



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

---

---

UNIDAD AJUSCO

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO EN LA LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
SUSTENTA:**

**ISLAS NIEVA VICTOR GABRIEL**

**CON EL PROYECTO:  
PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS  
No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”**

# ÍNDICE

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>ESTUDIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”</b>	
1.1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL [HERRAMIENTA PARA EL ESTUDIO].....	12
1.1.1.- Modelo para el estudio -Diferenciación e Integración-.....	15
1.1.1.1.- Etapas del modelo.....	17
<b>ETAPA 1: DIAGNÓSTICO - UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.-</b>	
1.2.- CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” (EXTERNO E INTERNO).....	20
1.2.1.- Conocimiento del medio ambiente educativo, político, económico, social y cultural (medio ambiente externo).....	21

---

---

1.2.2.- Conocimiento y ubicación del C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” (medio ambiente externo).....	26
	<b>Pág.</b>

1.2.3.- Conocimiento del C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” (medio ambiente interno).....	30
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Ubicación Geográfica.

1.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”.....	32
------------------------------------------------------------------------------------------	----

- Organigrama
- Normatividad
- Misión
- Visión
- Políticas
- Planeación
- Objetivos

## **CAPÍTULO II.**

### **CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES “**

#### **FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA EN ESTUDIO**

2.1.- UBICACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”.....	42
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

2.1.1.- Conocimiento de la estructura organizacional de la Subdirección Administrativa.....	44
------------------------------------------------------------------------------------------------	----

- Organigrama
  - Normatividad
  - Misión
  - Visión
  - Políticas
  - Planeación
-

---

- Objetivos

	<b>Pág.</b>
2.1.2.- Funciones de la Subdirección Administrativa y departamentos adjuntos.....	48
2.1.3.- Estructura ocupacional.....	53
2.1.3.1.- Perfil del personal que labora en la Subdirección Administrativa.....	54
2.1.3.2.- Puestos y funciones del personal que labora en la Subdirección Administrativa.....	57

**CAPÍTULO III.**  
**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA**  
**SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2**  
**“MIGUEL BERNARD PERALES”.**

3.1.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” .....	60
3.1.1.- Análisis de la estructura normativa, comparando las funciones y/o actividades del marco normativo con las reales.....	61
3.1.2.- Análisis de puesto.....	66
3.1.3.- Análisis de la estructura general de la Subdirección Administrativa identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA’s).....	71
3.1.4.- Detección de problemas en la Subdirección Administrativa y análisis de las causas y efectos.....	75
3.2.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE IMPERA ACTUALMENTE EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	77
a) Diagnóstico del accionar en general de la Subdirección Administrativa.	

---

- 
- b) Diagnóstico del medio ambiente laboral que prevalece entre el personal de la Subdirección Administrativa.

Pág.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”**

### **ETAPA 2: PLANEACIÓN**

4.1.- PLANEACIÓN DEL DISEÑO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	81
4.2.- PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”.....	83
4.2.1.- Definición de la nueva estructura organizacional de la Subdirección Administrativa.....	85
4.2.2.- Nuevo Manual de Funciones para la Subdirección Administrativa.....	86
4.2.3.- Misión – Visión del C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” .....	88
4.2.4.- Fijación de las políticas administrativas.....	90
4.2.5.- Definición de puestos.....	91
4.2.6.- Definición de objetivos generales de la Subdirección Administrativa.....	92
4.2.7.- Valores en el trabajo “Calidad Humana” .....	93
4.2.8.- Funciones de la Subdirección Administrativa y de los departamentos de recursos humanos, financieros y materiales.....	94

A) Funciones de la Subdirección Administrativa.

B) Funciones para el jefe del departamentos de recursos humanos.

---



Funciones para el asistente del departamentos de recursos humanos.  
C) Funciones para el jefe del departamentos de recursos financieros.

Funciones para el asistente del departamentos de recursos financieros.

D) Funciones para el jefe del departamentos de recursos materiales.

Funciones para el asistente del departamentos de recursos materiales.

4.2.9.- Administración de recursos humanos.....	109
4.3.- ACCIONES INMEDIATAS.....	112
4.4.- ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.....	114
4.5.- POSIBLES BENEFICIOS.....	118
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>119</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>126</b>



---

## AGRADECIMIENTOS

### A MI MAMÁ

Te dedico este trabajo como una muestra de amor y de recompensa por haberme dado la vida, por tu inmenso amor, por ser una luz en mi camino, por tu compañía, por tu ayuda, por tus consejos, por hacer de mi un hombre de bien, por tener a la mejor mamá, por mucho y por todo, inmensamente gracias.

### A MIS HERMANOS

## A DIOS

Por su esencia que me ha enseñado algo de cada uno de ustedes, de Juan lo responsable y solidario, de Marta lo sociable y perseverante, de Hugo lo amigable y por traer la música por dentro y de Armando la distinción, a ustedes gracias por tenernos como hermanos.

### A MIS SOBRINOS

## POR SER

Karla, Gabriela, Carolina, Adriana, Iván, Mayra, Juan, David e Ivonne por ser alegría y luz del seno familiar.

### A MIS AMIGOS

## TAN BONDADOSO

A mis hermanos de toda la vida Joel Rodríguez y Miguel Orozco por enseñarme con su ejemplo lo que significa la amistad, a mi hermano del alma Eduardo Guzmán por todo lo aprendido y el camino andado, a mi amigo Arturo Martínez por la andanza Universitaria y algo más, a mi compadre Cesar Salas por lo compartido y su amistad, a mi colega Cesar Suárez por lo vivido y disfrutado y a Valdemar Castellanos por las andanzas y lo compartido a cada uno gracias mil.

## CONMIGO.

### A MIS COMPAÑERAS

Lizzet Serrano, Erika Heredia, Guadalupe Contreras, Jaqueline Becerra, Nohemí Blanco, Rocío Valdez, Verónica Sampablo, Gabriela Vázquez, Liliana Rivera, Laura Nieto, Gloria Ramírez, Addi Sánchez, Yamel Ortiz, Rocío González, Gloria Santana y Miriam Guzmán por su compañía, por lo vivido y por lo compartido, por siempre gracias.

### A LA UPN

Por haberme abierto sus puertas y permitirme emprender el sueño de ser profesionalista.

### A MIS MAESTROS

---

---

Por compartirme sus conocimientos y experiencia, y en especial a la Profesora Patricia Ledesma por su apoyo y ayuda para hacer el sueño realidad.

## INTRODUCCIÓN

**L**a falta de desarrollo organizacional en el trabajo puede llegar a ser una de las principales causas de que las organizaciones e instituciones que ofrecen un servicio, existan problemas que obstaculicen la realización de las funciones adecuadamente; esto reside básicamente en el escaso interés por el desarrollo del factor humano.

De lo anterior, surge la inquietud por exponer una alternativa que permita elevar los niveles de calidad y eficiencia del personal que labora en una organización y por ende el logro de resultados de esta; a partir de la disciplina del desarrollo organizacional que sitúa al elemento humano como el más importante para alcanzar los objetivos trazados en una empresa.

Considerando que la Disciplina del desarrollo organizacional no tiene mucho tiempo de ser; ésta, ha llegado a considerarse una ciencia de orden social, que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad con grandes resultados y que se ha tomado como ruta en otras ramas profesionales para conseguir los lineamientos y frutos que han podido lograrse en su seno de surgimiento.

---

---

Por tales circunstancias, se ha convertido en una Disciplina familiar y de mucha trascendencia dentro de los procesos de producción y en los últimos tiempos en los procesos administrativos; aportando esa esencia de disciplina social sumada a las técnicas y herramientas de la Administración.

Es por tal que esta investigación tiene la finalidad de exponer la importancia que tiene un proceso de desarrollo organizacional y la forma de realizar el estudio desde la perspectiva de esta disciplina; analizando un área de una organización y determinar la forma en la que se encuentra operando y establecer si es la idónea y de no ser así poder generar una mejor forma de hacer las actividades por medio del diseño de un nuevo modelo que le permita mejorar sus relaciones humanas, sus procesos administrativos y operativos; así como de presentar una serie estrategias para mejorar los procesos.

Sin embargo, lo más importante de utilizar en este estudio la disciplina del desarrollo organizacional es por su filosofía que la sustenta; la cual, se basa en la confianza a la capacidad humana para trabajar en equipo, crear, participar, desenvolverse con responsabilidad y autodirigirse; ya que, considera que la efectividad de una organización se encuentra en la actitud de la gente que labora en ella.

La metodología que se utilizó como soporte para el desarrollo del presente trabajo, fue la de los autores Lawrence y Lorsch en donde proponen un modelo de diagnóstico y acción para el D. O. conocido como modelo de diferenciación e integración. Las etapas del modelo son el diagnóstico, la planeación de la acción, la implementación y la evaluación.

Es importante mencionar que del modelo metodológico empleado, únicamente se desarrolló las primeras dos fases, debido a que la

---

---

implementación y evaluación tienen que ver con la puesta en marcha del proyecto; además de no olvidar que la finalidad del presente trabajo es ofrecer una propuesta de desarrollo organizacional.

La organización elegida para el desarrollo del presente trabajo se encuentra ubicada dentro del Sistema Educativo Mexicano del Sector Público, en uno de los Centros de Estudios del Instituto Politécnico Nacional, en el C. E. C. y T. No. 2 “ MIGUEL BERNARD PERALES “ en el cual se realizó el estudio en la subdirección administrativa.

El estudio está compuesto de cuatro capítulos, en donde cada uno de ellos presenta una parte importante que permiten alcanzar el objetivo de exponer una propuesta de desarrollo organizacional.

En el capítulo uno, se aboca al conocimiento y ubicación de todos los elementos internos y externos que tienen incidencia con la organización en general; para generar un diagnóstico que permita establecer la directriz a seguir.

En el capítulo dos, se procede a realizar una búsqueda de la información sustancial del área en estudio, que permita orientarnos sobre las condiciones, características y medio ambiente laboral en las que se encuentra trabajando el personal y la forma en que se están desarrollando las funciones y/o actividades.

En el capítulo tres, se procede a analizar la información recabada para que posteriormente se proceda a emitir el diagnóstico donde se asiente los resultados sobre el medio ambiente laboral y el funcionar del área en estudio.

En el capítulo cuatro; en base al diagnóstico obtenido, se establece una propuesta de desarrollo organizacional, que propicie el mejoramiento en el

---

---

clima laboral y en el funcionar del área en estudio.

# CAPITULO I

ESTUDIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
APLICADO A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL C. E. C. y T. No. 2 "MIGUEL BERNARD PERALES"

---

---

---

## **1.1.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **HERRAMIENTA PARA EL ESTUDIO**

Uno de los enfoques más recientes de la Administración es el Desarrollo Organizacional (D. O.), que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad; es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

Debido a que las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual suceden transformaciones imprevistas; así, dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que experimentan de continuo. Para que tal cosa no suceda en forma desordenada, se planea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice el devenir dinámico del cambio (planeación y control constituyen el desarrollo organizacional).

El Desarrollo organizacional tiene como objeto común, buscar el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de una organización. Además es una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, 5ta. Reimpresión, Edit. Trillas, Pág. 217.

---

---

---

El Desarrollo Organizacional es una técnica que utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan el objetivo final de lograr que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones o instituciones; constituye entonces el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adaptación de los individuos a su medio de trabajo, aunque no es una forma unilateral de cambio, ya que el mismo se deberá operar tanto del individuo para la organización, como de ésta para la persona.

Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficacia operativa de una empresa en todos los niveles; esos problemas pueden ser falta de cooperación, excesiva descentralización o deficiente comunicación. En otras palabras el Desarrollo Organizacional es un integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa.

En general, el Desarrollo Organizacional implica cambios estructurales y técnicos, **pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales**. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio el Desarrollo Organizacional es un cambio organizacional planeado.<sup>2</sup>

El proceso de cambio es paulatino, secuencial y planeado, no debe tener virajes drásticos ni sorprendidos, puesto que es una evolución continua y controlada. Pero también hay cambios radicales de estructura, sí los hay, pero planeados, acordados por la dirección y aceptados por la organización, involucrados todos sus miembros y demás, convencidos de su urgencia y beneficio.

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc Graw Hill, quinta edición, Pág. 647.

---

---

El desarrollo organizacional plantea una serie de necesidades a resolver, debido a la falta de preparación y desarrollo sistemático organizacional; por tal razón es importante concebir un modelo organizacional, acorde a la organización o empresa en estudio para que permita desahogar y dar resultados a estas necesidades.

Existen modelos de Desarrollo Organizacional que siguen procesos o procedimientos distintos. Constituyen una variedad de enfoques que desarrollan conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente.

Para el caso de la presente investigación el modelo que se utilizó para el soporte de esta propuesta fue el modelo de los autores Lawrence y Lorsch que evolucionaron hacia el Desarrollo Organizacional y la Teoría Sistémica.

Dentro de esa concepción proponen un modelo de diagnóstico y acción para el Desarrollo Organizacional conocido como modelo de diferenciación e integración, de donde son sus principales puntos de referencia.

---

---

### 1.1.1.- MODELO PARA EL ESTUDIO - DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN -

Los autores Poul R. Lawrence y Jay W. Lorsch proponen el modelo de diferenciación e integración que parte de la concepción de las organizaciones como sistemas: en lugar de proveer una receta universal sobre la mejor manera de organizar, el modelo proporciona una referencia, basado en las demandas del ambiente de la organización, para que se comprenda cuáles son las características organizacionales exigidas, con el fin de que una organización tenga un desempeño altamente eficiente en su ambiente particular.

Un sistema es cualquier unidad que procesa insumos, con el fin de obtener productos. **La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas**; de esta manera, si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización, forzosamente tendrán que dividir el trabajo; la división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos, y ésta conduce a la necesidad de integración.

La **diferenciación** depende de las características internas que debe desarrollar cada grupo para llevar a cabo transacciones planeadas con la parte del ambiente que le fue asignada. Pero la diferenciación exige integración para que las diversas partes trabajen en conjunto.

Existe una fuerte relación inversa entre diferenciación e integración: cuando las unidades son altamente diferenciadas ( debido a sus tareas

---

---

particulares ) se hace más difícil la integración entre ellas, pues los individuos que las conforman tienen distintas maneras de pensar y de comportarse.

El modelo de diferenciación y de integración proporciona un conjunto de conceptos que permiten comprender cuáles son las características que una organización debe tener para ser eficiente en un conjunto particular de circunstancias.

La organización tiene una naturaleza sistémica: es un sistema abierto, complejo, multifuncional, en proceso de modificación continua, que interactúa de múltiples formas con el ambiente y está compuesto de una serie de subsistemas en interacción constante, que son interdependientes entre sí y se activan recíprocamente.

Todo sistema social puede ser abordado en términos de grupo de personas ocupadas en intercambiar sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos son permutados constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a los recursos materiales, pues abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc Graw Hill, quinta edición Págs. 678 - 679.

---

---

### 1.1.1.1.- ETAPAS DEL MODELO

Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción, con base en cuatro etapas que forman un ciclo, a saber: diagnóstico, planeación de la acción implementación de la acción y evaluación.

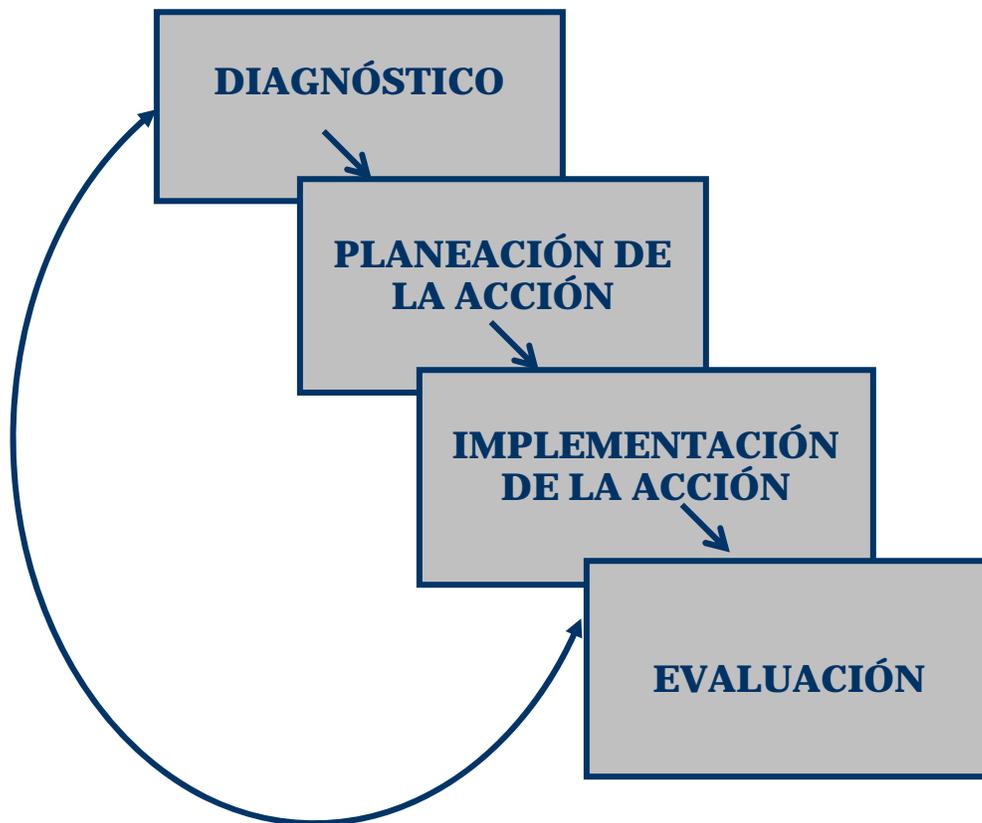


Figura 1.1 Etapas del D. O. según Lawrence y Lorsch.

---

---

## **DIAGNÓSTICO**

Es la primera etapa del desarrollo organizacional y se inicia con un inventario de la situación.; diagnosticar las relaciones entre participantes individuales y la organización, de la situación real. Aquí se determina la dirección que debe seguir el Desarrollo Organizacional.

## **PLANEACIÓN**

La planeación de la acción constituye la planeación del cambio que permitirá implementar las modificaciones requeridas. Aquí se señalan los métodos de cambio, la secuencia necesaria, etc., capaces de enrumbar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada.

## **IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de la acción es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministra los recursos necesarios para el cambio. También se hace el seguimiento del proceso.

## **EVALUACIÓN**

Es la etapa que cierra el proceso. El resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación, etc., y así sucesivamente. Debe de haber un

---

---

momento en que el proceso adquiere su propia dinámica y pasa a desarrollarse sin necesidad de interferencia externa.<sup>4</sup>

Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas de valores de empleados administrativos (conflicto intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, unos maduros y otros jóvenes, o en una división cuando existe una "imagen distorsionada" de algún departamento clave o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.

A manera de definición; sería sin duda, que todos los modelos existentes, ofrecen soluciones relativamente válidas para los problemas organizacionales dentro de su particular marco de referencia. Todos pueden funcionar si se utilizan en organizaciones que respondan a los supuestos que éstos sustentan. Lo importante, a fin de cuentas, será siempre poder determinar, con criterio e inteligencia, las variables organizacionales y de entorno que condicionen el momento y la circunstancia específica para su aplicación, si es que queremos llegar a un más sano desarrollo en nuestras organizaciones por medio de una administración de excelencia y calidad.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Edit. Mc Graw Hill, quinta edición, Págs. 680 - 681.

---

---

---

<b>1.2.- CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” (EXTERNO E INTERNO)</b>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>EXTERNO</b>
-----------------------	----------------

El conocimiento del medio ambiente externo nos va permitir saber cómo se encuentra la situación en nuestro entorno social en los diferentes ámbitos y tener una referencia de cómo marcar la pauta del proyecto.

En los momentos actuales dada la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las organizaciones; México no es la excepción, como país en vías de desarrollo, busca respuestas más acordes a sus condiciones concretas y para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales.

Naturalmente el mejoramiento de la competitividad organizacional es un problema complejo y más aun en el sector público, por lo que requiere abordarse en forma integral, es decir, desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con su mejoramiento.

---

---

---

## 1.2.1.- CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE EDUCATIVO, POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL

### **MEDIO AMBIENTE EXTERNO**

Para que una organización sea competitiva y se mantenga en niveles óptimos de funcionalidad; debe de contemplar el contexto en el que se desenvuelve, en los diferentes sectores del país y así mantener una congruencia con su medio ambiente.

### **EDUCACIÓN.**

La Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos establece que la educación es laica, gratuita y obligatoria hasta el nivel básico; esto, lamentablemente no resulta ser suficiente para que todos los jóvenes de este país adquieran una formación educativa y menos a un para lograr una formación profesional, debido a las grandes problemáticas que se viven en este país, tanto económica, políticas, sociales, culturales, etc.; mas a un, los esfuerzos que se realizan por parte de las diferentes instancias y del gobierno en particular, por desarrollar y brindar educación de calidad, parecen ser alicientes en todos los niveles de formación a pesar de la gran austeridad que presenta en general la educación.

---

---

Con todo y las adversidades que se tiene siendo un país subdesarrollado, la educación en México ha dado grandes avances; ya que las estadísticas muestran que más del 65% de los alumnos egresados de las secundarias siguen estudiando, y que el otro 35% ya no lo hace; este alcance, resulta ser significativo ya que anteriormente menos del 50% seguían estudiando.

Dentro de las estadísticas, actualmente se tiene una población de 30 millones de jóvenes estudiando, que comparado con la totalidad de población que existe en nuestro país de más de 100 millones de habitantes, deja todavía un número considerable de jóvenes fuera del alcance de una alguna forma de educación. De esa población de jóvenes; un poco más de 23 millones se encuentra cursando el nivel básico, 3 millones el nivel medio y 2 millones el nivel superior.<sup>5</sup>

Para el caso del nivel medio superior y superior la demanda es baja; debido a que mucho adolescentes, por diferentes circunstancias no se inserta en las siguientes etapas de formación subsecuentes; más por otro lado el grado de preparación ha aumentado y eso resulta aliciente.

El gran reto para las instituciones de educación se refiere a que tiene que dar respuesta a las nuevas exigencias provenientes de la sociedad y traducirlas a programas de docencia e investigación, todo ello con normas de calidad y significación de carácter social.

---

<sup>5</sup> <http://www.inegi.gob.mx>, INEGI, Estadísticas, (consulta 15 – 06 – 05)

---

---

## POLÍTICO.

México ha vivido cambios importantes en materia política, enmarcado principalmente por el cambio de gobierno, presidido por el partido acción nacional y con ello una lenta pero evolutiva democracia que esta llevando al país a dirigirse de manera plural, abierta, participativa, etc., en todos los sectores tanto social como productivo.

La política de educación indica apoyo hacia todos los niveles de formación manifestada en el programa de desarrollo educativo de la actual administración del país a cargo del C. Vicente Fox Quesada, con vertientes hacia el desarrollo y prosperidad del sector por una educación integral.

## ECONÓMICO.

Las grandes modificaciones habidas en los sistemas productivos, comerciales, financieros, los problemas nacionales, son entre muchas otras circunstancias, nuevas realidades que muestran que el mundo ha cambiado. Tales cambios se manifiestan con distinta intensidad en los diferentes países.

Una gran cantidad de actividades económicas se nutre aun de una fuerza de trabajo con poca escolaridad, con escasa calificación y bajos salarios, esto se convierte en un obstáculo para el desarrollo económico, democrático, y competitividad del país. Más allá de lo que corresponde a ese contexto de orden económico y social, una característica parece estar presente en los sistemas educativos, la lentitud con que reaccionan ante las modificaciones del entorno.

---

---

## **SOCIAL.**

Las grandes transformaciones que en los diversos ordenes de la vida social empiezan a darse con diferente velocidad, ritmo y profundidad en el país como parte de la globalización; destacan de manera importante la educación y el conocimiento; como soporte para el crecimiento económico, el empleo, el bienestar social. Tratando de que México alcance el carácter de una sociedad desarrollada.

## **CULTURAL.**

El aspecto cultural a nivel general, se puede considerar como lamentable; por las razones del bajo promedio de escolaridad y la falta de participación de la gente por el desarrollo de esta parte integral de formación del individuo; connotada en gran parte por el nivel económico de la ciudadanía. Los espacios destinados para esta actividad son de poca asistencia; así como baja capacidad de adquisición de medios y poca disponibilidad de las personas. Esto no niega la parte de avance logrado, durante la última década, donde han aumentado los espacios como la participación; hace falta hacer mucho por delante y las instituciones educativas serán un pilar importante para canalizar a la población sobre esta importante actividad.

Dentro del anterior análisis del contexto, podría afirmarse que cualquier política educativa actual, debe de estar dirigida a objetivos de políticas económicas y sociales. Los primeros tienen que ver con aspectos como la competitividad, los segundos están dirigidos primordialmente a abatir la

---

---

pobreza y a ampliar las oportunidades, lo cual incluye el incremento de los niveles de vida de la población, su participación política.

En este contexto, la corriente indica la dirección que hay que seguir, si es que se quiere introducir, mantenerse y avanzar en esta ruta marcada por el constante cambio y enmarcada por el trabajo colegiado.

Las organizaciones no están fuera de esta situación y más aun las dependencias gubernamentales; ya que, la austeridad es a un más que en las dependencias privadas. Si quieren mantenerse y ser competitivas, tendrán la obligación de trabajar y evolucionar al ritmo que enmarca la globalización; de no ser así están condenadas a morir en el olvido y peor aún a desaparecer.

Es por eso que las organizaciones se encuentran desarrollando y aplicando nuevas técnicas y modelos operativos-administrativos que les permitan mantenerse en niveles óptimos de competitividad ante estándares cada vez más altos de calidad y productividad.

---

---

## 1.2.2.- CONOCIMIENTO Y UBICACIÓN DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”

### **MEDIO AMBIENTE EXTERNO**

El Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” es un centro educativo que forma parte de los Centro de Estudio Científicos y Tecnológicos del Instituto Politécnico Nacional que es rector de la formación tecnológica en los Niveles Medio Superior y Superior de nuestro país, siendo este último un organismo centralizado de la Secretaría de Educación Pública; el cual tiene como objetivo brindar educación de nivel medio superior y superior e investigación en tres ramas del conocimiento:

CIENCIAS FISICO – MATEMÁTICAS

CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

CIENCIAS MEDICO – BIOLÓGICAS

Contando físicamente con planteles, unidades, centros de estudio y centro de investigación repartidos por diferentes zonas geográficas del Distrito Federal e impartiendo educación media, superior y de investigación en sus tres ramas del conocimiento, y ubicando su Máxima Casa de Estudios en la Unidad Zacatenco; con la siguiente distribución:

a) En educación de nivel medio superior:

- En el área de Ciencias Físico – Matemáticas se cuenta con diez centros de estudios científicos y tecnológicos.
-

- 
- En el área de Ciencias Médico – Biológicas se cuenta con dos centros de estudio científicos tecnológicos.
  - En el área de Ciencias Sociales y Administrativas se cuenta con cuatro centros de estudios científicos y tecnológicos.

b) En educación de nivel superior:

- En el área de Ciencias Físico-Matemáticas se cuenta con once escuelas superiores.
- En el área de Ciencias Médico-Biológicas se cuenta con cuatro escuelas superiores.
- En el área de Ciencias Sociales y Administrativas se cuenta con cuatro escuelas superiores.
- Además cuenta con cuatro unidades y/o centros interdisciplinarios.

c) Centros de investigación.

- Con quince centros de investigación.

El nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional opera un modelo educativo bivalente con dos modalidades, propedéutica y terminal. La oferta educativa de este modelo consta de treinta y tres carreras que corresponden a las necesidades de los sectores económicos del país, de

---

---

estas veintinueve carreras pertenecen a la modalidad bivalente y cuatro carreras a la terminal.

La modalidad bivalente es aquella en la que se encuentran integrados los contenidos y aprendizajes generales del bachillerato (aspecto propedéutico), con aquellos otros que aportan una formación para el trabajo técnico especializado (aspecto terminal), que le permite el ingreso a estudios de nivel superior como el acceso al sector productivo.

Para la formación propedéutica el Instituto Politécnico Nacional promueve una propuesta de competencias básicas que tiene la intención de respetar la diversidad de los modelos de bachillerato y permitir a las Instituciones la innovación pertinente y educación de su currícula sin demérito de mantener la identidad de los fines educativos del ciclo de enseñanza media superior.

La estructura curricular de este modelo en cada una de las ramas del conocimiento se constituye por asignaturas básicas y humanísticas que conforman el tronco común a nivel nacional; un bloque de materias complementarias; así como un conjunto de materias tecnológicas correspondientes al aspecto terminal y se desarrolla en seis semestres con una carga máxima horario de treinta y cinco horas semanales impartándose de siete a nueve asignaturas por semestre.<sup>6</sup>

Encontrándose como parte de esta estructura el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (C. E. C. y T.) No. 2 "MIGUEL BERNARD PERALES" opera de la forma en que lo ha dispuesto el Instituto Politécnico Nacional para una funcionalidad acorde con los perfiles que han estipulado; **destacando que cada Unidad, Plantel o Centro cuentan con una autonomía para manejar sus aspectos**

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica y Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional.

---

---

**internos.** Siendo este centro de estudios, el organismo que ha sido objeto de investigación de desarrollo organizacional para el estudio del presente trabajo.

Este centro de estudios, es uno de los 16 Planteles de los que esta compuesto el Instituto Politécnico Nacional a Nivel Medio Superior (bachillerato); teniendo como domicilio Av. Nueva Casa de Moneda No.133 en la Colonia Lomas de Sotelo de la ciudad de México.

En este plantel se imparten tres Carreras (pertenecientes a la rama de Ciencias Físico – Matemáticas) de formación técnica en dos Modalidades Propedéutica y terminal; siendo estas, Técnico en Maquinas con Sistemas Automatizados, Técnico en Dibujo Asistido por Computadora y Técnico en Metalurgia.

Cuenta con una matricula de 2800 alumnos registrados en diferentes semestres de las tres carreras, una población de personal laboral entre Docentes y Administrativos de 320.<sup>7</sup>

Para el manejo y control de este centro educativo se cuenta con una estructura definida; como se puede ver en el organigrama, donde la dirección encabeza y establece los lineamientos y estrategias a seguir y que todos y cada uno de los que forman parte de este plantel participan para en el desarrollo de estas para el funcionamiento del mismo.

Y para fines del estudio de Desarrollo Organizacional, únicamente se enfoca en la **Subdirección Administrativa**, en donde se obtuvo y proporcionó la mayor parte de la información sustancial con la que cuenta este trabajo de investigación.

---

<sup>7</sup> Datos proporcionados por los departamentos de Recursos humanos y Subdirección Técnica.

---

---

### 1.2.3.- CONOCIMIENTO DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”

#### **MEDIO AMBIENTE INTERNO**

Para el desarrollo de la elaboración del proyecto, es necesario conocer previamente en términos generales, la naturaleza de la organización en cuestión, por tal motivo es necesario investigar los antecedentes de la situación a tratar, el cual permite identificar el medio ambiente y el área que serán el objeto de estudio; así como los elementos y relaciones fundamentales.

Entonces, un primer punto a cumplir es el conocimiento de la organización o empresa. Para tal fin, es necesario conocer sus orígenes, razón de ser, su marco normativo, hacia donde se dirige, que espera hacer, que hace y como lo hace. O sea, se requiere conocer su visión, misión, políticas, sus planes y estrategias correspondientes, los objetivos a cumplir para esos fines, las funciones que definen lo que se hace y sus correspondientes actividades y/o procesos que permiten hacerlo.<sup>8</sup>

A 69 años de su creación, el politécnico se constituye en la institución educativa rectora de la educación tecnológica en México, con espíritu y filosofía propios que han contribuido de manera notable al desarrollo industrial del país, aportando recursos humanos especializados en las diversas ramas del conocimiento y realizando investigaciones en

---

<sup>8</sup> Galindo Soria Leopoldo, Curso: Sistemas de Información (Junio 2001), Manual de apoyo y consulta, tomo No. 2, Pág.: 1.

---

---

áreas prioritarias para la Nación, lo que ha quedado comprobado con su participación efectiva en momentos clave para el país.

El C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” como parte del Instituto Politécnico Nacional, es una institución creada para todos aquellos jóvenes que han concluido de manera satisfactoria su secundaria y deseen ingresar a esta, a través de las diferentes carreras y planteles que existen en todo el país con la finalidad de crear profesionales técnicos capaces de desenvolverse en cualquier área de trabajo acorde a su perfil y conocimientos.

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Av. Nueva Casa de la Moneda No. 133, Col. Lomas de Sotelo, C.P. 11200 Del. Miguel Hidalgo, México D.F.  
Tel. 57 29 60 00 Ext. 67061 Fax. 67080 E-Mail: [cecyt2@ipn.mx](mailto:cecyt2@ipn.mx)

---

---

---

### **1.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”**

---

---

La estructura organizacional que guarda el plantel, está encabezada por la dirección, la cual tiene la responsabilidad de llevar acabo los lineamientos que establece el Instituto Politécnico Nacional; realizar una serie de funciones establecidas por el área central, indicadas en el manual de organización; así como, hacer cumplir la normatividad, ejercer líneas de acción que permita tener un plantel que brinde educación de calidad y ser una opción interesante entre los jóvenes.

La dirección es apoyada por quince departamentos o jefaturas, que están determinadas y establecidas en el manual de organización con funciones específicas, establecidas en el mismo manual, que tienen la finalidad de contribuir al optimo funcionamiento del plantel en pro del alumnado; por otro lado cuenta con un consejo, conformado por autoridades del plantel, profesores y alumnado; además de una unidad de asistencia y un comité interno, que podemos observar en el siguiente organigrama<sup>9</sup> con la siguiente distribución.

Es importante establecer que se hace una descripción muy genérica de las partes que conforman la estructura organizacional del plantel; debido a que el estudio de desarrollo organizacional se enfoca únicamente a la subdirección administrativa de este plantel y la incidencia que tengan otras departamentos o áreas con el área en estudio se manejará en los momentos en que se den y en el caso de que lo requiera.

---

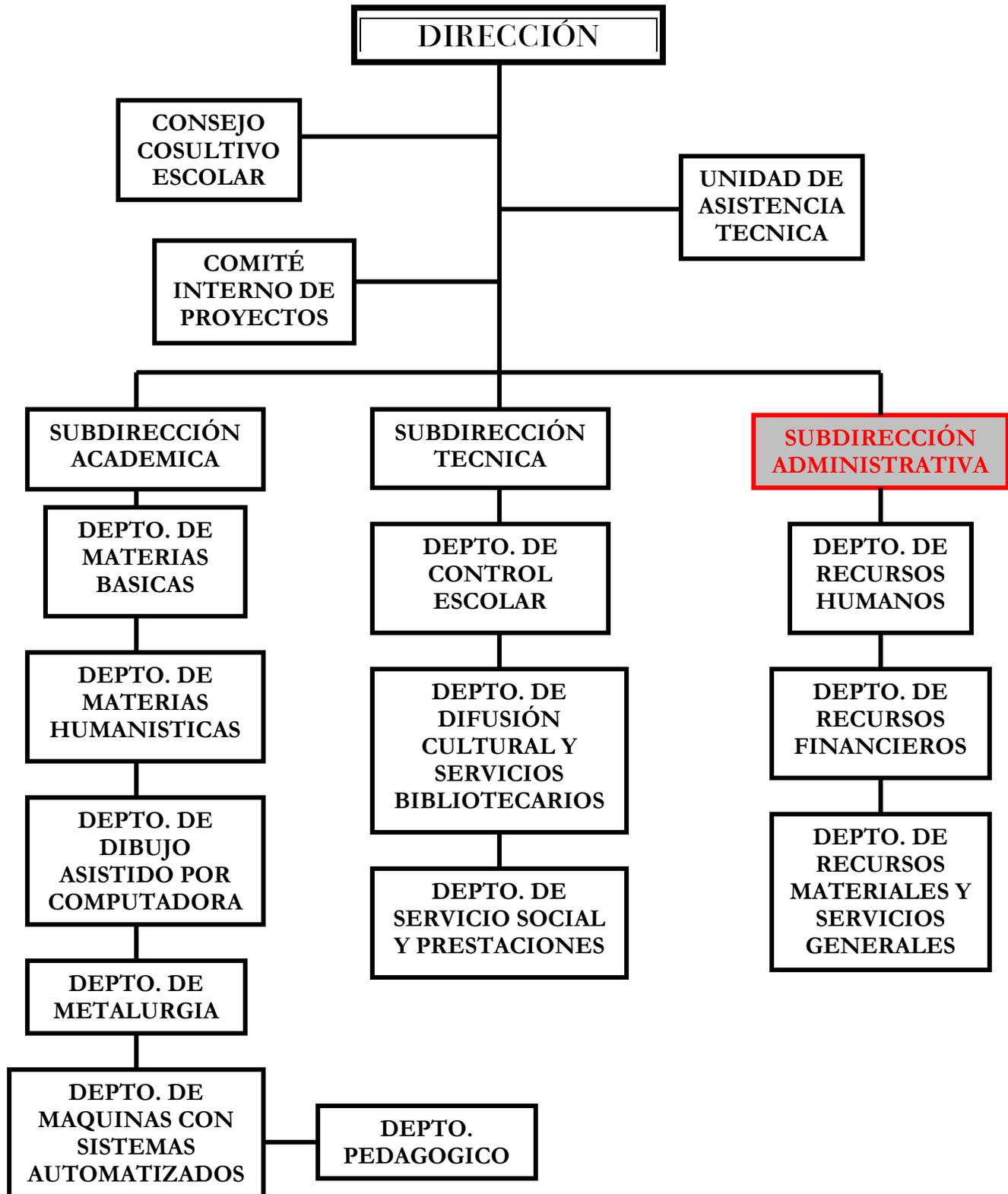
<sup>9</sup> Manual de Organización del C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”.

---

---

---

## ORGANIGRAMA



---

Los lineamientos que a continuación se citan, forman parte de la estructura organizacional, mas es importante mencionar, que estos no se encuentran indicados en el manual de organización, algunos están constituidos como parte del Instituto Politécnico Nacional, como el caso de la normatividad, la misión – visión y otras forman parte del programa de trabajo de la presente administración, como el caso de las políticas, la planeación y los objetivos. Resulta de suma importancia mencionar en esta parte del estudio, que el C. E. C. y T. no cuenta con manual de funciones.

### NORMATIVIDAD DEL C. E. C. y T. No. 2<sup>10</sup>

La presente normatividad rigen la vida jurídico, legal , académica y laboral de los trabajadores de todas las escuelas, centros, planteles y unidades del Instituto Politécnico Nacional.

- ❖ Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional.
- ❖ Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional.
- ❖ Reglamento de las condiciones interiores de trabajo del personal académico del Instituto Politécnico Nacional.
- ❖ Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal no docente del Instituto Politécnico Nacional.

Para el caso del presente estudio se asienta que de ninguna manera se pretende entrometerse o violarse alguno de estos documentos; sino, todo lo contrario se apegara a lo establecido, y de requerirlo el estudio o el diseño se hará mención de lo que tenga que ver con alguno de estos documentos.

---

<sup>10</sup> <http://www.ipn.gob.mx>, IPN, Normatividad, (consulta 12-01-04).

---

---

---

## MISIÓN DEL C. E. C. y T. No. 2<sup>11</sup>

Su misión es coadyuvar a que la institución mantenga su rectoría en la educación tecnológica del país, mediante la generación de profesionistas técnicos de elevados valores humanos altamente competitivos y con una producción de servicios de enseñanza, difusión de la cultura e investigación acordes a las necesidades de México.

## VISIÓN DEL C. E. C. y T. No. 2

Poseer:

\_Un sistema de educación de alto nivel académico sustentado por profesores con estudios de posgrado debidamente capacitados en técnicas pedagógicas.

\_Un sistema de investigación mayoritariamente enfocado al soporte de las necesidades nacionales.

\_Libros de texto elaborados principalmente por el profesorado del instituto, congruentes con la idiosincrasia de México.

\_Un sistema educativo que rebase las aulas adecuándose a las necesidades de los demandantes; sistema abierto, educación a distancia vía satélite, educación virtual, entre otras a ser consideradas.

\_Una administración de puertas abiertas, con calidad: humana, eficaz y eficiente en todas sus funciones y procesos, acordes a las necesidades de la comunidad politécnica.

\_Un sistema educativo adecuadamente integrado al sector público y privado con estancias bien planificadas de profesores y alumnos en ellos.

\_Una comunidad politécnica sustentada en elevados valores de respeto, con gran sentido de responsabilidad en todas sus funciones, y con el ideal continuo de mejor cada día.

---

<sup>11</sup> <http://www.cecyl2.ipn.mx>, CECyT 2 “MBP”, Misión–Visión, (consulta 12-01-04).

---

---

---

---

## POLÍTICAS DEL C. E. C. y T. No. 2<sup>12</sup>

### Atención a la demanda:

El Instituto ampliará la capacidad de atención a la creciente demanda de educación tecnológica, disponiendo de nuevas y más eficientes formas de organización de los programas educativos y del trabajo académico, así como del desarrollo de nuevas modalidades educativas.

### Innovación y calidad en la formación:

El Instituto buscará alcanzar mejores niveles de desarrollo académico, promoviendo una formación integral y equilibrada, con un modelo educativo innovador, flexible, centrado en el aprendizaje y en el estudiante, con alta calidad y pertinencia. Responsabilidad y relación con el entorno.

### Responsabilidad y relación con el entorno:

El Instituto promoverá la interacción bidireccional con la sociedad, con el propósito de identificar los requerimientos, demandas y soluciones mutuas, así como la mejora de las funciones institucionales sustantivas.

### Conocimiento para el desarrollo del país:

El Instituto promoverá y apoyará la investigación científica básica, aplicada y de desarrollo tecnológico, así como la formación de recursos de alto nivel, en respuesta a su compromiso social.

---

<sup>12</sup> <http://www.cecylt2.ipn.mx>, CECyT 2 “MBP”, Políticas, (consulta 10-03-05).

---

---

---

Política de atención a la comunidad:

El Instituto brindará una formación integral al estudiante, sustentada en la reforma de su modelo educativo, considerando como factor fundamental para ello la profesionalización del personal docente, directivo y de apoyo a la docencia.

---

---

**PLANEACIÓN DEL C. E. C. y T. No. 2<sup>13</sup>**

La planeación esta a cargo de la dirección y de las tres subdirecciones del plantel, en donde la actual administración, contempla el siguiente programa de trabajo.

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas del plantel.
- Planear, organizar, dirigir y controlar el diseño, revisión y actualización de los planes y programas de estudio del Centro; así como la realización de estudios de factibilidad para la creación y/o modificación de carreras, en base a las normas y lineamientos establecidos.
- Planear y dirigir la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje.
- Planear, dirigir y evaluar las actividades de investigación científica, tecnológica y educativa de conformidad con la normatividad aplicable.

---

<sup>13</sup> <http://www.cecyl2.ipn.mx>, CECyT 2 “MBP”, Planeación, (consulta 12-01-04).

---

---

- 
- Planear y dirigir los programas y acciones para fortalecer la vinculación de la escuela con los sectores público, social y privado.
  - Planear y dirigir la prestación de servicio externo que ofrece el Centro, así como fortalecer el intercambio académico, científico y tecnológico.
  - Planear, dirigir y promover la titulación profesional o graduación académica de acuerdo a la normatividad aplicable.
  - Planear y promover los servicios de laboratorios, talleres, biblioteca, obra editorial, recursos computacionales y demás medios didácticos de apoyo a la práctica docente y la investigación, así como vigilar su conservación y mantenimiento.
  - Planear, coordinar y evaluar los programas de servicio social y prestaciones a que tiene derecho la comunidad estudiantil del Centro, así como los programas de prácticas y visitas escolares y formación empresarial.
  - Planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales.
  - Programar, organizar y controlar la adquisición, almacén y suministro de los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, en base a las necesidades del Centro.
  - Programar, registrar y mantener actualizado el inventario y el activo fijo del Centro.
-

- Coordinar y supervisar la elaboración del anteproyecto de presupuesto del Centro.
- Programar y controlar el ejercicio del presupuesto del Centro.
- Programar, organizar y controlar la capacitación para el personal no docente.
- Programar, coordinar y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje en el plantel de acuerdo con la normatividad vigente.

## OBJETIVOS<sup>14</sup>

- ① Contribuir a través del proceso educativo a la transformación de la sociedad, para lograr la justa distribución de los bienes materiales y culturales dentro de un régimen de igualdad y libertad.
- ① Realizar investigación científica y tecnológica con vista al avance del conocimiento, al desarrollo de la enseñanza tecnológica y al mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales.
- ① Formar profesionales e investigadores en los diversos campos de la ciencia y la tecnología, de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico, político y social del país.

<sup>14</sup> <http://www.cecyl2.ipn.mx>, CECyT 2 “MBP”, Objetivos, (consulta 12-01-04).

---

---

① Coadyuvar a la preparación técnica de los trabajadores para su mejoramiento económico y social.

① Investigar, crear, conservar y difundir la cultura para fortalecer la conciencia de la nacionalidad, procurar el desarrollo de un elevado sentido de convivencia humana y fomentar en los educandos el amor a la paz y los sentimientos de solidaridad hacia los pueblos que luchan por su independencia.

① Promover en los alumnos y egresados actitudes solidarias y democráticas que reafirmen nuestra independencia económica.

① Garantizar y ampliar el acceso de estudiantes de escasos recursos a todos los servicios de la enseñanza técnica que preste el plantel.

① Participar en los programas que para coordinar las actividades de investigación se formulen de acuerdo con la planeación y desarrollo de la política nacional de ciencia y tecnología.

① Contribuir a la planeación y desarrollo interinstitucional de la educación técnica y realizar la función rectora de este tipo de educación en el país, coordinándose con las demás instituciones que integran el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, en los términos previstos por la ley para la coordinación de la educación superior y de conformidad con los acuerdos que se tomen en el propio consejo.

---

---

---

# CAPITULO II

**CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO  
DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL C. E. C. y T. No. 2 "MIGUEL BERNARD PERALES"**

---

---

---

<b>2.1.- UBICACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”</b>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<b>ÁREA EN ESTUDIO</b>	<b>FUNCIONAMIENTO [SITUACIÓN ACTUAL]</b>
------------------------	----------------------------------------------

En esta parte se procede a realizar una exhausta investigación de la situación que priva actualmente en el área u organización en estudio, recopilando toda la información lo más detallada posible de ¿Quiénes? (factor Humano y su eficiencia) y ¿Cómo? (forma operativa y su eficacia) están desarrollan las actividades que integran el área en estudio. Se trata de comprender, no de reunir una extensa colección de hechos que desafíen cualquier tipo de estudio.

En esta parte del trabajo, se debe permanecer muy alerta para obtener la información que pueda ser de utilidad para el proyecto; además, debe vislumbrarse la manera de hacerla llegar hasta uno para utilizarla en forma óptima.

Primeramente; es importante por un lado, recolectar y destacar la información sustancial, precisar si el área en estudio, cuenta con normas, funciones, estrategias, políticas, objetivos, etc., asentadas de manera formal y más aun difundidas entre el personal; así como, la información de las funciones y/o actividades que se desarrollan. Posteriormente será

---

---

---

necesario obtener información del ambiente de trabajo que perciben todos y cada uno de los miembros que integran dicha área y por último obtener información que se relacione con el área en estudio.

Una vez recabada la información suficiente, se debe de ordenarla y clasificarla para poder tener una visión clara, de todo lo que compone el área en estudio; esta información se clasifica en: información de tipo general, información estructural, información operativa e información del medio ambiente; la primera es para obtener una perspectiva del contexto del área; el segundo rubro es información requerida para desarrollar una amplia comprensión del área, el tercer rubro de información, servirá para examinar de manera particular las actividades desempeñadas en el área y el cuarto rubro será para saber es estado y opinión del personal que guardan sobre su quehacer y ambiente laboral, para con ello poder preparar el diagnóstico y la propuesta del proyecto.

Los rubros de información existentes deberán ser analizados y registrados con el propósito de entenderlas en términos de requerimientos de procesamiento de datos de la propuesta de desarrollo organizacional.

---

---

## **2.1.1.- CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

La subdirección administrativa es una de las tres subdirecciones con las que cuenta el C. E. C. y T. “MIGUEL BERNARD PERALES” para colaborar y apoyar a la dirección en la conducción, en el rubro que le compete.

Este departamento es pilar importante dentro de la estructura organizacional del plantel; debido a que es el encargado y responsable de mantener y aprovechar de una forma eficiente los recursos humanos financieros y materiales; así como, preservarlos para el óptimo desempeño y funcionamiento del C. E. C. y T.

La subdirección administrativa, tiene la responsabilidad de cumplir con los lineamientos trazados primeramente por el Instituto Politécnico Nacional, establecidos en el manual de organización y posteriormente con las líneas de acción indicadas por la dirección del plantel; además de tener a cargo la diligencias de tres departamentos; siendo estos, el departamento de recursos humanos, el departamento de recursos financieros y el departamento de recursos materiales.

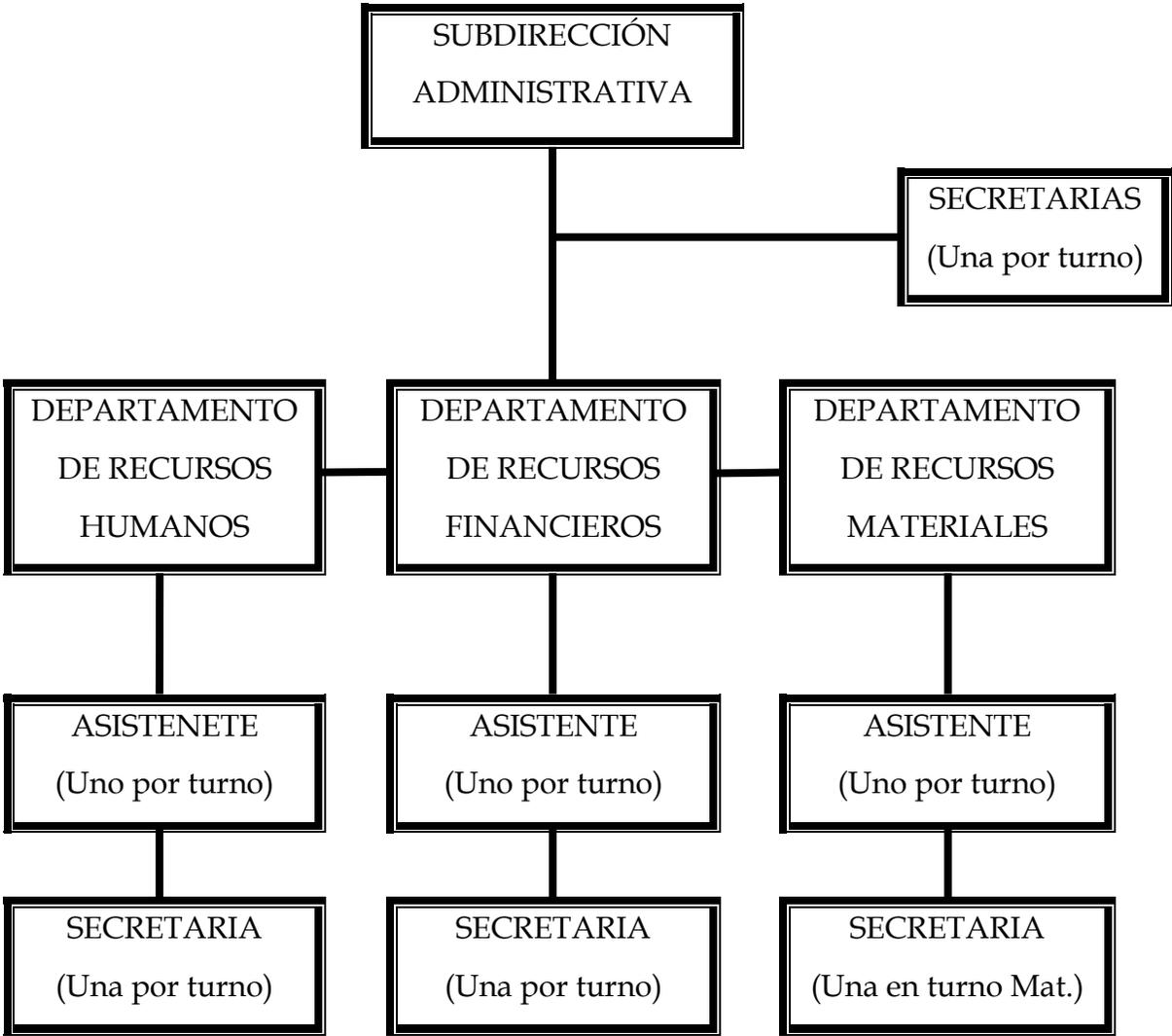
La función de estos departamentos adjuntos a la subdirección administrativa, es de apoyarla, realizando las actividades y funciones que establece el manual de organización en lo referente a lo que les compete; así como, de encaminarla hacia los objetivos establecidos.

---

---

Esta es la estructura organizacional que guarda la subdirección administrativa y que podemos observar en el siguiente organigrama<sup>15</sup> que a continuación se muestra.

**ORGANIGRAMA**



---

<sup>15</sup> No se encuentra definido en el manual de organización del C. E. C. y T. No. 2 “MBP”.

---

---

## **NORMATIVIDAD, MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y OBJETIVOS.**

Con respecto al establecimiento de estas directrices, la Subdirección Administrativa manifiesta estar en total apego al marco normativo y referencial que establece el Instituto Politécnico Nacional y las generadas por el C. E. C. y T. para todo el plantel; por lo tanto se considero no necesario plasmarlas nuevamente por contemplarse en el capítulo I.

### **PLANEACIÓN**

La planeación también se encuentra indicada dentro de las directrices del programa de trabajo que están establecidas por la dirección del C. E. C. y T., mas se extraen las que le corresponden desarrollar a esta Subdirección Administrativa.

- Planear y promover los servicios de laboratorios, talleres, biblioteca, obra editorial, recursos computacionales y demás medios didácticos de apoyo a la práctica docente y la investigación, así como vigilar su conservación y mantenimiento.
  - Planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales.
-

---

- Programar, organizar y controlar la adquisición, almacén y suministro de los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, en base a las necesidades del Centro.

- Programar, registrar y mantener actualizado el inventario y el activo fijo del Centro.

- Programar, organizar y controlar la capacitación para el personal no docente.

---

---

## **2.1.2.- FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DEPARTAMENTOS ADJUNTOS**

La subdirección administrativa junto con los tres departamentos que tiene a su cargo, tienen como funciones, las que se citan a continuación; asentando que estas, se encuentran indicadas dentro del manual de organización, establecido y emitidas por el área central del Instituto Politécnico Nacional.

### **FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales.

Coadyuvar en la elaboración de los programas, proyectos y estudios del Centro en el área administrativa.

Establecer e integrar las comisiones que estime necesarias para el mejor desempeño de las funciones de la dirección de la escuela y ocupar la presidencia de las mismas.

Presentar los informes correspondientes de conformidad con la normatividad aplicable, y

---

---

Las demás necesarias para el cumplimiento de las anteriores y las que se deriven de la Ley Orgánica, el Reglamento Interno y demás disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Detectar las necesidades de recursos humanos del Centro y realizar los trámites de contratación con apego a la normatividad establecida.

Controlar las plazas de que dispone el Centro.

Programar y llevar a cabo la capacitación del personal no docente en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos.

Integrar y mantener actualizados los expedientes del personal y los registros de la plantilla de puestos autorizada.

Tramitar los movimientos de personal del Centro, en base a las normas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.

Tramitar las prestaciones a que tiene derecho el personal del Centro, ante las autoridades correspondientes.

Tramitar y realizar los pagos al personal y becarios, según las normas dictadas por la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Servicio Social y Prestaciones respectivamente.

---

---

---

Registrar y tramitar las incidencias del personal, según las normas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.

Difundir los sistemas de promoción, establecidos por la Dirección de Recursos Humanos.

Tramitar la promoción del personal del Centro.

Prestar al personal del Centro, el servicio de información y asesoría, por medio de ventanillas.

Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.

## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS**

Detectar las necesidades de los recursos financieros del Centro.

Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Centro, en base a las requisiciones de los departamentos y los programas académicos y administrativos.

Ejercer y controlar el presupuesto del Centro, conforme a las técnicas y disposiciones en vigor, así como elaborar los informes periódicos, financieros y presupuestales que en relación a dicho presupuesto se requieran.

---

---

---

---

Efectuar las consolidaciones de informes financieros y presupuestales, de acuerdo con las normas y procedimientos que dicte la Dirección Administrativa.

Realizar pagos autorizados en documentos o efectivo.

Recibir y controlar los ingresos que por diferentes conceptos capte el Centro, con apego a la normatividad establecida.

Mantener y controlar el fondo revolvente.

Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la Subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.

## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES**

Detectar las necesidades de recursos materiales del Centro.

Gestionar y/o llevar a cabo la adquisición de los bienes y artículos en general, que requieran las diferentes áreas.

Realizar las actividades de recepción, custodia y entrega de materiales, así como llevar los registros correspondientes.

Realizar inventarios físicos de los artículos que se encuentran en el almacén, y elaborar reportes periódicos sobre la existencia y consumo de los mismos.

---

---

---

Registrar y controlar el activo fijo del Centro.

Proporcionar el servicio de intendencia y aseo en cada una de las áreas.

Proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes muebles e inmuebles.

Realizar los trabajos de impresión y fotocopiado que se requieran en los diversos órganos del Centro.

Prestar el servicio de transporte, así como los demás servicios generales que se requieran.

Coordinar y supervisar a las empresas que prestan servicios de vigilancia, prefectura y limpieza en el Centro.

Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la Subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.

---

---

### 2.1.3.- ESTRUCTURA OCUPACIONAL

La planeación y organización de la fuerza de trabajo supone la presencia de objetivos cuantificables, de un claro concepto de los principales deberes y actividades involucradas en su consecución, a fin de que la persona que ocupe el puesto conozca lo que debe hacer para lograr el resultado. La organización de la fuerza de trabajo lleva de manera directa a la conformación de la estructura ocupacional.<sup>16</sup>

La realización de la tabla estructura ocupacional tiene por objeto, que nos permita ver el conjunto de puestos que están dispuestos y ver con precisión las funciones y/o actividades que realizan cada uno de los empleados que integran la subdirección administrativa para ubicar y saber que se esta llevando a cabo como actividades en esa área.; así como, el grado de autoridad, el grado de responsabilidad, el nivel de preparación y de experiencia con el que cuentan.

Para fines del presente trabajo esta tabla esta dividida en dos partes para poder tener una apreciación mas clara y detallada de la información que aquí se genere; la primera tabla contempla lo relacionado a su perfil y la segunda tabla lo relacionado con los puestos y funciones o actividades desarrolladas.

Para obtener este tipo de información es necesario tener un acercamiento con el personal y realizar una entrevista<sup>17</sup> con cada uno de los miembros que componen el área.

---

<sup>16</sup> Hernández Puente Adriana, Administración y Desarrollo de Personal Público, Edit. INAP, Pág. 206.

<sup>17</sup> Se anexa las preguntas realizadas en la entrevista (anexo 1).

---

---

### 2.1.3.1.- PERFIL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Uno de los puntos importante dentro de este estudio es saber el tipo de personal que está dispuesto en el área; el conocimiento del perfil, de cada uno de los elementos que se encuentran trabajando para la subdirección administrativa, nos brindará un panorama sobre el personal y su nivel de formación con el que cuentan.

La obtención de esta información es por medio de una entrevista; este es nuestro primer encuentro de manera directa con el personal; por lo cual se tiene que ser muy cuidadoso para no causar un malestar o incomodidad por el tipo de preguntas que se están haciendo; por lo que será importante explicarles el propósito de dicha entrevista y hacerles saber lo valioso que pueden ser sus contribuciones; y así poder obtener lo que requerimos y no resulte ser contraproducente para nuestros fines. La entrevista debe de ser de manera rápida y sencilla, ya que únicamente requerimos saber su perfil.

<b>SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>
------------------------------------

<b>SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO</b>
-----------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Perfil profesional:</b> Ingeniero en arquitectura.<br/>Maestría: Administración de empresas.</li><li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> Tiene 5 años fungiendo en cargos administrativos en diferentes departamentos del plantel.</li><li>- <b>Autoridad:</b> La establecida por la institución.</li><li>- <b>Forma de trabajo:</b> Vertical.</li><li>- <b>Actitud:</b> Indiferencia.</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS ADJUNTOS A ESTA SUBDIRECCIÓN  
ADMINISTRATIVA.**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS**

- **Perfil profesional:** Lic. en Diseño.
- **Experiencia en el puesto:** 1 año.
- **Autoridad:** La establecida por la autoridad.
- **Forma de trabajo:** Interpreta la normatividad.
- **Actitud:** Disposición.

**ASISTENTE**

- **Perfil profesional:** 4to. Semestre de Bachillerato.
- **Experiencia en el puesto:** 18 años
- **Forma de trabajo:** Tradicional.
- **Actitud:** Desanimado.

**SECRETARIA** (turno matutino)

- **Perfil profesional:** Estudios de secretariado.
- **Experiencia en el puesto:** 3 años.
- **Forma de trabajo:** Dinámica.
- **Actitud:** Amable.

**SECRETARIA** (turno vespertino)

- **Perfil profesional:** Pasante de Ingeniería en Sistemas.
- **Experiencia en el puesto:** 20 años
- **Forma de trabajo:** Pasiva.
- **Actitud:** Conformismo.

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS FINANCIEROS**

- **Perfil profesional:** Contador Público.
- **Experiencia en el puesto:** 15 años
- **Autoridad:** Benévola.
- **Forma de trabajo:** Vertical – independiente.
- **Actitud:** Positiva y disposición.

<b>ASISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil profesional:</b> Contador Público.</li> <li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> 6 años.</li> <li>- <b>Forma de trabajo:</b> Establecida por el departamento.</li> <li>- <b>Actitud:</b> Disposición.</li> </ul>
<b>SECRETARIA</b> (turno matutino)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil profesional:</b> Técnico en Comercio.</li> <li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> 10 años</li> <li>- <b>Forma de trabajo:</b> Pasiva.</li> <li>- <b>Actitud:</b> Insatisfacción.</li> </ul>
<b>SECRETARIA</b> (turno vespertino)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil profesional:</b> Estudios secretariales.</li> <li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> 13 años</li> <li>- <b>Forma de trabajo:</b> Dinámica.</li> <li>- <b>Actitud:</b> Afable.</li> </ul>
<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil profesional:</b> Ingeniero arquitecto.</li> <li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> 6 años.</li> <li>- <b>Autoridad:</b> Impositiva.</li> <li>- <b>Forma de trabajo:</b> Rígida.</li> <li>- <b>Actitud:</b> Apatía.</li> </ul>
<b>ASISTENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil profesional:</b> Primaria.</li> <li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> 20 años</li> <li>- <b>Forma de trabajo:</b> Dependiente.</li> <li>- <b>Actitud:</b> Displicente.</li> </ul>
<b>SECRETARIA</b> (turno matutino)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perfil profesional:</b> Secundaria.</li> <li>- <b>Experiencia en el puesto:</b> 17 años</li> <li>- <b>Forma de trabajo:</b> Tradicional.</li> <li>- <b>Actitud:</b> Desmotivación.</li> </ul>

---

---

### 2.1.3.2.- PUESTOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

La obtención de esta información es por medio de un cuestionario<sup>18</sup> que es aplicado a cada una de las personas que forman parte de la subdirección administrativa; en este punto del estudio es nuestro segundo encuentro directo con el personal.

El cuestionario consta de dos rubros esenciales de preguntas, el primero es con respecto a las condiciones de trabajo y el segundo al medio ambiente laboral; por lo que la información derivada de este instrumento será de demasía importancia para la realización del análisis y la elaboración del diagnóstico.

La siguiente tabla solo tiene parte de la información obtenida en los cuestionarios; ya que la información se desglosa a lo largo del estudio en diferentes temas que comprenden este trabajo.

<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIONES Y /O ACTIVIDADES REALES</b>
<b>Subdirector</b>	- Dirige, coordina y supervisa todas las funciones y actividades encomendadas al área, traza líneas de acción de trabajo, delega responsabilidades y pasa la documentación para que se le de tramite. Se realizan informes mensuales.
<b>Secretaria (t. m.)</b>	- Lleva la agenda de compromisos de la subdirección, canaliza la documentación y realiza las funciones y actividades propias de una secretaria.
<b>Secretaria (t. v.)</b>	- Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria y lo que le soliciten.

---

<sup>18</sup> Anexo 2.

---

---

<b>Jefe de recursos humanos</b>	- Organiza, Selecciona, entrevista, contrata, al personal, gestiona documentación y delega responsabilidades.
<b>Asistente del departamento de recursos humanos</b>	- Tramita y canaliza documentación y lleva un control administrativo del personal.
<b>Secretaria (t. m.)</b>	- Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria y desarrolla trámites.
<b>Secretaria (t. v.)</b>	- Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria.
<b>Jefe de recursos financieros</b>	- Coordina, controla, y ejerce las actividades financieras de todo el plantel.
<b>Asistente del departamento de recursos Financieros</b>	- Realiza los ejercicios fiscales.
<b>Secretaria (t. m.)</b>	- Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria y seguimientos a trámites.
<b>Secretaria (t. v.)</b>	- Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria.
<b>Jefe de recursos materiales</b>	- Se coordina y supervisa las necesidades materiales del plantel. Vigilar, mantener y preservar las instalaciones y los recursos materiales en óptimas condiciones.
<b>Asistente del departamento de recursos materiales</b>	- Coordinar los trabajos de mantenimiento con la empresa privada contratada. Se dirige y supervisa la elaboración de requisiciones de los materiales y equipos.
<b>Secretaria (t. m.)</b>	- Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria.

---

# CAPITULO III

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO  
DEL FUNCIONAMIENTO DE LA  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL C. E. C. y T. No. 2  
"MIGUEL BERNARD PERALES"**

---

---

---

**3.1.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN  
RECOPIADA EN LA SUBDIRECCIÓN  
ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL  
BERNARD PERALES”**

**ESTUDIO DE LA  
INFORMACIÓN**

**SITUACIÓN ACTUAL**

En esta parte del estudio se procede a analizar la información recopilada, es recomendable ser sumamente objetivos para no distorsionar aspectos que sean útiles para el desarrollo del nuevo modelo organizacional.

En el análisis y diagnóstico del estudio primeramente será definir la naturaleza de la situación en cuestión y determinar la posible problemática. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio del estudio para que posteriormente proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo.

---

---

### 3.1.1.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA NORMATIVA, COMPARANDO LAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES DEL MARCO NORMATIVO CON LAS REALES

En base a la información recabada en capítulo anterior, se procede a realizar una tabla comparativa entre las funciones y/o actividades que se están llevando a cabo actualmente con lo que indica el marco normativo (manual de organización), para que nos permita identificar que actividades se esta realizando conforme a lo establecido y cuales no se están llevado a cabo para su posterior canalización dentro de la propuesta de desarrollo organizacional.

NORMA APLICABLE	FUNCIÓN Y/O ACTIVIDAD NORMATIVA	ACTIVIDAD REAL	OBSERVACIONES
M A N U A L	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales.</li> <li>- Coadyuvar en la elaboración de los programas, proyectos y estudios del Centro en el área administrativa.</li> <li>- Vigilar el cumplimiento de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dirige, coordina y supervisa todas las funciones y actividades encomendadas al área, se trazan líneas de acción de trabajo, se delegan responsabilidades y se pasa la documentación para que se le de tramite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza de forma aislada; ya que cada departamento trabaja lo que le compete.</li> <li>- No existe una actividad que</li> </ul>

<p style="text-align: center;">D E O R G A N I Z A C I O N</p>	<p>políticas y normas aplicables dentro de su ámbito de competencia.</p> <p>- Presentar los informes correspondientes de conformidad con la normatividad aplicable.</p> <p>- Detectar las necesidades de recursos humanos del Centro y realizar los trámites de contratación con apego a la normatividad establecida.</p> <p>- Controlar las plazas de que dispone el Centro.</p> <p>- Integrar y mantener actualizados los expedientes del personal y los registros de la plantilla de puestos autorizada.</p> <p>- Tramitar los movimientos de personal del Centro, en base a las normas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.</p> <p>- Tramitar las prestaciones a que tiene derecho el personal del Centro, ante las autoridades correspondientes.</p> <p>- Tramitar y realizar los pagos al personal y becarios, según las normas dictadas por la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Servicio Social y</p>	<p>- Se realizan informes mensuales.</p> <p>- Se organiza, selecciona, entrevista, contrata, al personal, se gestiona documentación y delega responsabilidades.</p> <p>- Se lleva un Control de documentación.</p> <p>- Se tramita y canaliza documentación del personal.</p>	<p>desarrolle esta función.</p> <p>- En juntas de consejo se presentan los informes.</p> <p>- Si se lleva acabo por parte del departamento de recursos humanos.</p> <p>- Se lleva, mas hace falta ser actualizado constantemente.</p> <p>- Todos los tramites de documentos se lleva a cabo, mas resultan ser tardados.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Prestaciones respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tramitar la promoción del personal del Centro.</li>   <li>- Registrar y tramitar las incidencias del personal, según las normas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos. Difundir los sistemas de promoción, establecidos por la Dirección de Recursos Humanos.</li>   <li>- Programar y llevar a cabo la capacitación del personal no docente en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos.</li>   <li>- Prestar al personal del Centro, el servicio de información y asesoría, por medio de ventanillas.</li>   <li>- Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.</li>   <li>- Detectar las necesidades de los recursos financieros del Centro.</li>   <li>- Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Centro, en base a las requisiciones de los departamentos y los programas académicos y administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lleva un control administrativo del personal.</li>                   <li>- Se coordina, controla, y ejerce las actividades financieras de todo el plantel.</li> <li>- Se realizan los ejercicios fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta actividad no se desarrolla.</li>         <li>- Si se lleva a cabo.</li>     <li>- No existe una línea de acción que desarrolle esta función; ya que los departamentos trabajan de forma aislada.</li>   <li>- Las funciones se realizan mas no existe un plan de acción que permita ubicar cada una de las diferentes actividades.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer y controlar el presupuesto del Centro, conforme a las técnicas y disposiciones en vigor, así como elaborar los informes periódicos, financieros y presupuestales que en relación a dicho presupuesto se requieran.</li> <li>- Efectuar las consolidaciones de informes financieros y presupuestales, de acuerdo con las normas y procedimientos que dicte la Dirección Administrativa.</li> <li>- Realizar pagos autorizados en documentos o efectivo.</li> <li>- Recibir y controlar los ingresos que por diferentes conceptos capte el Centro, con apego a la normatividad establecida.</li> <li>- Mantener y controlar el fondo revolvente.</li> <li>- Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la Subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.</li> <li>- Detectar las necesidades de recursos materiales del Centro.</li> <li>- Gestionar y/o llevar a cabo la adquisición de los bienes y artículos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se coordina y supervisa las necesidades materiales del plantel.</li> <li>- Se dirige y supervisa la elaboración de requisiciones de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se realiza.</li> <li>- No existe una línea de acción que desarrolle esta función; ya que los departamentos trabajan de forma aislada.</li> <li>- Se realiza por medio del departamento de recursos materiales, mas no existe una buena línea de comunicación de identificación de necesidades para con los departamentos del</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



### 3.1.2.- ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis de puesto es la investigación de las responsabilidades y tareas desarrolladas, así como de los requisitos de ocupación correspondientes, para precisar su contenido y describirlo adecuadamente<sup>19</sup>; esto permitirá detectar de manera clara el personal con el que esta dispuesta el área de la subdirección administrativa y establecer si es el mas idóneo y de no serlo determinar el perfil que se consideraría el más optimo para determinado puesto.

<b>PUESTO</b>	<b>PERFIL REAL</b>	<b>FUNCIONES REALES</b>	<b>FUNCIONES POR MANUAL</b>	<b>PERFIL DESEADO</b>
<b>SUBDIRECTOR</b>  <b>ADMINISTRATIVO</b>	Ingeniero en arquitectura.  Maestría: Administración de empresas.  Experiencia en el puesto de 5 años fungiendo en cargos administrativos en diferentes departamentos del plantel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dirige, coordina y supervisa todas las funciones y actividades encomendadas al área, se trazan líneas de acción de trabajo, se delegan responsabilidades y se pasa la documentación para que se le de tramite.</li> <li>- Se realizan informes mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales.</li> <li>- Coadyuvar en la elaboración de los programas, proyectos y estudios del Centro en el área administrativa.</li> <li>- Vigilar el cumplimiento de las políticas y normas aplicables dentro de su ámbito de competencia.</li> <li>- Presentar los informes correspondientes de conformidad con la normatividad aplicable.</li> </ul>	Lic. en Administración Educativa y/o empresas.  Especialidades y maestrías a fines.  Experiencia mínima de dos años en el ramo.

<sup>19</sup> Hernández Puente Adriana, Administración y Desarrollo de Personal Público, Edit. INAP, Pág. 209.

<p><b>SECRETARIA DE LA SUB. ADM TVA.</b></p>	<p>Secretaria ejecutiva.</p> <p>Experiencia en el puesto de 2 años.</p>	<p>Lleva la agenda de compromisos de la subdirección, canaliza la documentación y realiza las funciones y actividades propias de una secretaria.</p>	<p>No se encuentra definido.</p>	<p>Secretaria ejecutiva.</p> <p>Experiencia mínima de dos años en el puesto.</p>
<p><b>JEFE DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>Licenciado en Diseño.</p> <p>Experiencia en el puesto de un año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organiza, selecciona, entrevista, contrata, al personal, se gestiona documentación y delega responsabilidades.</li> <li>- Se tramita y canaliza documentación del personal.</li> <li>- Se lleva un control administrativo del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar las necesidades de recursos humanos del Centro y realizar los trámites de contratación con apego a la normatividad establecida.</li> <li>- Controlar las plazas de que dispone el Centro.</li> <li>- Tramitar los movimientos de personal del Centro, en base a las normas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>- Tramitar las prestaciones a que tiene derecho el personal del Centro, ante las autoridades correspondientes.</li> <li>- Difundir los sistemas de promoción, establecidos por la Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>- Programar y llevar a cabo la capacitación del personal no docente en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>- Prestar al personal del Centro, el servicio de información y asesoría, por medio de ventanillas.</li> <li>- Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.</li> </ul>	<p>Lic. En Administración Educativa y/o empresas.</p> <p>Experiencia mínima de un año en el puesto o a fines.</p>

<b>ASISTENTE DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS</b>	4to. Semestre de Bachillerato.  Experiencia en el puesto de 18 años.	- Tramita y canaliza documentación y lleva un control administrativo del personal. - Se lleva un Control de documentación.	- Integrar y mantener actualizados los expedientes del personal y los registros de la plantilla de puestos autorizada. - Tramitar y realizar los pagos al personal y becarios, según las normas dictadas por la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Servicio Social y Prestaciones respectivamente. - Tramitar la promoción del personal del Centro. - Registrar y tramitar las incidencias del personal, según las normas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.	Lic. En Administración Educativa y/o empresas.  Experiencia mínima de seis meses a un año en el puesto o a fines.
<b>SECRETARIA DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS</b>	Pasante de Ingeniería en Sistemas. Experiencia en el puesto de 20 años	Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria y desarrolla trámites.	No se encuentra definido.	Secretaria ejecutiva.  Experiencia mínima de seis meses a un año en el puesto.
<b>JEFE DEL DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS</b>	Contador Público.  Experiencia en el puesto de 15 años.	Se coordina, controla, y ejerce las actividades financieras de todo el plantel.	- Detectar las necesidades de los recursos financieros del Centro. - Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Centro, en base a las requisiciones de los departamentos y los programas académicos y administrativos. - Ejercer y controlar el presupuesto del Centro, conforme a las técnicas y disposiciones en vigor, así como elaborar los informes periódicos, financieros y presupuestales que en relación a dicho presupuesto se requieran.	Lic. En Contaduría Pública o privada.  Especialidades y maestrías a fines.  Experiencia mínima de dos años en el ramo.

<b>ASISTENTE DEL DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS</b>	Contador Público.  Experiencia en el puesto: de 6 años.	Realiza los ejercicios fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar las consolidaciones de informes financieros y presupuestales, de acuerdo con las normas y procedimientos que dicte la Dirección Administrativa.</li> <li>- Realizar pagos autorizados en documentos o efectivo.</li> <li>- Recibir y controlar los ingresos que por diferentes conceptos capte el Centro, con apego a la normatividad establecida.</li> <li>- Mantener y controlar el fondo revolvente.</li> </ul>	Lic. En Contaduría Pública o Privada.  Experiencia mínima de un año en el puesto.
<b>SECRETARIA DEL DEPTO. DE RECURSOS FINANCIEROS</b>	Técnico en Comercio.  Experiencia en el puesto de 10 años	Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria y seguimientos a trámites.	No se encuentra definido.	Secretaria ejecutiva.  Experiencia mínima de seis meses a un año en el puesto.
<b>JEFE DEL DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES</b>	Ingeniero arquitecto.  Experiencia en el puesto de 6 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se coordina y supervisa las necesidades materiales del plantel.</li> <li>- Se dirige y supervisa la elaboración de requisiciones de los materiales y equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar las necesidades de recursos materiales del Centro.</li> <li>- Gestionar y/o llevar a cabo la adquisición de los bienes y artículos en general, que requieran las diferentes áreas.</li> <li>- Realizar las actividades de recepción, custodia y entrega de materiales, así como llevar los registros correspondientes.</li> <li>- Coordinar y supervisar a las empresas que prestan el servicio de limpieza, vigilancia y/o prefectura.</li> <li>- Mantener una estrecha comunicación con los otros departamentos de la Subdirección, para el eficaz desempeño de sus funciones.</li> </ul>	Lic. En Administración Educativa y/o empresas.  Experiencia mínima de un año en el puesto o a fines.

<b>ASISTENTE DEL DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES</b>	Primaria. Experiencia en el puesto de 20 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar los trabajos de mantenimiento con la empresa privada contratada.</li> <li>- Vigilar, mantener y preservar las instalaciones y recursos materiales en optimas condiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar, organizar y controlar los trabajos de conservación y mantenimiento de los bienes del Centro.</li> <li>- Programar, registrar y mantener actualizado el inventario y el activo fijo del Centro.</li> <li>- Realizar inventarios físicos de los artículos que se encuentran en el almacén, y elaborar reportes periódicos sobre la existencia y consumo de los mismos.</li> <li>- Registrar y controlar el activo fijo del Centro.</li> <li>- Proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo a los bienes muebles e inmuebles.</li> <li>- Realizar los trabajos de impresión y fotocopiado que se requieran en los diversos órganos del Centro.</li> </ul>	Lic. En Administración Educativa y/o empresas.  Experiencia mínima de seis meses a un año en el puesto o a fines.
<b>SECRETARIA DEL DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES</b>	Secundaria. Experiencia en el puesto de 17 años	Realiza las funciones y actividades propias de una secretaria.	No se encuentra definido.	Secretaria ejecutiva.  Experiencia mínima de seis meses a un año en el puesto.

---

### 3.1.3.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA GENERAL DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, IDENTIFICANDO SUS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS ( FODA's)

Este punto permitirá identificar los elementos internos y externos que están a favor y en contra de la subdirección administrativa a partir de cuatro variables importantes, conocidas como FODA<sup>20</sup> y que son:

- a) **F**ortalezas
- b) **O**portunidades
- c) **D**ebilidades
- d) **A**menazas

a) Fortalezas: son los factores o elementos internos de la organización que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y que le permiten enfrentar con éxito los cambios o retos.

b) Oportunidades: son aquellas circunstancias externas a la organización que ocurren o se espera ocurran en el entorno y que pueden ser aprovechadas o pueden tener un impacto positivo en el futuro de la organización.

---

<sup>20</sup> Información obtenida en reunión de planteles del Nivel Medio Superior del Instituto Politécnico Nacional en el C. E. C. y T. No. 8 Narciso Bassol; como parte del proyecto de investigación “Vigencia de carreras”

---

---

c) Debilidades: son factores o elementos internos de la organización que constituyen deficiencias o sus más bajas capacidades y que le impiden enfrentar con éxito el cambio o la competencia.

e) Amenazas: son eventos o circunstancias externas a la organización que ocurren o se espera que ocurran en el entorno y que ponen en peligro a una parte o a toda la organización.

Para el desarrollo de este tema, nos apoyaremos en la información obtenida en los capítulos I y II; desagregándola para detectar las **FODA's** de la Subdirección Administrativa.

## FORTALEZAS

- ✓ Existe un manual de organización.
  - ✓ La estructura organizacional es adecuada.
  - ✓ Existe programación y presupuestación anual.
  - ✓ Se cuenta con presupuesto.
  - ✓ Existe planeación que realiza la dirección junto con las subdirecciones.
  - ✓ Las áreas se encuentran bien ubicadas.
-

---

---

## DEBILIDADES

- ❖ El manual de organización es muy general, no precisa sobre los departamentos adjuntos a la subdirección administrativa.
  - ❖ No se cuenta con manual de funciones.
  - ❖ El presupuesto otorgado, no es suficiente.
  - ❖ Se desconoce la normatividad.
  - ❖ Rotación constante de personal.
  - ❖ No hay programa de evaluación.
  - ❖ Falta de compromiso y participación por parte de algunos elementos.
  - ❖ Los departamentos trabajan en forma aislada.
  - ❖ No existe comunicación adecuada.
  - ❖ No se mantiene informado de manera oportuna al personal.
  - ❖ Falta de involucramiento del personal en las actividades.
  - ❖ Personal operando como receptores pasivos.
  - ❖ No existen instrumentos y criterios para proceder con el personal.
  - ❖ Bajo nivel de reconocimiento.
  - ❖ Carencia de programas de capacitación.
- 
-

---

---

## OPORTUNIDADES

- ✓ Definición de un marco normativo del Instituto Politécnico Nacional.
- ✓ El área central del Instituto Politécnico Nacional, mantiene una supervisión constante de la programación y presupuestación.
- ✓ El Instituto Politécnico Nacional está suministrando de redes de comunicación a distancia.
- ✓ Generación de nuevos mecanismos institucionales.
- ✓ El canal 11 de televisión abierta permite la divulgación de la información; además de ser reconocido como canal cultural.
- ✓ La globalización y la tendencia al cambio constante.
- ✓ Vinculación con el sector productivo.

---

---

## AMENAZAS

- ❖ Debido a la situación económica del país, la partida presupuestal cada año va decreciendo.
  - ❖ Expansión de las escuelas privadas, ofertando opciones educativas.
- 
-

---

### 3.1.4.- DETECCIÓN DE PROBLEMAS EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS

Después de haber analizado la información de la estructura normativa, comparándola con las actividades reales, a partir de la identificación y clasificación de los puestos que integran la estructura ocupacional y detectado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA's de la subdirección administrativa en los puntos anteriores, ello permite que las deficiencias o problemáticas que aquejan el área se evidencien de manera clara y en base al estudio de campo realizado, podemos identificar qué las causa y qué efectos ocasiona, como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>CAUSAS</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>EFECTOS</b>
El manual de organización no contempla niveles a bajo de los departamentos.	No se cuenta con los criterios para el proceder del personal y su labor cotidiana.	La gente trabaja a lo que sus conocimientos le da a entender y a lo que su jefe le diga.  Limitación – dependencia.
Falta de estrategias.	Desatención del personal por sus actividades.	No se cumple en tiempo y forma con las actividades.

---

No existen mecanismos de evaluación.	Las actividades se realizan con poca profundidad.	No se comprometen ni responsabilizan.
No hay programas de capacitación.	Falta de conocimientos.	Estancamiento y obsolescencia.
Falta de estructura de incentivos.	El personal se siente con falta de apoyo.	Desmotivación.
Las autoridades no involucran al personal en la toma de decisiones.	El personal se siente con malestar y resentimiento.	El personal se vuelve receptor pasivo.
No existe comunicación Abierta.	Existe confusión en el desarrollo de algunas actividades.	No se desarrolla la capacidad de participar.
Falta de una misión clara y compartida.	No se sabe cuales son los fines del quehacer laboral.	No se encuentra satisfacción por el trabajo.
Imposición de políticas, sin consenso o estudio.	Reacción negativa.	Malestar y apatía.

---

---

## **3.2.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE IMPERA ACTUALMENTE EN LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

La información recabada de la subdirección administrativa sobre todo lo que la compone, el funcionamiento actual y el medio ambiente laboral, esta registrado en el capitulo anterior y en este capitulo se procede ha hacer un análisis de la información, para que posteriormente permita dictaminar el estado en el que se encuentra, del cual se ha derivado el siguiente diagnóstico:

### **a) Diagnóstico del accionar en general de la Subdirección Administrativa.**

El manual de organización no establece una estructura organizacional definida para la Subdirección Administrativa y a ninguna de las demás áreas y/o departamentos.

El manual de organización no establece metas u objetivos, políticas de manera particular, clara y definida, y la planeación, funciones y/o actividades están indicadas de manera general para todos niveles, áreas y departamentos.

---

---

---

Personal desarrollando funciones y/o actividades no acordes a un perfil profesional – laboral adecuado.

El personal desconoce la normatividad y los manuales de organización y funciones.

Formas de trabajo rígida y vertical.

No se cuenta con instrumentos y criterios para el proceder del personal y su labor cotidiana.

Es un área donde los individuos parecen no estar activamente involucrados en todas las fases y actividades.

La evaluación y cuantificación de las actividades se realiza de forma poco profunda a las dimensiones que conlleva la responsabilidad de esta área.

La limitación del aprendizaje o capacitación esta siendo merma ante un ambiente tan cambiante como es el actual.

No se nota una relación y/o comunicación de compartir ideas, recursos, decisiones y acciones para llevar a cabo el objetivo de desarrollo deseado entre las áreas y/o personal involucrado.

La estructura de incentivos del personal no esta contemplada en las acciones de los directivo; para que estos puedan ayudar en el rendimiento de los empleados.

El accionar del personal mucho tiene que ver por la falta de una misión clara definida y difundida por parte de la dirección.

---

---

**b) Diagnóstico del medio ambiente laboral que prevalece entre el personal de la Subdirección Administrativa.**

No están prestando suficiente atención a las posibles contribuciones que pueden aportar los diferentes miembros del área, es decir, a la capacidad del personal para participar e interactuar efectivamente con los actores claves de los niveles macro y medio del plantel.

Es un estilo y forma de trabajo el cual no se nota una sólida y adquirida responsabilidad, participación e información sobre el manejo de los recursos y de las actividades.

Un área en donde la gente, se ve como receptores pasivos, no se hacen responsables de identificar sus necesidades, expresar sus prioridades y organizarse para mejorar su nivel de vida y ambiente laboral, existiendo una baja "Participación" no gustan por involucrarse más allá en su quehacer laboral.

Se percibe un sentido de indiferencia y dependencia del estado donde los empleados ven que tienen poca o ninguna voz en su propio desarrollo y en sus actividades cotidianas; además de manifestar malestar y resentimiento cuando los proyectos o políticas son impuestas.

La falta de conocimiento de algunos empleados del área sobre el funcionamiento de las diferentes actividades; resulta una situación grave ante un departamento con la importancia que tiene.

Hablando de la parte anímica del personal y su sentir para con su trabajo, parecen no tener razones importantes que puedan justificar su quehacer ni mucho menos encontrar una satisfacción al hacerlo.

---

---

# CAPITULO IV

PROPUESTA DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL C. E. C. y T. No. 2  
"MIGUEL BERNARD PERALES"

---

---

---

<b>4.1.- PLANEACIÓN DEL DISEÑO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>
-----------------------------------------------------------------

<b>DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA</b>	<b>PLAN DE MEJORA</b>
---------------------------------	-----------------------

La etapa siguiente de estudio del desarrollo organizacional es la planeación. La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.<sup>21</sup>

Es una función extremadamente dinámica y debe ser llevada efectivamente al objeto de proporcionar un fundamento sólido para las actividades administrativas restantes. El propósito de la función de planeación en la organización es proporcionar un sistema de decisión integrado que establezca el marco de referencia para las actividades de la organización. El concepto de planeación considera a la organización como una integración de toma de decisiones. La planeación es función primaria para elaborar un sistema integrado que mejore los resultados de la organización.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 5ta. Reimpresión, Edit. Trillas, Pág.: 240.

<sup>22</sup> Jonson Richard, Kast F. E., Rosenzweig, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, Edit. Limusa, Pág. 31.

---

---

---

Una vez definido el objetivo y practicada la investigación preliminar (el diagnóstico), deberá formularse un plan y los programas de trabajo necesarios para llevarlo a cabo. Un plan de trabajo deberá especificar con claridad qué es lo que se va a hacer y porqué, dónde, cómo y cuándo, y quiénes lo harán y en qué tiempo.<sup>23</sup>

En la planeación del cambio organizacional, uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre de empresa, lo constituye la "resistencia al cambio"; éste generalmente se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad para asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos.

Es muy fácil decir: "esto es porque la naturaleza humana tiende a resistir al cambio". . Más bien se podría emplear la experiencia y el conocimiento para identificar factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, nuevos enfoques sobre la organización, y así sucesivamente.

Por otro lado los enfoques de cambio planeado son apropiados para solucionar de inmediato problemas específicos y para emprender acciones a largo plazo, más completas, pues conducen la organización a la excelencia y mejoran el desempeño y la satisfacción de las personas.

---

<sup>23</sup> Lazzaro Víctor, Sistemas y procedimientos, Edit. Diana, segunda edición, Págs. :64-65

---

---

## **4.2.- PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”**

El diseño de un nuevo sistema organizacional; tiene como finalidad determinar cómo trabajará el sistema propuesto, qué personal utilizará y cómo estará organizado.

Para llevar a cabo esta parte, se cuenta con la documentación de los tres anteriores capítulos, o sea que al llegar a este punto ya tiene los conocimientos suficientes de la situación actual de la organización y también de sus verdaderos requerimientos.

Se procede a redefinir las funciones y/o actividades, con base en la información obtenida, que es lo que se quiere que se haga de nuevo en una actividad determinada.

Se señalan los objetivos particulares de cada departamento. Las nuevas actividades deberán listarse a efecto de que se asignen de acuerdo con su naturaleza a las unidades correspondientes.

Por lo tanto; después del análisis-diagnóstico realizado, se propone el siguiente diseño de desarrollo organizacional para la subdirección

---

---

administrativa que permita mejorar su medio ambiente y productividad laboral, el cual contempla los siguientes lineamientos:

- ✦ Definición de la nueva estructura organizacional.
  - ✦ Misión-visión de la organización.
  - ✦ Fijación de políticas administrativas.
  - ✦ Definición de puestos.
  - ✦ Fijación de los objetivos de la Subdirección Administrativa y los departamentos de Recursos Humanos, Financieros y Materiales.
  - ✦ Valores en el trabajo “Calidad Humana”.
  - ✦ Asignación de funciones y/o actividades para la Subdirección Administrativa y los departamentos de Recursos Humanos, Financieros y Materiales.
  - ✦ Sugerencias para mejorar las relaciones humanas “Administración de Recursos Humanos”.
  - ✦ Acciones inmediatas.
  - ✦ Establecimiento de estrategias de acción.
  - ✦ Posibles beneficios.
-

---

#### **4.2.1.- DEFINICIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

La estructura organizacional sobre la que se apoyará el nuevo sistema se concentrará como el nuevo manual de funciones para la Subdirección Administrativa, que estará compuesto por una introducción, apartado que describe las metas u objetivos, un decálogo de valores en el trabajo, el desarrollo del sistema especificando las funciones para la Subdirección Administrativa y cada departamento adjunto, un rubro para mejorar las relaciones humanas y las consideraciones generales del sistema integrado.

También menciona la información esencial de las actividades que comprende la totalidad de la subdirección administrativa y de los departamentos adjuntos; otra parte que será la sección general donde se describe el nombre de la actividad y objetivos.

Otra parte que será la sección de operaciones, donde se especifica los requerimientos y recursos que debe utilizar (personal, equipo, facilidades e inventarios); En el caso del presente trabajo el rubro de requerimientos no se desarrollará, debido a que el estudio realizado no manifestó la necesidad al respecto.

Otra parte que será la sección de evaluación, donde se establece en qué condiciones el sistema va ser evaluado. Se determinan los límites aceptables y los niveles de desarrollo que se esperan del nuevo sistema. Por lo que se refiere a este rubro, el proyecto solo abarca hasta la propuesta de desarrollo organizacional.

---

---

## **4.2.2.- NUEVO MANUAL DE FUNCIONES PARA LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA COMO PARTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL C. E. C. Y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES” SE CONSTITUYE COMO PILAR IMPORTANTE PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO PLENO DEL QUEHACER INSTITUCIONAL Y EN EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD DE FORMAR JÓVENES CON ESTUDIOS TÉCNICOS COMPETENTES.

EL PRESENTE MANUAL TIENE COMO FINALIDAD DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA EN EL QUE SE APOYARA ESTA SUBDIRECCIÓN PARA SU DESARROLLO FUNCIONAL.

AQUÍ SE CONTIENEN LAS DIRECTRICES QUE PERMITIRÁN UBICAR AL PERSONAL Y LAS FUNCIONES A DESARROLLAR.

LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA TIENE COMO OBJETIVO PRIMORDIAL COADYUVAR AL C. E. C. Y T. PARA SU FORTALECIMIENTO EN TRES EJES: HUMANO, FINANCIERO Y MATERIAL; YA QUE, ES LA ENCARGADA Y RESPONSABLE DE MANTENER Y APROVECHAR DE UNA FORMA EFICIENTE LOS RECURSOS; ASÍ COMO, PRESERVARLOS PARA EL ÓPTIMO DESEMPEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL C. E. C. Y T.

LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES APOYARAN A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA A LOGRAR LOS OBJETIVOS DE ESTA Y DEL PLANTEL.

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES EL DE APROVECHAR EN TODO MOMENTO Y DE MANERA EFICIENTE SUS RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE MANERA EFICAZ.

---

---

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS ES EL DE APROVECHAR EN TODO MOMENTO Y DE MANERA EFICIENTE SUS RECURSOS, PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE MANERA EFICAZ.

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES ES EL DE APROVECHAR EN TODO MOMENTO Y DE MANERA EFICIENTE SUS RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE MANERA EFICAZ. .

EL PRESENTE MANUAL ES UN INSTRUMENTO DE TRABAJO, PARA QUE EL PERSONAL SE ENCUENTRE ENTERADO DE LAS FUNCIONES, METAS Y OBJETIVOS A CORTO, MEDIA Y LARGO PLAZO A ALCANZAR POR LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y SUS DEPARTAMENTOS.

---

---

### 4.2.3.- MISIÓN – VISIÓN DEL C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”

#### RAZÓN DE SER Y A LO QUE ASPIRAMOS LLEGAR<sup>24</sup>

## MISIÓN

EL CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS “MIGUEL BERNARD PERALES” ES UNA UNIDAD EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR PERTENECIENTE AL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL QUE IMPARTE EL BACHILLERATO TECNOLÓGICO; PROPEDEÚTICO Y TERMINAL, EN EL ÁREA DE LA CIENCIAS FÍSICO MATEMÁTICAS; COMPROMETIDO EN LA FORMACIÓN DE INDIVIDUOS POSEEDORES DE HERRAMIENTAS METODOLOGICAS PARA EL ESTUDIO Y LA INVESTIGACIÓN; CON HABILIDADES PARA LA VINCULACIÓN DE LA TEORÍA CON LA CON LA PRACTICA Y CON ACTITUDES EMPRENDEDORAS DE LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO, SOCIAL E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A TRABES DE ESTUDIO FLEXIBLES Y PERTINENTES, UNA PLANTA DOCENTE COMPETENTE, MEDIANTE UN PROCESO EDUCATIVO DE EXCELENCIA E INTEGRANDO UNA COMUNIDAD HONESTA, RESPONSABLE Y COMPROMETIDAS SOCIALMENTE.

---

<sup>24</sup> La Misión – Visión fueron creadas en las VII Jornadas de Planeación Institucional (Julio 2004) por toda la comunidad del C. E. C. y T.; como participe de ello, consideró digno de plasmarlo en este trabajo, además de ser congruente con lo realizado en este trabajo.

---

---

## VISIÓN

SEREMOS LA MEJOR OPCIÓN PARA ENSEÑANZA TECNOLÓGICA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR , CAPAZ DE IMPARTIR EDUCACIÓN DE CALIDAD QUE PERMITA LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ALUMNOS PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE DESARROLLO TÉCNICO, CIENTÍFICO Y CULTURAL DEL PAÍS; INTEGRANDO UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA CON PROCESOS DE CALIDAD INNOVADORES Y EFECTIVOS PARA EL APRENDIZAJE, CON PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO PERTINENTES Y FLEXIBLES, EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO Y SOCIAL, LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA, LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS; CON SÓLIDOS VALORES DE HONESTIDAD, ÉTICA, RESPONSABILIDAD, RESPETO, SOLIDARIDAD Y ESPÍRITU DE SERVICIOS EN BUSCA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA NACIÓN.

UNA ORGANIZACIÓN COMPROMETIDA CON LOS VALORES Y PROPÓSITOS DE NUESTRA ALMA MATER, INTEGRADA POR UN EQUIPO DIRECTIVOS FORMADO EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA; UNA PLANTA DOCENTE ALTAMENTE CALIFICADA, CAPAZ DE DESARROLLAR EN EL ALUMNO LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO ACADÉMICO, LA APLICACIÓN PRACTICA DE LOS CONOCIMIENTOS Y LA INVESTIGACIÓN; UN PERSONAL DE APOYO COLABORATIVO Y ENTUSIASTA ; UNA INFRAESTRUCTURA ADECUADA A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y UN MODELO EDUCATIVO FLEXIBLE CENTRADO EN EL ALUMNO, EN UN AMBIENTE PROPICIO PARA LA VIDA COLEGIADA.

LOS EGRESADOS DEL C. E. C. Y T. “MIGUEL BERNARD PERALES SERÁN ALTAMENTE COMPETITIVOS EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL CON UNA FORMACIÓN HOLÍSTICA SUSTENTADA EN VALORES, TRABAJO EN EQUIPO, IMPULSORES DEL CAMBIO, CONCIENCIA ECOLÓGICA, RESPETO A LA DIVERSIDAD Y UN ELEVADO COMPROMISO SOCIAL.

---

---

NUESTRA FILOSOFÍA DE TRABAJO SE SUSTENTARA EN LA MEJORA CONTINUA Y COMPROMISO A LA INSTITUCIÓN.

#### **4.2.4.- FIJACIÓN DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

\_ Estricto apego a la norma institucional.

\_ Atención eficiente y eficaz a la comunidad.

\_ Mejora continua en nuestros procesos administrativos.

\_ Trabajo colegiado.

\_ Investigación educativa enfocada a la solución de problemas reales.

\_ Fortalecimiento de las acciones que han demostrado resultados exitosos.

\_ Estimulo y reconocimiento a la iniciativa y buen desempeño en el trabajo.

\_ Comunicación abierta, apertura a la crítica constructiva y soluciones consensuadas.

\_ Generación de sinergias en la organización del C. E. C. y T.

\_ Apertura a la innovación.

\_ Transparencia en la gestión y conducción del quehacer y administrativo del C. E. C. y T.

---

---

\_ EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.

#### **4.2.5.- DEFINICIÓN DE PUESTOS**

<b>PUESTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y/O EMPRESAS. ESPECIALIDADES Y MAESTRÍAS A FINES. EXPERIENCIA MÍNIMA DE DOS AÑOS EN EL RAMO.
SECRETARIA DE LA SUB, ADMTVA.	SECRETARIA EJECUTIVA. EXPERIENCIA MÍNIMA DE DOS AÑOS EN EL PUESTO.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y/O EMPRESAS. EXPERIENCIA MÍNIMA DE UN AÑO EN EL PUESTO O A FINES.
ASISITENTE DE RECURSOS HUMANOS	LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y/O EMPRESAS. EXPERIENCIA MÍNIMA DE SEIS MESES A UN AÑO EN EL PUESTO O A FINES.
JEFE DE RECURSOS FINANCIEROS	LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA O PRIVADA. ESPECIALIDADES Y MAESTRÍAS A FINES. EXPERIENCIA MÍNIMA DE DOS AÑOS EN EL RAMO.
ASISITENTE DE FINANCIEROS	LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA O PRIVADA. EXPERIENCIA MÍNIMA DE UN AÑO EN EL RAMO.
JEFE DE RECURSOS MATERIALES	LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y/O EMPRESAS. EXPERIENCIA MÍNIMA DE UN AÑO EN EL PUESTO O A FINES.
ASISITENTE DE RECURSOS MATERIALES	LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y/O EMPRESAS. EXPERIENCIA MÍNIMA DE SEIS MESES A UN AÑO EN EL PUESTO O A FINES.
SECRETARIAS DE	SECRETARIA EJECUTIVA.

---

---

DEPARTAMENTO EXPERIENCIA MÍNIMA DE SEIS MESES A UN AÑO EN EL PUESTO.

#### **4.2.6.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

ES DE DEMASÍA IMPORTANCIA QUE EL PERSONAL QUE FORMA PARTE DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES, ASUMA LOS OBJETIVOS CREADOS, PARA QUE JUNTOS SE LOGRE SU ALCANCE DE MANERA EFICIENTE Y EFICAZ.

- A) AUMENTAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.
  - B) AUMENTAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL.
  - C) MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS.
  - C) AUMENTAR LA EFICIENCIA INDIVIDUAL DE LOS EMPLEADOS.
  - D) AUMENTAR LAS HABILIDADES DE LAS PERSONAS.
  - E) ELEVAR EL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS.
  - F) CAMBIAR LAS ACTITUDES Y LOS COMPORTAMIENTOS DE LAS PERSONAS.
  - G) REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.
  - H) AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
-

---

i) MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

j) GENERAR UNA CULTURA LABORAL.

#### **4.2.7.- VALORES EN EL TRABAJO “CALIDAD HUMANA”**

SERÁN LOS PRINCIPIOS QUE CARACTERICEN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL ÁREA DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, CONSTITUIRÁN LA BASE Y EL VERDADERO SUSTRATO DE IDENTIDAD Y COHESIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA MISMA Y PARA CON TODA LA COMUNIDAD.

##### **ORGANIZACIONALES**

HONESTIDAD	RESPECTO
LEGITIMIDAD	CALIDAD
COMPROMISO SOCIAL, ECOLÓGICO, ETC.,	

##### **ÉTICOS**

LEALTAD	HONRADEZ
JUSTICIA	EQUIDAD
DISCRECIÓN	DIGNIDAD
RESPONSABILIDAD	

##### **PROFESIONALES**

PUNTUALIDAD	SOLIDARIDAD
ASISTENCIA	CREATIVIDAD
INICIATIVA	EFICACIA
PRODUCTIVIDAD	COOPERACIÓN
ACTUALIZACIÓN	TENACIDAD
ASISTENCIA	ESPÍRITU DE SERVICIO

---

---

Y LAS DEMÁS, QUE SE CONSIDEREN EN APEGO Y CONGRUENCIA A LA INTEGRIDAD DEL INDIVIDUO Y ACORDES A SU QUEHACER Y DESARROLLO LABORAL.

#### **4.2.8.- FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES**

EL PRESENTE MANUAL DE FUNCIONES OPERARÁ CONFORME A UN PROGRAMA A MEDIANO Y LARGO PLAZO Y CONSECUENTEMENTE SE ELABORAN INFORMES PERIÓDICOS DE EJECUCIÓN CORRESPONDIENTES A CADA DEPARTAMENTO,

LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EN COLABORANDO CON LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS PARA LOGRAR EL MEJOR DESARROLLO DE LAS FUNCIONES, FIJANDO LOS OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y PROPICIANDO LOS MEDIOS MÁS ADECUADOS PARA DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS, CON LA ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.

ESTA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA ES EJE DEL PLANTEL, LO QUE LE PERMITIRÁ DISEÑAR Y PROPONER LA ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS QUE CONTRIBUYAN A ELEVAR LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES, DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS.

EN CONGRUENCIA CON LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN, SE ELABORAN LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES, CONTANDO CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.

---

---

PREVIO A LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS, SE REALIZARÁ LA CONCERTACIÓN DE METAS EN CONJUNTO CON LAS DIRECCIONES DE COORDINACIÓN DEL INSTITUTO, CON EL FIN DE RACIONALIZAR LA DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y LAS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO DEL PLANTEL, SE ELABORAN LAS REQUISICIONES DE LAS DIFERENTES ÁREAS Y ASÍ, PODER CONTAR CON LA INFORMACIÓN BASE PARA DETERMINAR PRIORIDADES Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS ASIGNADOS POR EL ÁREA CENTRAL Y LOS GENERADOS INTERNAMENTE. SE EFECTUARÁN SEGUIMIENTOS PROGRAMÁTICOS SEMESTRALMENTE CORRESPONDIENTE A CADA POA (PROGRAMA OPERATIVO ANUAL), CUYO OBJETIVO SERÁ CONOCER EL AVANCE DE LAS METAS PROGRAMADAS, ASÍ COMO DETECTAR LAS DESVIACIONES.

A TRAVÉS DEL COMITÉ INTERNO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y LA UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA, SE DARÁ ATENCIÓN A LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN, CON EL OBJETO DE CENTRAR, ORIENTAR Y APOYAR EL QUEHACER LABORAL DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA ACTUARÁ EN CONJUNTO Y COMO UN ASESOR DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO, EN LA DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL ADECUADO DESARROLLO DE SUS OBJETIVOS; ASÍ COMO DE DESARROLLAR LOS ESTUDIOS NECESARIOS A FIN DE LLEVAR A CABO LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL PLANTEL; ADEMÁS DE DESARROLLAR ACTIVIDADES PROPIAS DE SU INCUMBENCIA.

---

---

## **A) FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.**

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEL ÁREA Y PLANTEL.

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS, ASÍ COMO LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES.

COADYUVAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTUDIOS DEL CENTRO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.

DESARROLLAR Y PRESENTAR PROGRAMAS DE REFORMA ADMINISTRATIVA PARA EL PLANTEL.

ADECUAR LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, A FIN DE RESPONDER CONSTANTEMENTE A LAS NECESIDADES Y SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN EL PLANTEL.

ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR EL ÁREA Y PRESENTAR LOS AVANCES DEL MISMO.

PROMOVER LA ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PLANTEL.

EFFECTUAR PROCESOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA.

EMITIR DIAGNÓSTICOS SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN.

ELABORAR DE REPORTES SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN.

---

---

REALIZAR DE INFORMES ESTADÍSTICOS SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN.

COMUNICAR A LOS DEPARTAMENTOS SOBRE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN.

GENERAR CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS Y CONSTANTES CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE ÁREA Y DEL PLANTEL.

GENERAR UNA CULTURA DE LECTURA DE LA NORMATIVIDAD.

MANTENER INFORMADO AL PERSONAL DEL ÁREA Y DEL PLANTEL.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS APLICABLES DENTRO DE SU ÁMBITO DE COMPETENCIA.

ELABORAR INFORMES MENSUALES Y PRESENTAR AL DIRECTOR DEL PLANTEL.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DEL PLANTEL.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

## **B) FUNCIONES PARA EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

CONOCER LAS LEYES, REGLAMENTOS Y NORMAS QUE RIGEN LA VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS.

DETECTAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO Y REALIZAR LOS TRÁMITES DE CONTRATACIÓN CON APEGO A LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA.

CONTROLAR LAS PLAZAS DE QUE DISPONE EL CENTRO.

GESTIONAR Y COORDINAR LOS TRAMITES ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE, EN BASE A LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

FORMULAR Y COORDINAR PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ADMINISTRATIVOS.

GENERAR Y PROGRAMAR CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. ASÍ COMO PROPONER EL OTORGAMIENTO DE LAS BECAS Y PRESTACIONES CORRESPONDIENTES.

ESTUDIAR Y EVALUAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DE LOS DEPARTAMENTOS A FIN DE PROPONER LAS MODIFICACIONES CONVENIENTES Y, EN SU CASO, INSTRUMENTAR LOS MANUALES E INSTRUCTIVOS NECESARIOS.

---

---

FORMULAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS Y LOS INSTRUCTIVOS NECESARIOS QUE CONTENGAN LOS ELEMENTOS REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

ACTUALIZAR PERMANENTEMENTE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS Y LLEVAR CONTROL DE SUS ADECUACIONES.

COORDINAR E INFORMAR A TODOS LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES O EN LOS QUE SEA PARTE DE UN PROCESO INTEGRAL.

GENERAR CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS Y CONSTANTES CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE ÁREA Y CON EL PERSONAL A SU CARGO.

EFFECTUAR PROCESOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS APLICABLES DENTRO DE SU ÁMBITO DE COMPETENCIA.

FORMULAR Y EMITIR PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

MANTENER INFORMADO AL PERSONAL A SU CARGO.

REALIZAR INFORMES MENSUALES Y PRESENTARLOS AL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

## **FUNCIONES PARA EL ASISITENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

CONOCER LAS LEYES, REGLAMENTOS Y NORMAS QUE RIGEN LA VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

MANTENER ACTUALIZADO EL ARCHIVO DOCUMENTAL DEL PERSONAL DEL PLANTEL

REALIZAR FICHAS DEL PERFIL DEL PERSONAL INSCRITO Y DE NUEVO INGRESO; ASÍ COMO TENERLO ACTUALIZADO.

MANTENER INFORMADO A TODO EL PERSONAL SOBRE PRESTACIONES Y PROMOCIONES A LAS QUE TIENE DERECHO Y REALIZAR LOS TRAMITES ANTE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.

INFORMAR AL PERSONAL SOBRE SUS OBLIGACIONES LABORALES.

REALIZAR CONTROLES ESTADÍSTICOS DEL PERSONAL DEL PLANTEL.

TRAMITAR Y REALIZAR LOS PAGOS AL PERSONAL Y BECARIOS, SEGÚN LAS NORMAS DICTADAS POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA DIRECCIÓN DE SERVICIO SOCIAL Y PRESTACIONES RESPECTIVAMENTE.

REGISTRAR Y TRAMITAR LAS INCIDENCIAS DEL PERSONAL, SEGÚN LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

PRESTAR AL PERSONAL DEL CENTRO, EL SERVICIO DE INFORMACIÓN Y ASESORÍA, POR MEDIO DE VENTANILLAS.

---

---

MANTENER UNA ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN, PARA EL EFICAZ DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

GENERAR UNA CULTURA DE LECTURA DE LA NORMATIVIDAD.

ELABORAR REPORTES MENSUALES Y PRESENTARLOS AL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

TRABAJAR DE MANERA CONJUNTA CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

## **C) FUNCIONES PARA JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.**

PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

DETECTAR LAS NECESIDADES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO.

CON BASE EN LOS PLANES DE LA INSTITUCIÓN PLANEAR LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL EQUILIBRIO ENTRE LAS NECESIDADES DE EL PLANTEL Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.

FORMULAR EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS GENERALES.

ANALIZAR, INTEGRAR Y PRESENTAR EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DEL PLANTEL.

EJERCER Y CONTROLAR EL PRESUPUESTO DEL CENTRO, CONFORME A LAS TÉCNICAS Y DISPOSICIONES EN VIGOR, ASÍ COMO ELABORAR LOS INFORMES PERIÓDICOS, FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES QUE EN RELACIÓN A DICHO PRESUPUESTO SE REQUIERAN.

DISEÑAR Y OPERAR UN SISTEMA EFICIENTE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE EJERCICIO PRESUPUESTAL DEL PLANTEL.

ELABORAR ESTUDIOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA MEJOR APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO DEL PLANTEL.

REALIZAR CON EL ÓRGANO RESPONSABLE DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL, LAS GESTIONES NECESARIAS PARA LA CONSECUCCIÓN DEL RECURSO FINANCIERO PARA EL PLANTEL.

---

---

LLEVAR EL CONTROL SOBRE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS Y PROGRAMÁTICAS.

FORMULAR Y PRESENTAR INFORMES PERIÓDICOS SOBRE EL DESARROLLO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL Y, EN SU CASO, PROPONER LAS MEDIDAS CORRECTIVAS CONDUCENTES.

GENERAR UNA CULTURA DE LECTURA DE LA NORMATIVIDAD.

REALIZAR PROCESOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA.

GENERAR CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS Y CONSTANTES CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE ÁREA Y CON EL PERSONAL A SU CARGO.

FORMULAR Y EMITIR PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

MANTENER INFORMADO AL PERSONAL A SU CARGO.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS APLICABLES DENTRO DE SU ÁMBITO DE COMPETENCIA.

REALIZAR INFORMES MENSUALES Y PRESENTAR AL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

## **FUNCIONES PARA EL ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.**

EFFECTUAR LAS CONSOLIDACIONES DE INFORMES FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES, DE ACUERDO CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE DICTE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

REALIZAR PAGOS AUTORIZADOS EN DOCUMENTOS O EFECTIVO.

RECIBIR Y CONTROLAR LOS INGRESOS QUE POR DIFERENTES CONCEPTOS QUE CAPTE EL CENTRO, CON APEGO A LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA.

MANTENER Y CONTROLAR EL FONDO REVOLVENTE.

MANTENER UNA ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN, PARA EL EFICAZ DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

ELABORAR REPORTES MENSUALES Y PRESENTAR AL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

TRABAJAR DE MANERA CONJUNTA CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

## **D) FUNCIONES PARA JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.**

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LOS RECURSOS MATERIALES, ASÍ COMO LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES.

DETECTAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS MATERIALES DEL CENTRO.

REALIZAR PROGRAMA DE SOLUCIONES SOBRE MODIFICACIONES ESTRUCTURALES, SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DEL PLANTEL CON EL FIN DE LOGRAR EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y EL LOGRO EFICIENTE DE LOS OBJETIVOS.

ESTABLECER Y ACTUALIZAR PERMANENTEMENTE EL SISTEMA ESTADÍSTICO DEL PLANTEL A FIN DE PLANEAR Y PROGRAMAR ADECUADAMENTE.

SUPERVISAR Y CONTROLAR LA ASIGNACIÓN Y USO ADECUADO DE LOS MATERIALES Y EQUIPOS EN LOS DEPARTAMENTOS CON EL FIN DE GARANTIZAR EL BUEN CUMPLIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DEL PLANTEL.

REALIZAR DIAGNÓSTICOS PERIÓDICOS SOBRE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL PLANTEL Y EMITIR DE DICTÁMENES TÉCNICOS.

FORMULAR Y EMITIR PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

GENERAR UNA CULTURA DE LECTURA DE LA NORMATIVIDAD.

GENERAR PROCESOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA.

---

---

GENERAR CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS Y CONSTANTES CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE ÁREA Y CON EL PERSONAL A SU CARGO.

FORMULAR Y EMITIR PROGRAMA DE ACTIVIDADES.

INFORMAR AL PERSONAL A SU CARGO.

REALIZAR INFORMES MENSUALES Y PRESENTARLOS AL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS APLICABLES DENTRO DE SU ÁMBITO DE COMPETENCIA.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

## **FUNCIONES PARA EL ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.**

COORDINAR Y SUPERVISAR A LAS EMPRESAS QUE PRESTAN EL SERVICIO DE LIMPIEZA, VIGILANCIA Y PREFECTURA.

PROGRAMAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS TRABAJOS DE CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS BIENES DEL PLANTEL.

ELABORAR REQUISICIONES DE LOS MATERIALES Y EQUIPOS NECESARIOS PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA ADMINISTRATIVOS DEL PLANTEL.

PROGRAMAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LA ADQUISICIÓN, ALMACÉN Y SUMINISTRO DE LOS MATERIALES, MOBILIARIO, EQUIPO, REFACCIONES Y ARTÍCULOS EN GENERAL, EN BASE A LAS NECESIDADES DEL PLANTEL.

PROGRAMAR, REGISTRAR Y ACTUALIZAR EL INVENTARIO Y EL ACTIVO FIJO DEL PLANTEL.

GESTIONAR Y/O LLEVAR A CABO LA ADQUISICIÓN DE LOS BIENES Y ARTÍCULOS EN GENERAL, QUE REQUIERAN LAS DIFERENTES ÁREAS.

REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN, CUSTODIA Y ENTREGA DE MATERIALES AL ALMACÉN, ASÍ COMO LLEVAR LOS REGISTROS CORRESPONDIENTES.

SUPERVISAR INVENTARIOS FÍSICOS DE LOS ARTÍCULOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL ALMACÉN, Y ELABORAR REPORTES PERIÓDICOS SOBRE LA EXISTENCIA Y CONSUMO DE LOS MISMOS.

---

---

REGISTRAR Y CONTROLAR EL ACTIVO FIJO DEL CENTRO.

SUPERVISAR DE MANERA PERIÓDICA LOS TRABAJOS DE IMPRESIÓN Y FOTOCOPIADO QUE SE REQUIERAN EN LOS DIVERSOS ÓRGANOS DEL CENTRO.

SUPERVISAR DE MANERA PERIÓDICA QUE SE ESTE PRESTANDO DE MANERA ADECUADA EL SERVICIO DE TRANSPORTE, ASÍ COMO LOS DEMÁS SERVICIOS GENERALES QUE SE REQUIERAN.

COORDINAR Y SUPERVISAR A LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE VIGILANCIA, PREFECTURA Y LIMPIEZA EN EL CENTRO.

MANTENER UNA ESTRECHA COMUNICACIÓN CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS DE LA SUBDIRECCIÓN, PARA EL EFICAZ DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

ELABORAR REPORTES MENSUALES Y PRESENTAR AL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

TRABAJAR DE MANERA CONJUNTA CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO.

LAS QUE LE ENCOMIENDE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.

LAS DEMÁS NECESARIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ANTERIORES Y LAS QUE SE DERIVEN DE LA LEY ORGÁNICA, EL REGLAMENTO INTERNO Y DEMÁS DISPOSICIONES JURÍDICAS Y ADMINISTRATIVAS APLICABLES.

---

---

#### 4.2.9.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El componente básico de toda organización es el elemento humano, por lo que es necesario que exista racionalidad en su utilización, para que puedan cumplirse los fines preestablecidos<sup>25</sup>.

El elemento humano es fundamental para el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización<sup>26</sup>, al respecto es de demasía importancia los siguientes aspectos:

Asignar racionalmente los recursos humanos, mantener e incrementar el nivel de las habilidades que los mismos deben poseer conforme a la estructura orgánica y técnica de la organización y sustentar en ella cierto patrón de comportamiento congruente con las operaciones que éstas realizan para lograr sus objetivos.<sup>27</sup>

acrecentar y conservar el esfuerzo, las experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de cada uno de los miembros en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en genera.<sup>28</sup>

Con fundamento en lo anterior se considera prioritario garantizar un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades del personal adscrito, en este sentido se realizaran, en un clima de respeto mutuo y estricto apego a la normatividad establecida; para el logro se requiere un

---

<sup>25</sup> Hernández Puente Adriana, Administración y Desarrollo de Personal Público, Edit. INAP, Pág. 109.

<sup>26</sup> Yáñez Campero, S. y Yáñez V. Las remuneraciones a los servidores públicos en México. FCPyS-UNAM. México, Pág. 28.

<sup>27</sup> Martínez Silva Mario, “Los sistemas de personal en la administración pública” en la administración pública federal, FCPyS-UNAM, Pág. 37.

<sup>28</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Edit. Trillas, Pág. 27.

---

---

---

cambio de actitudes y de práctica con respecto a la forma de ejecutar las actividades para que se pase de la retórica participativa a una forma mejorada de realizar de forma eficiente las operaciones diarias. Algunas sugerencias son las siguientes:

Concienciar al personal para el cambio y los beneficios que otorga.

Brindar adiestramiento en el empleo, otorgando cursos de capacitación en las áreas correspondientes a cada empleado para que se sientan más seguros con sus conocimientos y estén actualizados sin tener que hacerlo por su propia cuenta.

Brindar cursos de capacitación al personal sobre motivación, superación personal, liderazgo, clima laboral y afines a este rubro.

Permitir que participen en la toma de decisiones proponiendo nuevos proyectos hacia caminos nunca antes explorados, con ideas innovadoras para que los empleados se sientan parte de la empresa y sientan también un reconocimiento por medio de esta participación.

Reconocer más la labor de los empleados, ya que su necesidad de realización frente a sus pares o sus superiores se vería más satisfecha.

Fomentar el compañerismo y la unión profesional por medio de trabajos en conjunto.

Crear una combinación adecuada de habilidades en el personal.

La comunicación deberá ser más fluida para que al realizar trabajos en conjunto todas las partes integrantes del mismo estén al tanto de las novedades.

---

---

Otro punto a tener en cuenta sería el espacio de trabajo en que desempeñan sus tareas; el mismo debería ser más amplio y confortable, brindando mayor seguridad física.

Ofrecer al personal más flexibilidad para establecer y revisar los planes y programas.

Escuchar la voz de la gente común - Desarrollando y manteniendo canales abiertos de comunicación entre todo el personal y las autoridades.

Motivar al personal para que puedan expresar la realidad de su sentir, de sus propios intereses en el desarrollo de sus actividades.

Para garantizar una eficiente y eficaz administración de personal se recomienda en lo presente y en lo futuro aplicar el siguiente sistema de administración de personal.<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Martínez Silva Mario, "Los sistemas de personal en la administración pública" en la Administración Pública Federal, FCPyS-UNAM.

---

---

### **4.3.- ACCIONES INMEDIATAS**

---

---

Designar un grupo para supervisar la ejecución de este plan de acción en sus primeros dos años, es recomendable contar por lo menos con un asesor externo con conocimientos y experiencia en la materia y el grupo de asesores internos deberá estar compuesto por gente comprometida con la institución, responsable, entusiasta, energética, positiva, etc., para que la labor de convencimiento y trabajo con los demás compañero sea más fructífera y sencilla.

Establecer procedimientos y asignar recursos para colaborar con las autoridades del plantel.

Apoyar en todos los niveles y a todos los empleados en la promoción del desarrollo participativo a través del diálogo sobre políticas, programas para el fortalecimiento administrativo.

Asegurar que las operaciones y el análisis de las áreas lleve a identificar desde el inicio a los afectados y beneficiados y las formas de involucrarlos.

Proveer oportunidades prácticas de aprendizaje y de capacitación en enfoques participativos al personal y directivos del plantel.

Asegurar una buena combinación de habilidades y actitudes favorables en todas las oficinas del plantel y en las misiones.

---

---

---

Asignar recursos para estimular la innovación, el aprendizaje y la participación ofreciendo incentivos y reconocimiento al personal que realiza actividades participativas.

Proveer una red de promoción para promover iniciativas, donde participan la mayoría de las áreas involucradas en el desarrollo.

Se recomienda que se genere una cultura organizacional, la administración puede controlar la conducta del empleado a través de la cultura que cree y sostenga; entre más acepten los empleados los valores y las normas de la organización mayor será la probabilidad de que su conducta se conforme a la que la administración desea.

---

---

---

## 4.4.- ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Para el logro de los objetivos será necesario emprender una serie de estrategias que permitan desarrollar las capacidades; deberán ser puestas en acción de manera inmediata, ya que representan la parte esencial para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia.

Para la mejora de las relaciones interpersonales entre los miembros de la subdirección administrativa se recomiendan las siguientes técnicas de desarrollo organizacional<sup>30</sup>:

### ► Sensibilización

La sensibilización es un método para cambiar el comportamiento a través de interacción grupal no estructurada. El grupo se debe de componer de un conductista profesional y un conjunto de participantes. Es importante que el foro sea libre y abierto. Los objetivos de la sensibilización son crear entre los participantes una mayor conciencia de su propia conducta y cómo otros lo perciben, con mayor sensibilidad a la conducta ajena mejores técnicas para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la resolución del conflicto.

---

<sup>30</sup> Robbins P. Stephen, Administración teoría y práctica, Edit. Prentice Hall, Págs. 382 – 384.

---

---

---

### ▶ Retroalimentación por investigación

Es una técnica para evaluar las actitudes de los miembros organizacionales, identificando las discrepancias en las actitudes y percepciones de los miembros y resolviendo estas diferencias, usando información de estudio en grupos de retroalimentación.

### ▶ Consulta del proceso

El propósito de la consulta del proceso es que un consultor externo ayude al administrador a “percibir, entender y actuar sobre eventos del proceso” que debe manejar.

### ▶ Construcción de grupos

Implicar tener a los miembros del grupo interactuando el uno con el otro, para aprender cómo otros en grupo piensan y trabajan. A través de una alta interacción los miembros del grupo aprenden a desarrollar una creciente confianza y apertura. Las actividades que podrían incluirse en un programa de construcción de grupo incluyen el establecimiento grupal de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del grupo, el análisis de roles para especificar el papel y responsabilidades de cada miembro o el análisis grupal del proceso.

### ▶ Desarrollo intergrupar

Cuando los esfuerzos de desarrollo organizacional se dirigen a cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que los grupo de trabajo tienen

---

---

sobre los demás, se llama a esto desarrollo intergrupalo. Los grupos buscan las causas de las disparidades y se hacen esfuerzos para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos.

Para la mejora de las actividades laborales, se citan las siguientes estrategias que permitan desarrollar las habilidades y alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz:

▶ Se recomienda que se apoyen en la herramienta “Calidad Total” empleando el método “Circulo Shewhart o Circulo PHVA” del Dr. W. Edwards Deming, el uso de ésta herramienta conducirá a propiciar la participación del personal y no solo para controlar la calidad del trabajo, analizar y resolver problemas, sino también para prevenir que éstos ocurran; además de un continuo mejoramiento de métodos y procedimientos.

▶ Realizar cursos de capacitación y motivación que inculquen nuevos valores, actitudes y aptitudes para mejorar el compromiso y la participación.

▶ Cambiar la cultura organizacional, descentralizar la toma de decisiones aprovechando los centros de administración cuando sea posible.

---

---

▶ Hacer todo el ciclo participativo, incluida la evaluación y el monitoreo, contando con líneas de acción, políticas claras y con directrices explícitas para el personal.

▶ Adoptar un enfoque de aprendizaje colectivo.

▶ Reajustar el proceso de revisión del personal para recompensar resultados.

▶ Realizar reuniones bajo el concepto de lluvia de ideas y asertividad.

▶ Generar programa de incentivos.

▶ Difusión del funcionamiento de las diferentes actividades en el área.

---

---

---

## **4.5.- POSIBLES BENEFICIOS**

---

---

Mayor eficiencia y eficacia, mejoramiento de la planeación y conocimiento de los problemas basado en los intereses e ideas de todos los empleados.

Una revisión del valor de la participación sobre todo de la gente y de la legitimidad de todas y cada una de las actividades que se desarrollan; así como evaluar los resultados.

Incremento del sentido de propiedad de los empleados con respecto a las políticas y proyectos y de la disposición de los mismos para compartir las debilidades y mantener las fortalezas.

Una mejor conexión entre las capacidades humanas y las inversiones físicas y materiales.

Mayor transparencia y responsabilidad y mejor funcionamiento en el área.

Mejor flujo de información y consulta.

Mayor equidad y beneficios para todos los empleados.

Fortalecimiento de las capacidades de los empleados como consecuencia de su involucramiento en el proceso de desarrollo.

---

---

---

## CONCLUSIONES

Dentro del Desarrollo Organizacional se puede determinar lo que esta funcionando bien, y lo que hay que cambiar en una empresa, para así alcanzar los objetivos y las metas de la misma. Para alcanzar dichas metas se debe realizar un plan de trabajo, el cual requiere de un estudio completo de cada una de las áreas que integran la empresa.

Lo más importante de utilizar en este estudio la disciplina del desarrollo organizacional es por su filosofía que la sustenta; la cual, se basa en la confianza a la capacidad humana para trabajar en equipo, crear, participar, desenvolverse con responsabilidad y autodirigirse; ya que, considera que la efectividad de una organización se encuentra en la actitud de la gente que labora en ella.

En el caso el presente trabajo se pudo detectar en base a la metodología empleada una serie de aspectos importantes de considerar, resumiendo los resultados en dos vertientes; por una parte se confirma el supuesto sobre la falta de atención sobre el elemento humano y por otra parte ver que todo es susceptible de mejora; esto nos lleva a que en las instituciones debe de realizarse un trabajo arduo para con todos los integrantes de la misma y cambiar de paradigmas, hacia nuevas formas de hacer las cosas de manera eficiente y eficaz, ya que de no hacerlo estarán destinadas al estancamiento, la obsolescencia y lo que es peor aun a perecer.

---

---

El cambio se dice fácil pero es lo más difícil de una empresa y más cuando ésta, ha trabajado durante años de una misma manera. En el transcurso del cambio organizacional planificado, se deben de prever las posibles dificultades que se pueden presentar, ya que no todos los integrantes de la empresa estarán de acuerdo con este cambio, por eso el analista o el grupo de personas encargadas del proyecto deben de ir "vendiendo la idea" a todos y a cada uno de los trabajadores de la empresa desde los altos directivos hasta los de servicios generales, porque al sentirlo suyo, lo harán suyo y no lo sentirán como una imposición.

Y para terminar; al igual que la disciplina del desarrollo organizacional estoy convencido que el potencial número uno es el personal con el que se cuenta solo hay que darle su lugar y concluir este trabajo resumiéndolo en una sola frase "Todas las calidades son buenas mas la madre de todas las calidades es la calidad humana"

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional.

Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional.

Manual de Organización del C. E. C. y T. No. 2 “MIGUEL BERNARD PERALES”.

Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Editorial Trillas.

Byars LL., Administración de Recursos Humanos, Editorial: Interamericana, Pág.: 287.

Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición.

De Faria Mello Fernando, Desarrollo Organizacional, Editorial Limusa.

French Wendell L. & Bell Cecil H., Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Editorial Prentice Hall, 1996.

Galindo Soria Leopoldo, Curso: Sistemas de Información (Junio 2001), Manual de apoyo y consulta, tomo No. 2.

Guizar Montúfar Rafael, Desarrollo Organizacional (principios y aplicaciones), Editorial Mc. Graw Hill.

---

---

Hernández Puente Adriana, Administración y Desarrollo de Personal Público, Editorial INAP, Pág. 404.

Jonson Richard, Kast F. E., Rosenzweig, Teoría, Integración y Administración de Sistemas, Editorial Limusa.

Lazzaro Víctor, Sistemas y procedimientos, Editorial Diana, Segunda edición.

Martínez Silva Mario, “Los sistemas de personal en la administración pública” en la Administración Pública Federal, FCPyS-UNAM.

Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, 5ta. Reimpresión.

R. Betancourt S., Principios Fundamentales de la Administración de Empresas, Editorial Limusa, Pág.: 450.

Stephen P. Robbins, Administración Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, Pág.: 560.

Yáñez Campero Salvador y Yáñez V., Las remuneraciones de los servidores públicos en México, FCPyS-UNAM.

Zacarias Torres Hernández, Fundamentos de Administración, Editorial ESCA, Pág.: 220.

<http://www.inegi.gob.mx>, INEGI derechos reservados 2005, Estadísticas.

<http://www.ipn.gob.mx>, IPN derechos reservados 2004, Normatividad.

<http://www.cecyt2.ipn.mx>, CECyT2 “MBP” derechos reservados 04, Misión–Visión.

---

---

## **ANEXOS**

---

---

## CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información que permita fortalecer la eficiencia y la eficacia de la subdirección administrativa; así como conocer el pensamiento de los empleados de la subdirección administrativa, con respecto a su ambiente laboral y mejoras que se pueden realizar; de acuerdo, a las necesidades demandadas por el ambiente externo e interno del plantel.

Por favor, conteste con la mayor franqueza posible, recuerde que el beneficio es para todos.

### Parte I

1.- ¿Qué puesto ocupa? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuáles son las funciones y/o actividades que realiza?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿Cuáles son los principales problemas que ha enfrentado para cumplir con su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Qué es lo que le ha impedido resolver éstos problemas, que necesita para resolverlos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ¿Cuáles creé que sean las actitudes y actividades más importantes párale éxito de su tarea y de su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿ Con base en qué resultados es evaluado por su superior?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿ Cuáles de sus actividades considera que presentan debilidades? Y ¿Por qué?

---

---

**Parte II**

**Instrucciones:** Marque con una X la opción que considere más adecuada.

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento que se recibe..	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
b) En esta área todos nos sentimos pertenecientes a un verdadero grupo de trabajo.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
c) Esta área se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
d) los jefes protegen a su personal.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
e) lo mas importante en esta área son las personas.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
f) En esta área se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido.	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

**Instrucciones:** Subraye la opción que considere y comente acerca de ella.

1.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

a) Buenas                      b) Regulares                      c) Malas

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

2.- ¿Cómo considera la relación con su superior?

a) Buenas                      b) Regulares                      c) Malas

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

3.- Cómo considera el ambiente de su área de trabajo?

- a) Buenas                      b) Regulares                      c) Malas

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo podría contribuir para mejorarlo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Complemento**

**Instrucciones:** Subraye la opción que considere y explique.

1.- Los reglamentos, normas, manuales y deberes que el plantel establece son percibidos por usted como:

- a) Adecuados    b) Parcialmente adecuados    c) Inadecuados    d) obsoletos

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es el grado en el que siente que la escuela fija y comunica metas que incentiven a una mayor calidad en el desempeño y resultado de los objetivos?

- a) No existe motivación
- b) b) Motivación baja
- c) c) Motivación buena
- d) d) Motivación alta

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Quisiera añadir algún comentario?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gracias por su participación.

---

---

## ENTREVISTA REALIZADA A EMPLEADOS DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- a) Nombre \_\_\_\_\_
- b) Puesto que ocupa \_\_\_\_\_
- c) Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_
- d) Antigüedad en la subdirección administrativa \_\_\_\_\_
- e) Perfil profesional \_\_\_\_\_
- f) Experiencia en el puesto \_\_\_\_\_
- g) Forma de trabajo \_\_\_\_\_

## ENTREVISTA REALIZADA A EMPLEADOS DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- a) Nombre \_\_\_\_\_
- b) Puesto que ocupa \_\_\_\_\_
- c) Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_
- d) Antigüedad en la subdirección administrativa \_\_\_\_\_
- e) Perfil profesional \_\_\_\_\_
- f) Experiencia en el puesto \_\_\_\_\_
- g) Forma de trabajo \_\_\_\_\_