfica en color azul nos indica que el 69.19% del personal no docente conoce las leyes, reglamentos, recursos humanos, descripción y análisis de puestos así como el organigrama, mientras que el color rojo nos indica que el 30.81% de este personal lo desconoce.

PROYECCION DE RESULTADOS DE ENCUESTA A PERSONAL NO DOCENTE



CONOCIMIENTO DE REGLAMENTOS, DESCRIPCION, ANALISIS DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA

CONTESTARON CORRECTO	69.19%
CONTESTARON INCORRECTO	30.81%
TOTAL	100.00%

Grafica # 1.1

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 2

En esta gráfica se encuentran representadas las preguntas: 1, 3, 4 y 9 de la encuesta aplicada al personal no docente donde en color azul representa las respuestas correctas y las rojas las incorrectas.

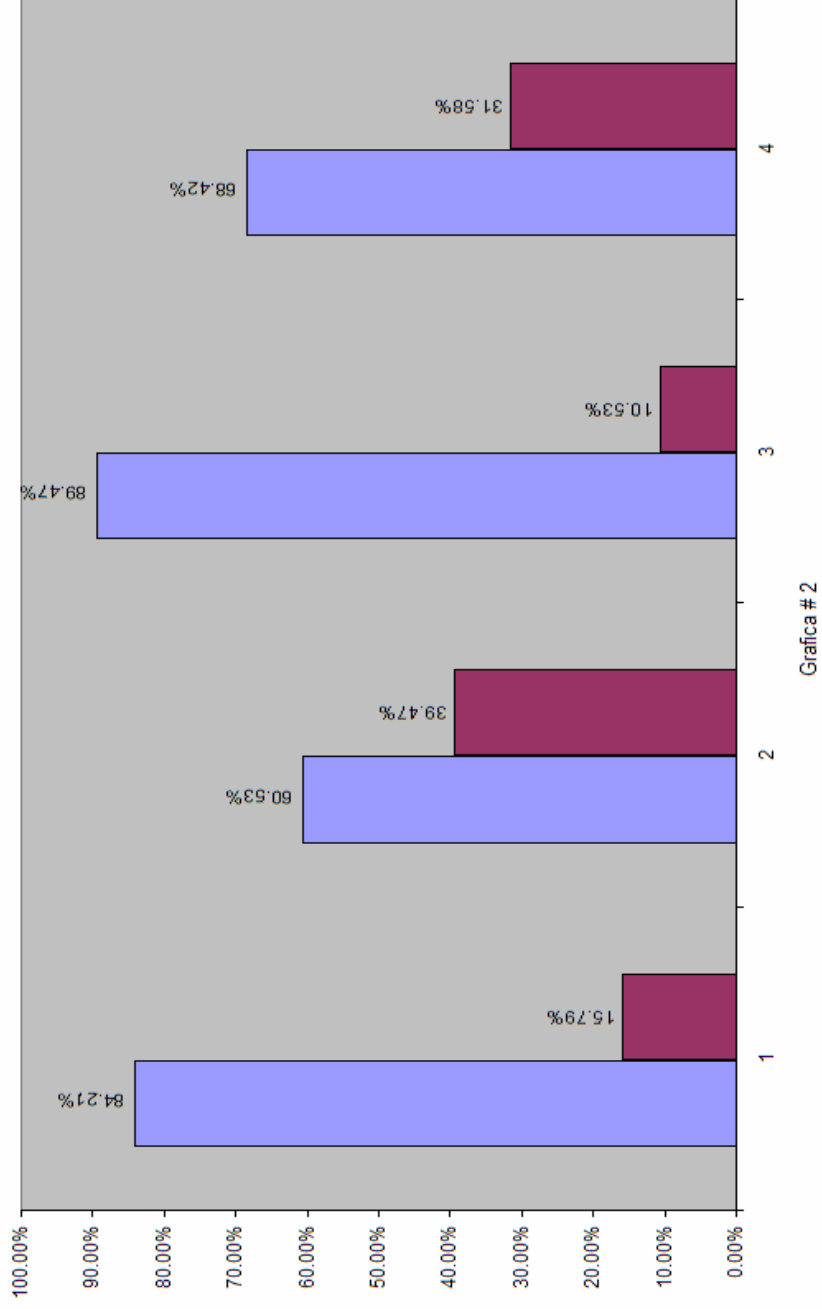
REACTIVO N° 1.- ¿Conoce el nombre del puesto que usted desempeña?
el 84.21% contestó correctamente.
el 15.79% contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 3.- ¿A quién debe reportar cuando se suscita un problema relacionado con su área de trabajo?
el 60.53% contestó correctamente.
el 39.47% contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 4.- ¿Cuál es el número de empleados en el puesto que usted desempeña?
el 89.47% contestó correctamente.
el 10.53% contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 9.- ¿De qué manera se le notificaron sus funciones: oral o escrita?
el 68.42% se le notificó por escrito sus funciones.
el 31.58% se le notificó en forma hablada sus funciones al ingresar a laborar en esta institución.

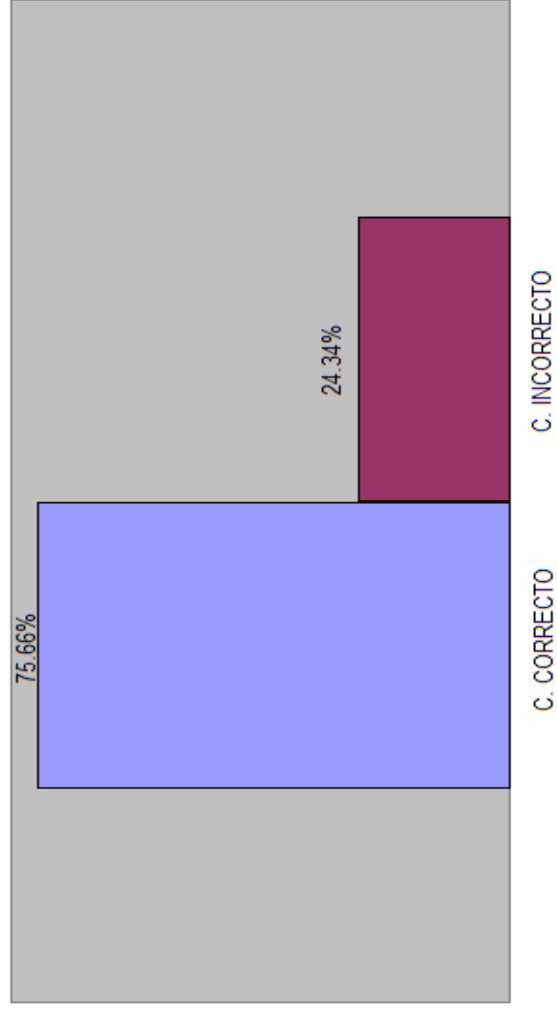
CONOCIMIENTO QUE CADA TRABAJADOR NO DOCENTE TIENE DE RECURSOS HUMANOS, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 2.1

En esta grafica el 75.66% tiene conocimientos sobre recursos humanos, análisis y descripción de puestos y el 24.34% lo desconoce.

**CONOCIMIENTOS QUE TIENE EL PERSONAL NO DOCENTE
SOBRE RECURSOS HUMANOS, ANALISIS Y DESCRIPCION DEL
PUESTO**



CONTESTARON CORRECTO	75.66%
CONTESTARON INCORRECTO	24.34%

GRAFICA # 2.1

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 3

Las preguntas: 5, 6, 7, 8, 10, 12, 16 y 17 nos arroja en barras color azul el conocimiento y en barras color rojo el desconocimiento que el personal no docente tiene sobre las leyes y reglamentos en la EIPTPL.

REACTIVO N° 5.- ¿Cuántos minutos puede llegar tarde al inicio de su jornada sin que se contabilice como falta laboral?
el 94.74% contestó correctamente.
el 5.26 % contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 6.- ¿Con cuántas faltas laborales es rescisión de contrato?
el 65.79% contestó correctamente
el 34.21% contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 7.- ¿Con cuántos años laborales se puede jubilar?
el 47.37% contestó correctamente.
el 52.63% contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 8.- ¿A qué edad cronológica se puede jubilar?
el 63.16% contestó correctamente
el 36.84 % incorrectamente

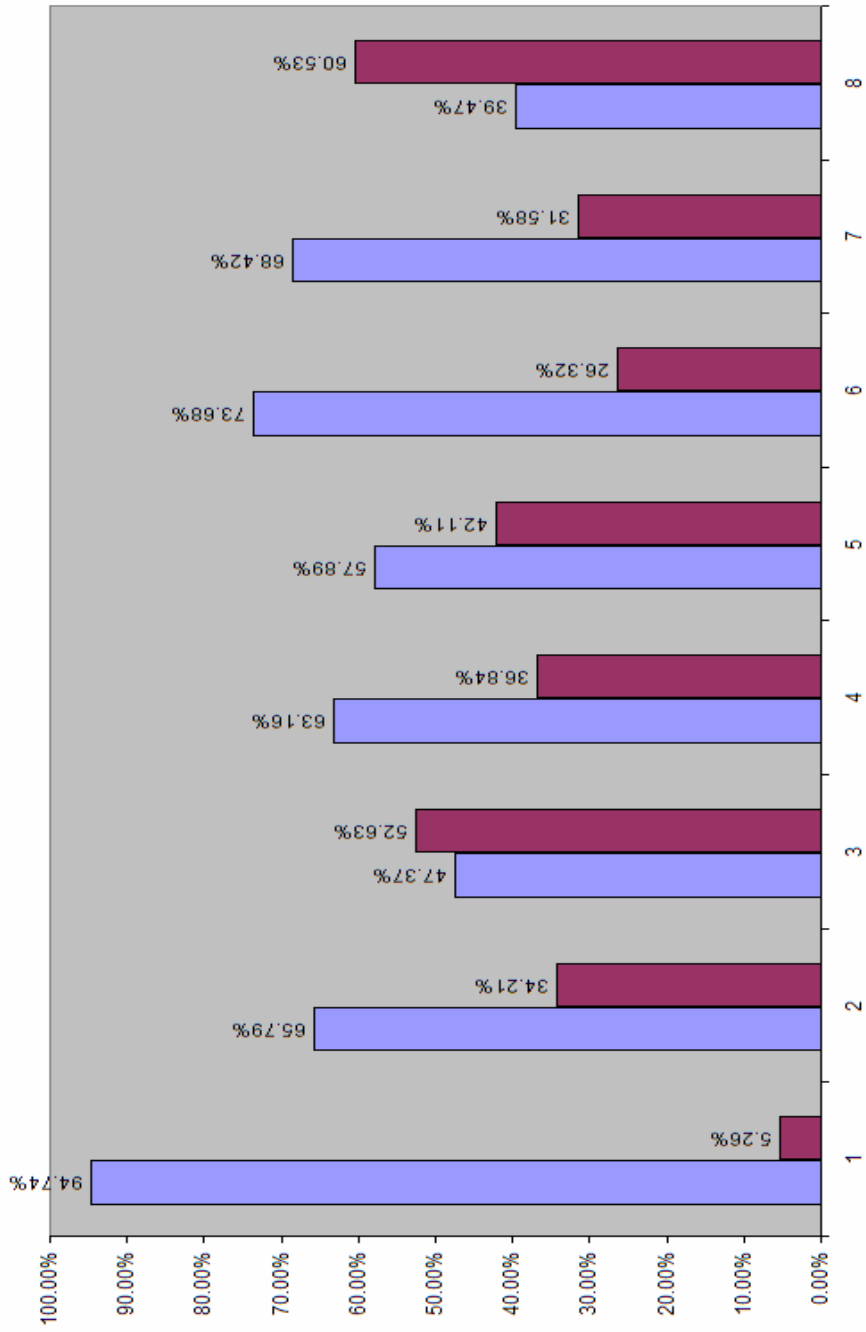
REACTIVO N° 10.- ¿Qué son los días económicos?
el 57.89% contestó correctamente.
el 42.11% contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 12.- ¿Qué son los días de quinquenios?
el 73.68% contestó correctamente
el 26.32 % contestó incorrectamente.

REACTIVO N° 16.- Menciona tres derechos laborales.
el 68.42% contestó correctamente.
el 31.58% contestó incorrectamente

REACTIVO N° 17.- Menciona tres causales de rescisión de contrato.
el 39.47 % contestó correctamente.
el 60.53% contestó incorrectamente.

**CONOCIMIENTO QUE EL PERSONAL NO DOCENTE TIENE SOBRE LAS LEYES Y
REGLAMENTOS**

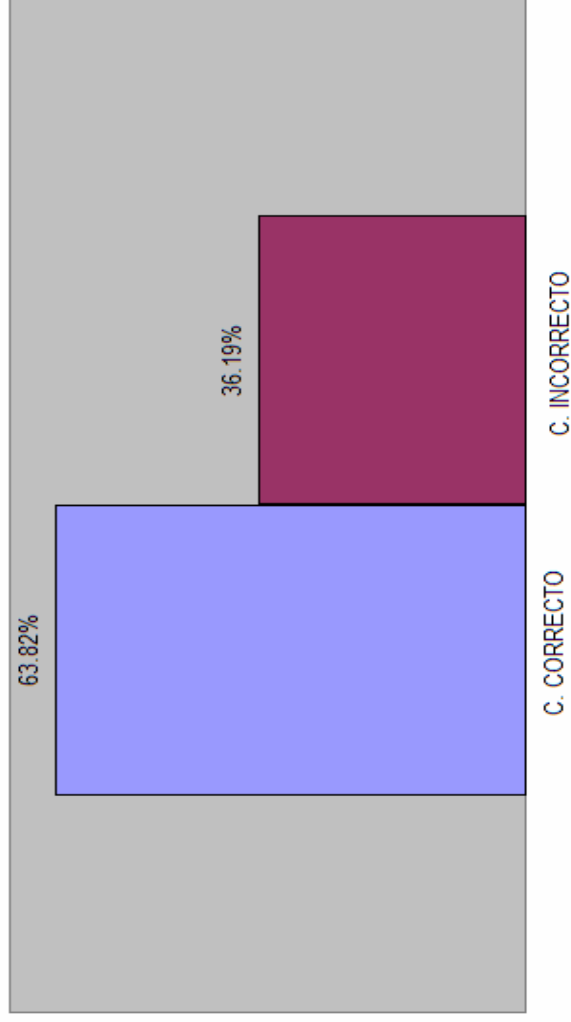


Grafica # 3

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 3.1

Esta gráfica representa, que el 63.82% conoce su situación laboral, mientras que el 36.19% desconoce las leyes y reglamentos que rigen su situación contractual dentro de la EIPTPL.

**CONOCIMIENTO QUE EL PERSONAL NO DOCENTE TIENE
SOBRE LEYES Y REGLAMENTOS DE LA EIPTPL**



CONTESTARON CORRECTO	63.82%
CONTESTARON INCORRECTO	36.19%

Grafica # 3.1

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 4

Las preguntas: 2, 11, 13, 14 y 15 nos indica el conocimiento que el personal no docente tiene del organigrama de la EIPTPL, representadas en barra de color azul las correctas y en barras de color rojo las incorrectas.

REACTIVO N° 2.- Menciona el nombre del puesto de su inmediato superior.
el 76.32% contestó correctamente
el 23.68% contestó incorrectamente.

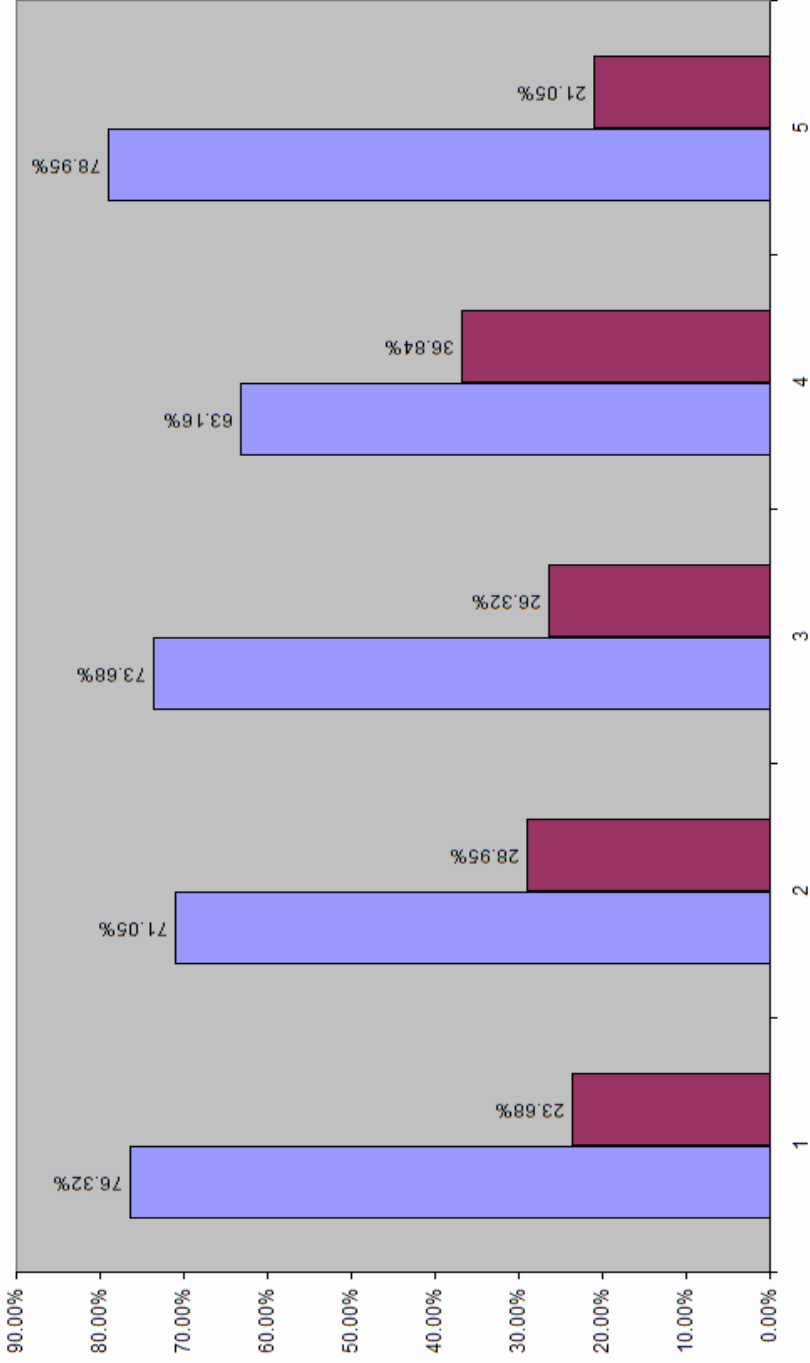
REACTIVO N° 11.- Menciona el nombre del puesto a quien debe solicitar los días económicos.
el 71.05% contestó correctamente
el 28.95% contestó incorrectamente

REACTIVO N° 13.- Menciona el nombre del puesto a quien debe solicitar los días de quinquenios.
el 73.68% contestó correctamente.
el 26.32% contestó incorrectamente

REACTIVO N° 14.- ¿Conoce el organigrama de la EIPTPL?
el 63.16% contestó correctamente
el 36.84% contestó incorrectamente

REACTIVO N° 15.- Menciona cuatro jefes superiores en el organigrama.
el 78.95% contestó correctamente
el 21.05% contestó incorrectamente

CONOCIMIENTO QUE EL PERSONAL NO DOCENTE TIENE DEL ORGANIGRAMA

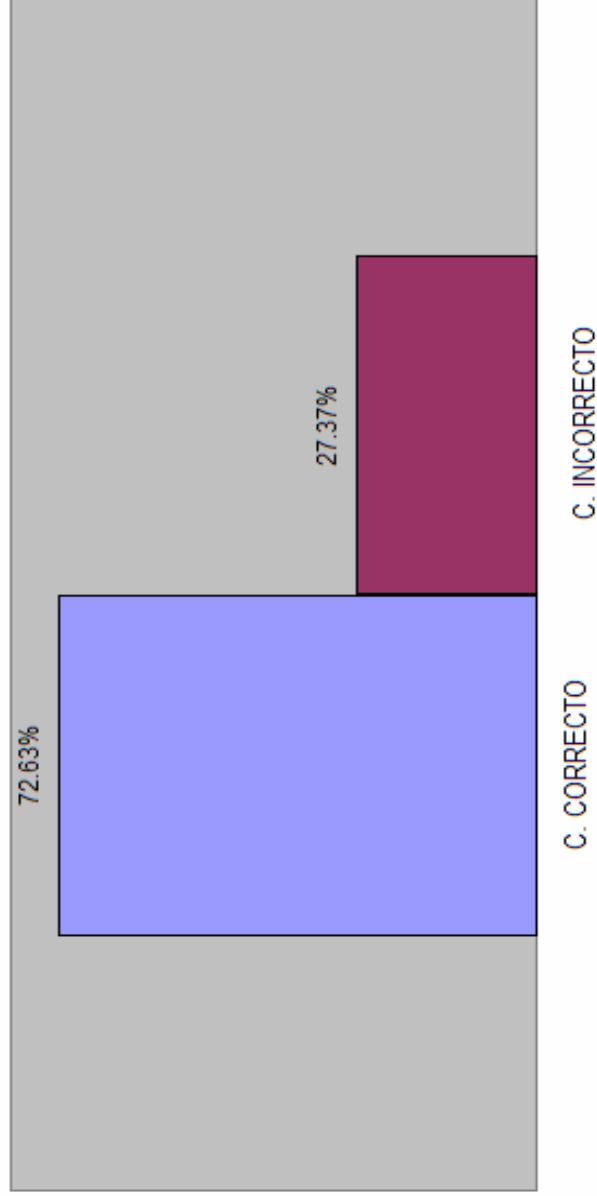


Grafica # 4

PERSONAL NO DOCENTE
GRÁFICA # 4.1

Esta gráfica nos representa al 72.63% del personal no docente que conoce el organigrama de la EIPTPL mientras el 27.37% lo desconoce.

CONOCIMIENTO QUE EL PERSONAL NO DOCENTE TIENE DEL ORGANIGRAMA DE LA EIPTPL



CONTESTARON CORRECTO	72.63%
CONTESTARON INCORRECTO	27.37%

Grafica 4.1