

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

UN·A·CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS ESCOLARES
DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I, DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE CHIAPAS."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)

PRESENTA

Rosa Francisca García Ozuna

ASESORES DE TESIS

Dr. Carlos Rincón Ramírez (SNI)

Mtro. Baldinu Sánchez Sánchez

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones que operan en un ambiente estable o con una tecnología uniforme pueden funcionar de forma más eficiente utilizando una estructura mecanicista, es importante que la administración diseñe estructuras que sean congruentes con las actividades y el comportamiento de la gente en la organización.

Un organismo social, genera resultados en función de dos componentes básicos, las partes y las relaciones. La acción de organizar implica la creación de un **Manual de Organización** que funcione con eficiencia para lograr los objetivos del organismo, y contar con una acción organizativa y efectiva por lo que se consideran dos aspectos; los requisitos estructurales y la lógica de la estructura.

Una adecuada estructura organizacional es una condición necesaria pero no suficiente para un rendimiento sobresaliente, con frecuencia un organismo social logra dejar atrás su estructura actual cuando nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, se han añadido y aumentado por lo tanto se tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y estar de acuerdo con la dinámica actual.

Las organizaciones tienen estructura formal e informal, se refiere al resultado de la forma de decisiones explícitas referente a los esquemas organizacionales y normalmente se expresa en organigramas, manuales y descripción de puestos.

Principalmente el **Manual de Organización** contempla mostrar la funcionalidad, claridad y sencillez y pretende demostrar los beneficios que representa para el ámbito de servicios escolares o cualquier tipo de organización. Este manual de organización es una propuesta para el beneficio del área de servicios escolares como para la propia Institución.

La mayor parte de las organizaciones modernas pasan por cambios frecuentes de su estructura. En lugar de ofrecer relaciones permanentes y altamente estructuradas como una característica del sistema estable-mecanista, la organización adaptable orgánica tiene menos estructuración, cambio de puestos, roles más frecuentes y una interacción más dinámica entre las diversas funciones.

El presente trabajo, se compone de 6 capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, se plantea los antecedentes generales de la organización el entorno de acción, el objetivo general, los objetivos específicos y la organización del contenido..

En el capítulo II, se presenta la revisión bibliográfica sobre organización y manuales administrativos, los que nos sirvan para sustentar la investigación.

En el capítulo III, se describe la metodología seleccionada por medio de la investigación transeccional, descriptiva y relacional por su enfoque cualitativo correspondiente al método inductivo así como las técnicas a utilizar para recabar la información como son: estudio de caso, entrevista estructurada, observación directa como la descripción de la unidad general de estudio y limitaciones.

En el capítulo IV, se detallan los resultados obtenidos en el estudio de caso de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, bajo el siguiente orden: análisis de funciones y procedimientos, análisis de normas y medidas que nos permitan demostrar que se requiere la creación de un **Manual de Organización** para los departamentos de Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social, interpretación de resultados y conclusiones para hipotizar.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de un **Manual de Organización** elaborado para los departamentos de Servicio Social, Control Escolar y Titulación y Tesis de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas con la finalidad de eficientar los servicios en el área escolar.

En el capítulo VI y último se plantea las conclusiones y sugerencias que puedan realizarse con relación al tema del caso propuesto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS ESCOLARES DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I, DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.

INTRODUCCIÓN.	I
ÍNDICE.	III
ANEXOS	V

Guía de entrevistas: A Jefes de Departamentos

Guía de entrevistas: A Personal Administrativo.

Guía de Observación Directa: A Personal Administrativo y Público en General.

Fotos.

1. CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1 Concepción de la Escuela Estructuralista.	1
1.2 Entorno de Acción	7
1.3 Objetivo General	7
1.3.1 Objetivos Específicos	7
1.4 Organización del Contenido	8

2. CAPÍTULO II.- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE ORGANIZACIÓN Y MANUALES ADMINISTRATIVOS.

2.1 El Manual de Organización	9
2.1.1 Importancia del Manual de Organización	10
2.1.2 Los Manuales Administrativos en las Organizaciones	10
2.1.3 Tipos de Manuales Administrativos.	13
2.2 Estructuras Tradicionales de Organización	14
2.2.1 Fundamentos para el Diseño de Estructuras de Organización.	18
2.2.2 Elementos que se Aplican para el Diseño de Estructura de Organización.	21

2.3 La Organización.	22
2.3.1 Importancia de la Organización.	23
2.3.2 Principios de la Organización.	25
2.3.3 Organización Formal.	26
2.3.4 Organización Informal.	28

3. CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

3.1 Estudio de caso.	30
3.2 Descripción de la Unidad General de Estudio	31
3.3 Limitaciones.	31

4. CAPÍTULO IV.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

4.1 Análisis de Datos.	33
4.2 Cédulas de Registro.	36
4.3 Interpretación de los Resultados.	92
4.3.1 Conclusiones para Hipotizar.	93

5. CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

5.1 Proceso de Elaboración de un Manual.	94
5.2 Cronograma de Actividades.	95
5.3 Proceso de Elaboración de un Manual de Organización.	96
5.4 Descripción del contenido de un Manual de Organización.	97
5.5 Presentación del Manual de Organización.	98
5.6 Manual de Organización del área de Servicios Escolares	99

6. CAPÍTULO VI.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

6.1 Conclusiones	128
6.2 Sugerencias	129
6.2.1 Elaboración de un Manual de Procedimientos	129
6.2.2 Capacitación	130
6.2.3 Cambios en la Estructura Física	130

BIBLIOGRAFÍA	131
-------------------------------	------------

1. CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES DE LA DE ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPCIÓN DE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA

En base a la concepción de la escuela estructuralista el primer teórico de las organizaciones fue Max Weber, quien estudió las organizaciones desde el punto de vista estructuralista, y se preocupó fundamentalmente por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas y hasta entonces eminentemente introspectiva y orientada solo hacia los fenómenos internos de la organización, se obtuvo una nueva dimensión a través del enfoque estructuralista. La visión estrecha y limitada de los aspectos internos de la organización y sus relaciones con otras organizaciones dentro de una sociedad más extensa a partir de allí el enfoque estructuralista “se impone en definitiva sobre el enfoque clásico de las relaciones humanas” (Chiavenato, 1999, Pág. 446).

El enfoque clásico propuesto por Taylor y Fayol, separadamente hizo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional, proporcionando un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplificado, un apéndice de la maquina o simple ocupante de un cargo dentro de una jerarquía estrictamente centralizada, siendo la eficiencia el objetivo básico por ésta teoría.

La teoría estructuralista fue un verdadero desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación hacia la teoría de las relaciones humanas, la cual representa también una visión muy crítica de la organización formal.

La oposición entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas incompatibles entre sí, requirió una visión más amplia y más comprensiva que abarcara aquellos aspectos considerados por la una e ignorados por la otra.

La necesidad de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización, los cuales pueden ser incompatibles con otros, lleva a conceptualizar la teoría estructuralista dentro de la cual guarda estrecha relación con la teoría de las relaciones humanas.

Estructura es el conjunto formal de dos o más elementos que permanece inalterado, ya sea en el cambio o en la diversidad de contenidos, es decir: la estructura se mantiene aunque se modifique algunos de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede ser encontrada en diferentes áreas, de ahí que la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas.

Por lo que se considera que el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, positiva y coordinada de los esfuerzos respectivos.

La estructura administrativa como totalidad:

El estructuralismo se preocupó exclusivamente por las estructuras e ignoró otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando el valor de suposición.

El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema su disposición y sus interrelaciones, permitiendo compararlos, ya que puede aplicarse a cosas diferentes. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo, estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del todo.

La totalidad, la interdependencia de las partes y el aserto de que el todo es mayor que la simple suma de las partes, son las características básicas del estructuralismo. Para que haya estructura, es necesario que existan otras relaciones entre las partes, además de la simple yuxtaposición, y

que cada una de las partes manifieste propiedades que resultan de su dependencia de la totalidad.

Existe estructura según (Jean Viet, en el texto Chiavenato, 1999) y dice cuando los elementos se reúnen en una totalidad y cuando las propiedades de esos elementos dependen entera o parcialmente de esas características de la totalidad, así toda modificación de un elemento implica la modificación de los otros elementos y relaciones.

A.- Equilibrio de la estructura administrativa.

Los seguidores de la teoría del comportamiento ven la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes en forma de dedicación o trabajo, y que a cambio ofrece estímulos en forma de salarios y beneficios.

Por lo que en seguida se menciona los postulados básicos de la teoría organizacional; según (Hall, 1996; Chiavenato 1999).

a.- Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados generados por numerosas personas que participan en la misma.

b.- Cada participante y cada grupo de participantes reciben incentivos y a cambio contribuyen a la organización.

c.- Los participantes se mantendrán en la organización mientras los incentivos que se les ofrece sean iguales o mayores que las contribuciones que se les exigen.

d.- Las contribuciones de los diversos grupos de participantes constituyen la fuente de lo que se supe la organización y de donde ésta obtiene los incentivos que ofrece a los participantes.

e.- La organización será solvente y continuará existiendo sólo en la medida en que las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos con calidad y para inducir a los participantes a contribuir.

El equilibrio refleja el éxito de la organización al remunerar a sus miembros con cuantías adecuadas, y motivarlos a continuar formando parte de ella para garantizar su supervivencia.

La teoría del equilibrio organizacional busca identificar a los principales participantes de una organización y los factores que afectan sus decisiones de participación, por tal razón se consideran como tales a todos aquellos individuos que reciben incentivos de ellas y contribuyen a su existencia, como son empleados, inversionistas, proveedores, distribuidores y clientes.

En determinadas circunstancias algunos de esos participantes pueden asumir un rol dominante para el equilibrio de la organización; lo importante es que todos ellos mantienen relaciones recíprocas.

B.- Desequilibrio o disfunción de la estructura administrativa.

La burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsión de su funcionamiento para obtener la mayor eficiencia en la empresa.

Sin embargo al estudiar las consecuencias previstas de la burocracia que la conducen a la máxima eficiencia (Merton, 1999) se percató también de las consecuencias imprevistas que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones; a estas consecuencias imprevistas las llamó disfunciones de la burocracia para designar las anomalías del funcionamiento causantes del sentido peyorativo.

También señala que los conflictos han hecho mucho énfasis en los resultados positivos y en las funciones de la organización burocrática, y han descuidado las tensiones internas de las estructuras, mientras que el lego por el contrario ha exagerado las imperfecciones de la burocracia.

Las disfunciones de la organización; es decir anomalías e imperfecciones en el funcionamiento de ésta. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático, por lo que la disfunción es una consecuencia no prevista.

Las disfunciones de la burocracia son básicamente las siguientes; según (Hall, 1996; Chiavenato, 1999). Interiorización de las normas y apego extremo a los reglamentos, formalismo y papeles excesivos, resistencia al cambio, despersonalización de las relaciones, jerarquización como base del proceso decisorio, conformidad extrema con rutinas y procedimientos, exhibición de símbolos de autoridad, dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

A la fecha son pocas las organizaciones educativas que han integrado exitosamente una guía de organización para generar eficiencia en el desarrollo laboral, como la existencia de un **Manual de Organización** suficiente que indique los pasos que se deben seguir para lograr el éxito en la productividad laboral.

Con base en un estudio de caso fundamentado en una previa revisión bibliográfica, esta investigación tiene como objetivo demostrar los beneficios que representa para un área de servicios escolares de una institución de educación superior, el apoyo y beneficios de un **Manual de Organización** que sea funcional para el personal administrativo y que mejore los servicios a la comunidad universitaria.

Con el fin de impulsar el desarrollo armónico y fundamentado comenta López Reyes (2002) que la Educación superior mexicana ha adoptado la planeación integral como un instrumento idóneo para responder a las demandas sociales y lograr la articulación, el equilibrio y la coordinación que le permitan dar una respuesta mas racional y efectiva. Página 14.

La Administración Educativa facilita el desarrollo de las organizaciones en todo su ámbito, permite el crecimiento de su personal directivo y de toda la organización educativa, esto fortalecerá a los Recursos Humanos que dirigen el rumbo de estas Instituciones innovando el accionar administrativo al utilizar las técnicas de auténticos líderes de la administración y dirección educativa.

Por lo anterior se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál será el beneficio que proporcionará un manual de organización para los servicios escolares de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I?

¿Existen documentos como guías para conocer las funciones administrativas de cada puesto?

¿Qué se puede ofrecer para eficientar los servicios administrativos escolares e la Facultad de Contaduría y Administración Campus I?

¿De qué recursos cuentan los departamentos de servicios escolares para una mejor atención al público en general?

Las respuestas a dichas interrogantes permitirán definir lo siguiente:

1.- Con un manual de organización se eficientará el área de servicios escolares de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, de la UNACH.

2.- Se deben establecer documentos para mostrar las funciones de cada puesto en el área de servicios escolares que permita mayor fluidez y eficacia en los servicios.

3.- Proponer un manual de organización para los departamentos de servicios escolares que permita la mayor eficacia en sus funciones administrativas, con la finalidad de un mejor servicio.

4.- Deben contar con los recursos necesarios administrativos para eficientar los servicios en los departamentos correspondientes.

1.2 ENTORNO DE ACCIÓN.

El entorno de acción será el área de Servicios Escolares de una Institución de Educación Superior, que permita representar el papel y la importancia de un **Manual de Organización**. La Universidad Autónoma de Chiapas, con referencia a la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, para su entorno puede considerarse como vanguardista en el desarrollo tecnológico ya que está en constante crecimiento. Actualmente los servicios administrativos están en proceso de eficiencia, lo cual significa contar con la plataforma para proponer un manual de organización para dicha área.

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Con base en lo descrito anteriormente, el siguiente paso es elevar el nivel de eficiencia de los Servicios Escolares de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la UNACH., mediante la correcta interpretación y ejecución de las funciones administrativas especificadas en un manual de organización.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.- Proponer un manual de organización para los departamentos de Servicios Escolares de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I.
- 2.- Proporcionar al personal cursos de motivación y capacitación para el manejo de los documentos que se establecerán y lograr mayor eficiencia en los servicios.
- 3.- Disponer de los recursos necesarios para dar el mejor servicio y atención a los universitarios.
- 4.- Dar a conocer las funciones administrativas a cada uno de los participantes.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL CONTENIDO.

CAPÍTULOS	DESCRIPCIÓN
CAPÍTULO I	Plantea los antecedentes de la organización como el entorno de acción, el objetivo general, objetivos específicos y organización del contenido.
CAPÍTULO II	Presenta la revisión bibliografica relacionada con el tema de estudio, que se realizó para sustentar la investigación.
CAPÍTULO III	Describe la metodología por medio de la investigación transeccional, descriptiva y relacional por su enfoque cualitativo correspondiente al método inductivo.
CAPÍTULO IV	Detalla el proceso para el análisis de datos la interpretación de resultados obtenidos en el estudio de caso concreto de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, como de las conclusiones para hipotizar.
CAPÍTULO V	Presenta la propuesta del Manual de un Organización sugerida para el área de Servicios Escolares que comprende los departamentos de Servicio Social, Control Escolar y Titulación / Tesis de la facultad de Contaduría y Administración Campus I.
CAPÍTULO VI	Plantea las conclusiones de la investigación, así como las sugerencias que puedan realizarse con relación al tema.

2. CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MANUALES ADMINISTRATIVOS.

2.1 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Es importante mencionar que el **Manual de Organización** surge como una tarea importante para el administrador, ya que al organizar, delegar, supervisar y estimular nos hace énfasis de una secuencia de acciones como los recursos de la empresa, el establecimiento de normas.

Las acciones de organizar no se limitan o enfocan solo al desarrollo de un **Manual de Organización**, sino en la centralización de los objetivos del organismo. Quiroga y Krauss (1996) definen al manual de organización como "aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad las funciones y actividades de los órganos de la empresa" (Pág. 163).

Los **Manuales de Organización** son una aplicación de las cartas de organización que en ocasiones contiene adicionalmente una síntesis de la descripción de puestos y la regla de coordinación interdepartamental. (Reyes Ponce, 1997).

Como también son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal, por medio de estos manuales puede proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa en forma sencilla directa y autorizada.

Por lo que se considera que los **Manuales de Organización** son una herramienta indispensable para cualquier organización ya sea pública o privada, porque permiten organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular continuamente las tareas.

2.1.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Para un administrador la tarea principal es organizar, delegar, supervisar y estimular, esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones donde básicamente nos indica las actividades a realizar.

Ya que los recursos de una empresa deben ser organizados y coordinados antes de que puedan delegarse las funciones de trabajo; la delegación induce al establecimiento de normas de actuación y debe proceder al acto de supervisión, Rodríguez (1995) “se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes” (Pág.92).

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer los impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

La acción de organizar no se limita o enfoca sólo al desarrollo de un **Manual de Organización**, sino en la centralización de los objetivos organizacionales; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que cuenta.

2.1.2 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Los Manuales Administrativos son un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo, asignando al personal para alcanzar los objetivos. Dual Krauss cita (Rodríguez Valencia, (2000) coincide que “Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” Pág. 227.

Por lo que es importante señalar que los Manuales Administrativos facilitan además del adiestramiento y orientación al personal ayudan a normalizar y controlar los trámites y procedimientos; y así resolver los conflictos jerárquicos como otros problemas administrativos.

Cabe señalar que la necesidad de contar con éstos manuales en las estructuras organizacionales es imperativa, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se le asignan, demanda de productos y los servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Mas sin embargo, el uso de instrumentos que apoyen la atención del que hacer cotidiano ya que en ellos se consignan en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, direcciones y evaluación administrativa eficientes.

De tal manera que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una estructura organizacional, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Benjamín Franklin, 1998).

Sus objetivos son presentar una visión de conjunto de la organización, precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones; coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo, por lo que se consideran los puntos siguientes:

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices, agilizar el estudio de la organización, facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.

Sistematizar la iniciativa, aprobación publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización y determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen; promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles; funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Así como servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y los clientes con los que interactúa la organización.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlo. (Gómez Ceja, 1994).

Los **Manuales Administrativos** no son duplicaciones de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, decretos, reglamentos, órdenes que son muy específicos y están desprovistos de explicaciones, antecedentes y materiales de divulgación.

Son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, siendo muy importante que sean conocidos por el personal, ya que sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

De lo anterior se afirma que el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica y los manuales administrativos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

2.1.3 TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Para la adecuada toma de decisiones uno de los elementos más eficaces son los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte y por otra proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

Los manuales son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de las tareas que se le han encomendado; por lo que Gómez Ceja (1994) clasifica a los Manuales Administrativos como sigue:

Manuales de Historia de la Empresa:

Muchos patrones sienten que es importante proporcionar a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros administrativos actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que esta asociado.

Manuales de Políticas:

Un Manual de Políticas también llamado de normas. Terry (1991) dice "Una Política es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades" (Pág.381).

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones, no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Manuales de Procedimientos:

El Manual de Procedimientos describe los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y precisa su responsabilidad y participación; suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos. También se acostumbra incluir formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado, denominado manual de operaciones, de rutinas, de trabajo, de trámite y métodos de trabajo.

Manuales de Puestos:

El Manual de Puestos llamado también Manual Individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el Manual de Puestos no sólo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un **Manual de Organización** y de procedimientos al mismo tiempo, es decir es un manual de contenido múltiple.

2.2 ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.

Es importante señalar que los administradores deben diseñar estructuras de organización que les permita alcanzar sus metas y sus objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, para decidir como coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente.

Por lo que se considera que el crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores “son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir que delega autoridad a éste, quién a su vez delega autoridad en otro y así sucesivamente, hasta formar una línea que va de la cima al fondo de la estructura orgánica” (Gómez Ceja, 1994, Pág.212).

Por lo tanto cuando una empresa se desarrolla, su estructura crece vertical y horizontalmente, esto es de suma importancia para el dirigente, porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, ya que esto afecta a la comunicación, se originan relaciones muy complicadas y además influye en los costos.

Debido a los incesantes cambios ambientales las estructuras organizacionales están modificándose continuamente según se vean influenciadas por las olas sucesivas, las interacciones y las precisiones. Las estructuras se diseñan para minimizar o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre diseño de organización.

Muchas organizaciones sufren cambios estructurales relativamente frecuentes, Fremont ; Rosensweig (1997) dicen que “como sucede con la mayor parte de los sistemas escolares, los que están pasando en la actualidad por cambios estructurales a fin de enfrentar los cambiantes requerimientos” Así también muchas organizaciones industriales están aceptando la necesidad de modificar su estructura como un hecho irremediable y por ello crean unidades encargadas de la responsabilidad del análisis y planeación organizacional. (Pág. 275).

Las organizaciones tienen estructura formal e informal, la primera es el resultado de la forma de decisiones explícitas referente a los esquemas organizacionales y normalmente se expresa en organigramas, manuales administrativos y descripción de puestos.

Mientras que la segunda, Chiavenato (1999) dice la organización informal de los individuos se origina en la necesidad de convivir con los demás seres humanos, el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización se denomina organización informal” (Pág.165).

Las organizaciones que enfrentan un medio ambiente cambiante y una tecnología en constante evolución han tenido que adoptar nuevos medios para asegurar la integración como los comités, grupos de trabajo, equipos coordinadores y administradores de programas (Fremont y Rosenzweig, 1997).

Es importante que la administración diseñe estructuras que sean congruentes con las actitudes y el comportamiento de la gente en la organización. Por lo tanto la estructura de organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; debe ser la adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

Al referirse como estructura nos indica la distribución laboral de una función determinada y el nivel de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones, la posición que ocupa la gente, además de las reglas y reglamentos que especifican en diferentes grados, cómo deben de comportarse los que ocupan estas posiciones.

La estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de tareas por este medio se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. (Hellriegel y Slocum, 1998).

Es de suma importancia establecer los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y deben llegar a todos los niveles de la organización.

El término estructura de la organización describe el marco formal de autoridad y de la comunicación, desarrollando una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. Tal como se ilustra en la siguiente figura.



Figura No.1 Características estructurales
Fuente: Autora, 2003

El término complejidad se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, entre más sea la división del trabajo de una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil o complejo, será coordinar a las personas y sus actividades.

Se conoce como formalización al grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Robbins y Coulter (1996), dicen que algunas organizaciones operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad, otras aunque muy pequeñas tienen todo tipo de normas y reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden y no hacer. Entre más sean las normas y reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura misma.

La centralización describe la posición jerárquica de la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia; los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden qué debe hacerse.

En otras organizaciones, la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la organización. Franklin (1998) comenta que cuando los administradores desarrollan o cambian la estructura de una organización, emprenden lo que se conoce como diseño de la organización. El proceso incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar., estos tres aspectos de la estructura de la organización pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de organización.

El objetivo esencial, principio y final de estas acciones estructurales es tratar de asegurar que el comportamiento humano sea acorde con las demandas del trabajo. (De la Cerda Gastelúm, 1998).

2.2.1 FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS.

Se describe gráficamente la estructura organizacional mostrando los puestos, el mando y las diversas actividades que realizan las diferentes personas, tal como se ilustra en la siguiente figura.

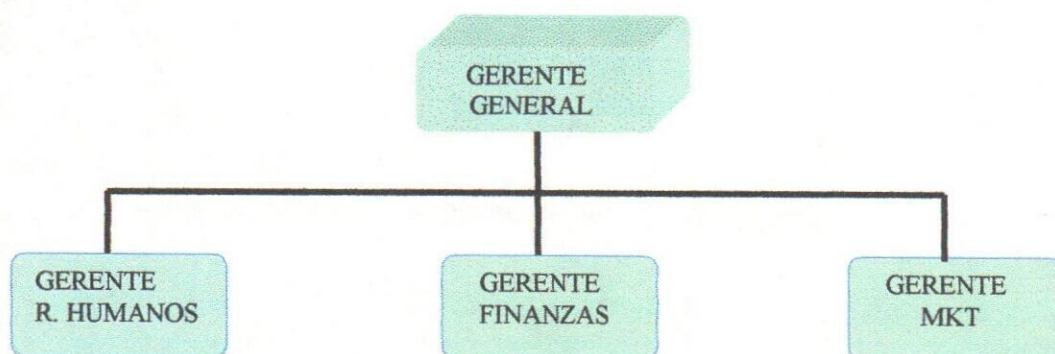


Figura No. 2. Organigrama tipo vertical
Fuente: autora, 2003

A continuación se describe en forma sencilla los pasos que se observan en la figura antes mencionada.

- a).- Los cuadros representan trabajos distintos.
- b).- Los títulos en los cuadros muestran el trabajo desempeñado por cada unidad.
- c).- La presentación de informes y las relaciones de autoridad, se indican mediante líneas que muestran las conexiones, superior- subordinado.
- d).- Los niveles de administración están indicados por el número de capas horizontales en la gráfica. Todas las personas o unidades que están en el mismo rango reportan a la misma persona que está en un nivel superior.

Hay otros asuntos de diseño relacionados con la estructura como son : la diferenciación e integración, la primera significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo.

La diferenciación se crea a través de la división del trabajo (Bateman Snell, 2001) dice "que el trabajo de la organización esta subdividido en tareas menores, diversas personas y unidades en toda la organización y se realizan tareas diferentes" Pág. 297.

Por su parte la segunda significa que estas unidades diferenciadas, se juntan nuevamente, de modo que el trabajo se coordina en el producto total, así como las organizaciones diferencian sus estructuras, los gerentes consideran simultáneamente asuntos de integración.

Todas las tareas especializadas en una organización no pueden ser desarrolladas en forma completamente independiente. Hernández y Rodríguez (1994) dice que la integración se logra a través de mecanismos estructurales que elevan la colaboración y coordinación vinculando las distintas actividades de trabajo para cumplir su función.

La organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistema abierto general. El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía.

La supervivencia del sistema no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida, es decir un proceso de reciclamiento. (Fremont, 1998).

Cabe señalar que el sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo. Tal como se ilustra en la siguiente figura.



Figura No.3 La organización como un sistema de transformación.

Fuente: Administración en las organizaciones, Kast, Fremont, 1998. Pág.118

Como ejemplo, se mencionan a las organizaciones empresariales que tienen entradas de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información: las transforman en productos servicios y recompensas para los miembros de la organización, lo suficientemente grandes para que sigan participando. Para las empresas, el dinero y el mercado representan un mecanismo para reciclar los recursos entre la compañía y su medio ambiente.

2.2.2 ELEMENTOS QUE SE APLICAN PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.

Para que una estructura organizacional sea completa se consideran cuatro elementos básicos y son; especialización, estandarización, coordinación y autoridad ya que aquella consiste en la recolección, organización y análisis de la información que será utilizada para determinar el proceso del diseño de la estructura en los departamentos.

Especialización; es el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo. Hellriegel, Slocum (1998) coincide que por lo general los administradores funcionales supervisan un departamento en particular, ya que los administradores de primera línea están a cargo generalmente de un área de trabajo específica.

Estandarización; se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de organización y procedimientos, la descripción de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999).

Coordinación; comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los individuos, equipos y departamentos en particular por lo que Koontz y Weihrich (1998) comentan que la coordinación demanda de los administradores sensibilidad a los problemas que atañen a toda la institución, disposición a compartir responsabilidades y una eficaz comunicación interpersonal.

La autoridad; es fundamental para el funcionamiento de cada organización. Es el derecho legítimo para tomar decisiones y precisar las funciones que se deben hacer. La autoridad reside en los puntos mas que en las personas, el margen de cuantas personas hayan ocupado ese puesto y quien lo ocupará ahora.

2.3 LA ORGANIZACIÓN.

La organización implica fines de dominio, la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas; por lo que toda organización busca una función reguladora hacia fuera, su tramo de control es más amplio y difuso, requiere de un cuadro administrativo para el mantenimiento de la obediencia y de la acción continua dirigida a la realización de imposiciones y ordenaciones. Ballina Rios (2000): Afirma que existen diferentes tipos de organizaciones: políticas, militares, eclesiásticas, civiles. Todas tienen una función eminentemente de dominación, tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo para cumplir sus funciones.

Koontz y Weihrich (1998) señalan que un elemento importante en la organización es la idea del orden, toda vez que las organizaciones trascienden en la vida de sus miembros y tienen como meta la presencia de actividades con propósitos reguladores.

La organización se refiere a la “estructuración técnica de las relaciones, que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (Reyes Ponce, 1998, Pág. 45).

Por lo que el diseño de estructura organizacional Terry (1987) y Hampton (1989), dicen que la organización como función administrativa y como parte integrante del proceso administrativo, se encarga de integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados, estableciendo relaciones entre ellos y asignando las funciones de cada uno.

Afirman Stoner, Freeman y Gilberto Jr. (1996), que la organización es un proceso para estructurar y comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas con el propósito de alcanzar sus metas revisando constante y autoconcientemente las actividades a desempeñar. Por lo tanto la organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desarrollen las actividades que se planean, ejecutan y controlan, también es necesario integrarse para que éstas funciones

administrativas puedan llevarse a cabo, relacionando entre sí las actividades necesarias y disponer quién debe desempeñarlas.

Para ello es indispensable contar con una plataforma básica de la administración, lo cual implica la creación de una división del trabajo, para realizar las tareas que deberán ejecutarse, como la coordinación de resultados para lograr un propósito común. Con la organización se inicia el proceso de implementación delimitando claramente los puestos y relación del trabajo, identificando quien va a hacer qué, quién esta a cargo de quién y como es que diferentes personas y partes de una organización están relacionadas entre si, tal como se ilustra en la siguiente figura.

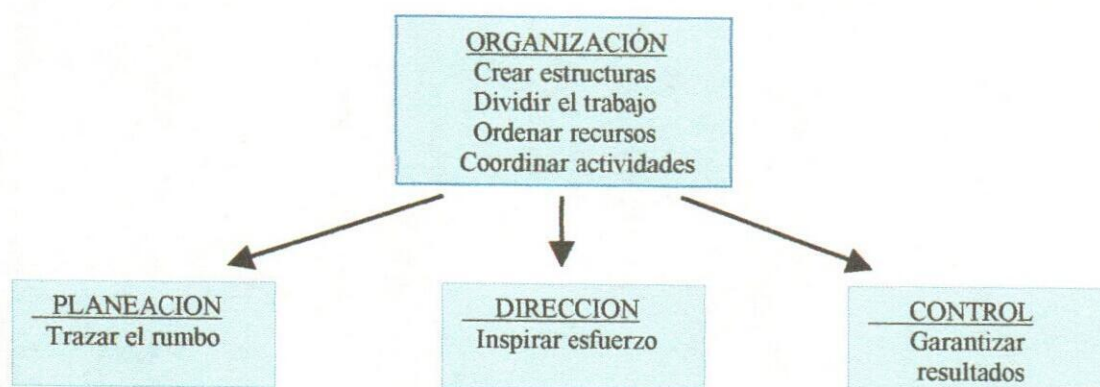


Figura No. 4 La función de organización en relación con las demás funciones administrativas.

Fuente: Autora, 2003

2.3.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La función de organización es de extrema importancia para el sistema administrativo, dado que es el principal mecanismo por el cual los administradores activan los planes. Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder la visión de ser una, parte integrante de la administración y no dar lugar a que la contrapongan a ésta última como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

Más sin embargo constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos llamados mecánica administrativa y los aspectos prácticos denominados dinámica. Certo, (1992) dice que, es importante la organización porque mantiene las relaciones entre todos, los recursos que ésta necesita, tomando en cuenta qué se usaran, en qué tiempo y donde deberán aplicarse.

Por lo tanto está plenamente justificada la necesidad de diseñar e implementar una adecuada estructura organizacional y de sistematizar teóricamente las interrelaciones de sus partes componentes. Rodríguez y Valencia (1995) dice que la falta de una adecuada estructura organizacional crea dificultades a la dirección superior porque no se puede desenvolver con verdadera racionalidad a causa de que esa deficiencia crea problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad.

El confundir la organización con la integración, presenta el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real, con la consecuencia, muy frecuente de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que debería ser. También son de vital importancia porque brindan a sus empleados un medio de subsistencia y tal vez hasta de satisfacción personal y autorrealización.

Terry & Franklin (1998) dicen que la organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo de trabajo para mejorar la efectividad y la eficiencia de la comunicación en la estructura; la función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control.

2.3.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Aunque la ciencia de la organización aún no se ha desarrollado hasta el punto de que sus principios sean leyes infalibles, priva un extenso consenso entre estudiosos y profesionales de la administración acerca de algunos de ellos. Koontz y Weihrich (1998) dicen que "Estos principios son verdades de aplicación general, si bien su aplicación carece de la precisión necesaria para reconocer en ellas la exactitud de las leyes de las ciencias puras" (página 361).

A continuación se señalan los criterios esenciales para la organización eficaz y son los siguientes:

Principio de la delegación por resultados esperados: puesto que la autoridad está concebida para que los administradores cuenten con un arma que les permita administrar en forma tal que se obtengan contribuciones para los objetivos de la empresa, la autoridad delegada en un administrador individual quién debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él se esperan. (Reyes Ponce , 1998).

Principio de definición funcional: Para desarrollar la departamentalización las actividades deben agruparse para facilitar el logro de las metas, y el administrador de cada subdivisión debe tener la autoridad para coordinar sus actividades con la organización como un todo.

Esto da lugar al principio de definición funcional cuanto mayor sea en un cargo o departamento, las definiciones claras de resultados, las actividades por emprender, la autoridad delegada, y cuando mejor se comprendan las relaciones de autoridad e información con los demás cargos.

Principio de jerarquía: Se refiere a la cadena de relaciones directas de autoridad desde el superior hasta el subordinado a través de la organización. Robins (1994) dice que cuanto más clara es la línea de autoridad desde el administrador máximo en una empresa hasta cada posición subordinada, más eficaz será la toma responsable de decisiones y la comunicación en la organización.

Principios de nivel de autoridad: Claramente en algún nivel de la organización existe autoridad para tomar una decisión dentro de la competencia de la empresa. Por lo consiguiente el principio de nivel de autoridad que se deriva, permite el mantenimiento de la delegación prevista, exige que las decisiones dentro de la competencia de la autoridad individual sean tomadas por ellos y no que las refieran hacia arriba en la estructura de la organización.

Principio de unidad de mando: Principio básico de la administración, que frecuentemente se hace a un lado porque se cree que hay circunstancias obligatorias. Es el que se refiere a la unidad de mando, cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados.

El principio de unidad de mando es útil en la aclaración de las relaciones Autoridad-Responsabilidad. Chiavenato (1999) comenta que la unidad de mando no existiría si, en lugar de un único gerente, el presidente nombrara a un comité ejecutivo para manejar la gerencia. Obligar a cada alto subordinado en el departamento para tener plena responsabilidad para cada miembro del comité y no para con un solo administrador produciría confusión, evasión de responsabilidades o ineficiencia general.

Con base en lo anterior se aprecia la importancia de los principios en la organización ya que con ello la responsabilidad de las funciones en los puestos es más eficiente, evitando así las fugas de trabajo, coordinado de mejor manera a todos los integrantes de la organización.

2.3.3 ORGANIZACIÓN FORMAL.

La organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente de manera eficiente. Gómez Ceja (1994) dice que organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

La organización es un producto humano y como tal nunca será perfecta, pero si perfectible, es decir que puede perfeccionarse, todo organismo para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- A) partes diversas entre sí; ningún organismo se forma de partes idénticas.
- B) Unidad funcional; estas partes diversas tienden al mismo fin.
- C) Coordinación; para lograr ese mismo fin necesita complementarse.

No obstante se considera también que para entender el contenido de una empresa u organismo deben analizarse los elementos que lo forman, recursos humanos, recursos materiales y recursos técnicos.

Igualmente mencionan que la organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo, sin la organización los administradores sencillamente no podrían ejercer su función.

Para la ejecución efectiva y económica de las funciones se deben proporcionar por anticipado los factores básicos que son requisito previo para la realización de los planes.

Una estructura formal debe considerarse como marco que encierra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de la organización es creada, mantenida, motivada y adaptada por los dirigentes. (Koontz, 1998; Terry, 1997).

Por lo consiguiente se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en forma eficiente.

Si se toma en consideración que la suma total del esfuerzo de las personas cuando están organizadas, será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados. Stoner (1998) dice que puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce específicamente cual es el trabajo que va a administrar, quién lo va ayudar, a quién debe soportar y que miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en cartas de organización u organigramas que son formas objetivas por medio de las cuales se presenta la estructura oficial de la empresa. Rodríguez Valencia, (1995), como complemento a éstas están los manuales de organización. Franklin, (1998) define por escrito, la estructura de la compañía para asegurarse que las responsabilidades de todos sean comprendidas por los interesados y por los demás.

2.3.4 ORGANIZACIÓN INFORMAL.

Se considera que la comunicación en la organización es de suma importancia ya que las relaciones entre el personal de todos los niveles deben estar coordinadas para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, como también la participación e integración de cada individuo a un grupo informal de relaciones proveniente de las relaciones funcionales.

Por lo que comenta Franklin (1998) cuando se diseña la estructura organizacional se distribuyen el equipo y los flujos de trabajo y asignan las responsabilidades, los gerentes imponen ciertos patrones de interacción, actividad y sentimiento. Lo que sucede es que los patrones tienden a propiciar otras interacciones, actividades y sentimientos no planeados.

De tal manera que Chiavenato (1999) dice la organización informal de los individuos se origina en la necesidad de convivir con los demás seres humanos, el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización se denomina organización informal” (Pág.165).

Cuando alguien entra en un nuevo ambiente de trabajo presenta un elevado interés en establecer relaciones satisfactorias informales con sus nuevos compañeros. Esta necesidad será satisfecha por las relaciones establecidas en la organización informal y en el seno de los grupos que allí mismo se forman, los individuos al asociarse con otros grupos en la empresa, crean relaciones personales e integran grupos informales en que cada persona adquiere cierta posición o status. (Dessler, 1988).

Algunos patrones de relaciones encontrados en la empresa no aparecen en los organigramas amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, los cuales constituyen la llamada organización informal, que se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal, no siempre la organización social de una empresa corresponde con exactitud a su organigrama. Esto se debe a que la organización formal de una empresa poco considera las desigualdades sociales y no explica las diferencias y los valores sociales en ese campo, sino que se atiene sólo a las relaciones funcionales y a las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical.

Las personas que ocupan los cargos en una empresa establecen por fuerza un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida social dentro de una organización, en un sistema informal de relación cada individuo necesita un mínimo de interacción con otros individuos. En consecuencia, el comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización: la organización formal o racional y la organización informal o natural. (Robbins, 1996).

3. CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo como base el tema, la problemática y el objetivo general planteados, la investigación a desarrollar fue de tipo transeccional descriptiva y relacional, con el enfoque de la metodología cualitativa sustentada en el método inductivo.

De acuerdo a la metodología seleccionada, fue posible elegir las siguientes variables: Análisis de Funciones y Procedimientos y análisis de Normas y Medidas.

Las variables descritas, cuya conceptualización surgen de la problematización del tema planteado y que se fundamentan en la metodología de investigación cualitativa de Marcos María del Socorro (1998); Roberto Hernández Sampieri (2003) permitió la generación de los datos que llevaron a las conclusiones que sirven de base para la propuesta de un Manual de Organización. Para la operatividad de las mismas, se eligió un estudio de casos.

3.1 ESTUDIO DE CASO:

Se eligió los departamentos de Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Se aplicaron las siguientes técnicas de estudio: entrevista estructurada y observación directa.

La entrevista se desarrolló en las unidades específicas de estudio: jefes de departamentos y personal administrativo, la observación directa se hizo en las unidades específicas: personal administrativo, alumnos, egresados y público en general.

La entrevista se llevó a cabo mediante guías estructuradas a partir de los indicadores que corresponde a cada variable y los datos obtenidos se registraron en cédulas, para la mejor interpretación de evidencias en cuanto a coincidencias y diferencias que dan soporte a la propuesta.

La observación se desarrolló en el lugar preciso de trabajo bajo los siguientes aspectos: comportamiento, interacciones, expresiones y motivación en relación de la información y comunicación de las unidades en cuestión como son normas y medidas correspondiente al personal administrativo; y eficiencia en los servicios para el caso de alumnos, egresados y público en general.

También se exploraron y describieron en ambientes naturales, divididos en unidades de análisis: significados, episodios, hábitos, encuentros y relaciones de grupos.

Los datos que surgieron de la observación se registraron en cédulas para la mejor interpretación de evidencias que establecen coincidencias y diferencias para soportar también la propuesta consistente en un **Manual de Organización**.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD GENERAL DE ESTUDIO:

La lentitud en el manejo de la información, el retraso significativo en las listas de asistencia, actas, preactas de exámenes ordinarios, la deficiente comunicación con la sinodalia de exámenes profesionales y la descoordinación entre los departamentos de Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social, la ineficiencia en las actividades y la poca productividad en el personal, ofrecieron evidencias empíricas acerca de la necesidad de un Manual de Organización.

La información generada está semiautomatizada por medio de programas aislados y con lineamientos divergentes. Actualmente los departamentos de Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social dependen de un jefe directo e interrelacionados cada uno con la Dirección Central, lo que ocasiona los problemas descritos anteriormente.

De esta manera la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, maneja una administración centralizada de donde dependen: el Consejo Técnico, la Unidad de Apoyo Administrativo, la Unidad de Estudios Informáticos, las Secretarías de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración Turística, Sistemas Computacionales y Coordinación de la División de Investigación y Posgrado, así como los

departamentos de Apoyo Bibliotecario, Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social.

Esto lleva a que la Universidad Autónoma de Chiapas tenga por consiguiente una administración centralizada en sus doce facultades, entre ellas la de Contaduría y Administración Campus I, cuatro Escuelas, tres Departamentos de Lenguas y un Instituto de Estudios Indígenas.

3.3 LIMITACIONES:

A raíz del tema planteado, la investigación se realizará únicamente en los departamentos de Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I y en las muestras de alumnos, egresados y público en general que acudieron a solicitar un servicio en cada uno de ellos.

La información que se obtuvo dependió de la accesibilidad y disposición de los directivos, jefes de departamento y personal administrativo, así como de las manifestaciones de muestras, las cuales se consideraron al azar para que fuera objeto de observación y se tomaron en cuenta hasta que se consiguió la suficiente información.

Por su carácter cualitativa, las muestras no fueron uniformes y la temporalidad de observación depende del mismo tiempo en que se formaron como tales y se desintegraron a su vez.

La investigación se concretizó al encontrar evidencias que lograran fundamentar la necesidad de elaborar un Manual de Organización que permita eficientar los servicios en los departamentos de Control Escolar, Titulación y Tesis y Servicio Social.

4. CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo consistió básicamente en la aplicación de dos técnicas de estudio, entrevista estructurada y observación directa, la primera se realiza a jefes de departamentos y personal administrativo que comprenden: Servicio Social, Control Escolar y Titulación / Tesis y la segunda al personal administrativo de los mismos departamentos de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, y a personal ajeno a estos como son alumnado, egresados y público en general, con la finalidad de obtener información relacionada con la descripción de funciones administrativas correspondientes a los departamentos antes mencionados. A partir de lo anterior se determinó la forma de analizar los datos obtenidos para posteriormente llegar a su interpretación.

4.1 ANALISIS DE DATOS.

Las cédulas de entrevistas y observación directa se identifican en los apartados A, B, C, D y E, los cuáles se aplicaron bajo los siguientes criterios:

A) Cédulas de la FP-1 a la FP-3, entrevistas aplicadas a los tres jefes de departamentos que corresponde a Funciones y Procedimientos, con la finalidad de conocer el proceso de desempeño en su puesto.

Cédulas de la NM-1 a la NM-3, entrevistas aplicadas a los mismos tres jefes de departamentos correspondientes a las Normas y Medidas, con la finalidad de conocer la aplicación de Leyes y Reglamentos y la interpretación que se da a los mismos.

Cédulas de la FP-4 a la FP-6, entrevistas aplicadas al personal administrativo de los tres departamentos antes citados para conocer si son acatadas y entendidas sus funciones administrativas para eficientar los servicios del área de Servicios Escolares.

Cédula de la NM-4 a la NM-6, entrevistas aplicadas al personal administrativo de los tres departamentos antes citados para conocer la aplicación y el seguimiento sobre las leyes y reglamentos de la institución.

B).- Cédulas ODFP-1 y ODNM-1, observación directa aplicada al personal administrativo de los tres departamentos antes citados correspondiente a las Funciones y Procedimientos y Normas y Medidas con el objeto de conocer la eficiencia y el servicio prestado a la comunidad universitaria.

C).- Cédula de la CFP-1 y CNM-1, correspondiente a la categorización general de las entrevistas obtenidas de las Funciones y Procedimientos, Normas y Medidas del personal administrativo para llegar a la mejor interpretación de evidencias en cuanto a diferencias y coincidencias.

Cédulas de la CFP-1 y CNM-1, correspondientes a la categorización general de las entrevistas obtenidas de Funciones y Procedimientos como de Normas y Medidas de los jefes de departamento para llegar a la interpretación de evidencias en cuanto a las diferencias y coincidencias.

D).- Cédulas CODFP-1 y CODNM-1, correspondientes a la categorización general de la observación directa obtenidos del personal administrativo con personas ajenas a estas para llegar a la interpretación de evidencias en cuanto a diferencias y coincidencias respecto de la eficiencia en el servicio.

E).- Cédulas de la MFP-1 y de la MNM-1, para entrevistas, buscando relación causal de Funciones y Procedimientos y Normas y Medidas plasmado en Matrices para determinar las coincidencias y diferencias entre los jefes de departamento y personal administrativo de los mismos.

Cédulas MFP-2 y MNM-2, para observación directa buscando relación causal de Funciones y Procedimientos y Normas y Medidas plasmado en Matrices para determinar las coincidencias y diferencias entre personal administrativo y alumnos, egresados y público en general.

Con el apoyo de estos instrumentos se presenta la información obtenida en formatos que permiten clasificar las respuestas en base a unidad de análisis, categorías, preguntas y respuestas como a la interpretación de evidencias en cuando a diferencias y coincidencias.

Una vez planteada la investigación se procedió a categorizar la información a través de las entrevistas y la observación directa, así como las matrices para identificar y llegar al resultado requerido, a continuación se presentan los formatos.

CÉDULAS DE LA FP-1 A LA FP-3
A) CÉDULA DE REGISTRO FP-1 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS

CONTEXTO: Servicio Social		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Jefe del Departamento de Servicio Social		
FECHA: 2 de Julio de 2003.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza? Promover, administrar y ejecutar programas y proyectos propios de la práctica del servicio social. Controlar la documentación generada. Asistir y participar en las reuniones y equipos de trabajo de la comisión coordinadora de servicio social y cumplir las políticas y reglamentos que en materia de servicio social se establezcan. Presentar por escrito anualmente al departamento de servicio social las actividades realizadas. Procurar la corresponsabilidad de las instituciones receptoras de servicio social en aspectos académicos y económicos inherentes al servicio social. Impulsar acciones tendientes a medir y difundir el impacto que en la sociedad genere el servicio social. Cumplir con los programas de formación que en materia de servicio social se han establecido por este departamento y de oficinas generales. Administrar, controlar y evaluar convenios de servicio social, y todas las demás que contribuyan al fortalecimiento de la prestación del servicio social. Periódicamente convoco cada inicio de semestre a todos los alumnos para explicarles que modalidad y la forma en que van

	PERIODICIDAD	a prestar su servicio social, se les entrega la solicitud de inscripción al servicio social y se les da una fecha para recepción. Se realiza la recepción de solicitudes y se vuelve a convocar a todos los alumnos para asignarles el lugar donde van a realizar su servicio social, se les entrega su oficio de comisión y se les explica como realizaran su trabajo final. Al finalizar el periodo se realiza la recepción y la revisión de trabajos y se envía a oficinas centrales. Al mes se recibe las constancias de oficinas centrales, se relacionan y se entregan a los alumnos la constancia de acreditación. Específicamente en todo el semestre se asesora al alumno tanto para que realice el servicio social como para que sepa hacer los tramites y constantemente se entregan constancias y se arman expedientes de cada alumno. ¿En qué tiempo proporciona Ud. la información solicitada? Una vez iniciando el periodo de servicio social se lleva mas o menos un mes en asignar el lugar donde va a ser el servicio social el alumno una vez que se tiene registrado en que lugar se va a realizar es mas o menos una semana.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? Sí se vacía un concentrado con el nombre del alumno, la carrera que estudia, el lugar donde va a presentar su servicio social, el jefe directo del que va a estar a cargo y en que modalidad va a presentar su servicio social si es público o privado Inter. Universitario.

	PRESENTACIÓN	¿Como presenta Ud. la información solicitada? Es en base a estadísticas por carreras, y por modalidades se le entrega al jefe inmediato en un disquete e impreso.
	SEGUIMIENTO	¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? Se integra todo en un disquete y se presenta en hojas formateadas.
	CONTROL	¿Qué tipo de control maneja en su departamento? Se maneja por medio de fecha de entrega de documentación de la hoja de inscripción o trabajo final.
ENCUENTROS	INFORMACIÓN	¿ Qué información es la que más le requiere su jefe inmediato? La que más requiere son estadísticas de cuantos alumnos prestaron su servicio social, de cada carrera, en que modalidad publica o privada, ínter universitario o de comunidad y en que institución.
	EXISTENCIA	¿Existen Manuales administrativos en el departamento? No.
ROLES O PAPELES	RESPONSABILIDADES	¿Establece Usted claramente las responsabilidades a su personal? No cuento con personal a mi cargo.
	ORGANIZACIONES	¿La estructura física cumple con lo necesario para la organización de sus actividades? Básicamente sí, el espacio es amplio lo único que sugiero es tener una ventana de acceso al pasillo para atender de mejor manera al alumnado.

**A) CÉDULA DE REGISTRO FP-2 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Control Escolar		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Jefe del Departamento de Control Escolar		
FECHA: 24 de Junio de 2003.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza? Manejamos lo que es el ingreso, permanencia y egreso del alumno. Periódicamente manejamos lo que son las inscripciones, reinscripciones Específicamente la atención e información en general de personas que así lo requiera.
	PERIODICIDAD	¿En qué tiempo proporciona Ud. la información solicitada? Depende que información sea si son de bajas definitivas desafortunadamente el personal que nos apoya en cuanto a lo que es el sistema para checar si es una baja definitiva o si el alumno le corresponde la reinscripción tenemos que verificar en el sistema y por lo tanto sería en el siguiente día.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? Pues únicamente, un procedimiento hay que checar de que se trata si es una baja definitiva únicamente recurrir al sistema si temporal recurrirá al concentrado que maneja el personal para checar la situación académica del alumno.
	PRESENTACIÓN	¿Como presenta Ud. la información solicitada? Si es en cuanto a bajas definitivas o la situación del alumno se le presenta de manera capturada y lo que emite el sistema.
	SEGUIMIENTO	¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? En cuanto a este punto pues la información es escrita y presentarla

**A) CÉDULA DE REGISTRO FP-3 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Titulación y Tesis		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Jefe del Departamento de Titulación y Tesis		
FECHA: 26 de Junio de 2003.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza? Todo tramite relacionado con la titulación de las diferentes áreas de la facultad de contaduría y administración. Específicamente.- Dependiendo de la opción que elija el alumno para titularse, según Art. Del reglamento de evaluación profesional para los egresados, en el caso de tesis primeramente se registra el tema previa autorización del secretario académico del área y del director de la facultad. Una vez que el director/ asesor de tesis libera el tema, se le asigna revisores para que ellos realicen las observaciones correspondientes o emitan el voto aprobatorio, para proceder a la impresión de las tesis, y la presentación del examen profesional. Todos los oficios de tramites son elaborados por el personal asignado a este departamento. La asignación de revisores es realizada por el jefe de departamento. La asignación de sinodales es realizada por el director de la facultad de contaduría y admón.. Artículo 41 capitulo único del reglamento para egresados.
	PERIODICIDAD	¿En qué tiempo proporciona Ud. la información solicitada? Regularmente se presenta cada quince días, según la demanda de lo solicitado.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? Un procedimiento establecido no, pero

	PRESENTACIÓN SEGUIMIENTO CONTROL	cada una sabe sus funciones y todos los requisitos que el pasante debe cubrir y a través de eso se elaboran los oficios que correspondan. Existen modelos de oficios y documentos requeridos para dichos trámites. ¿Como presenta Ud. la información solicitada? Se presenta por escrito y de acuerdo a las fechas que se presentaron dichos exámenes, dicho escrito contiene la hora, el nombre de los sinodales y el nombre del sustentante. ¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? Dependiendo de la opción que el pasante haya elegido para titularse, es como le solicitamos la información y la integramos, Art. 5° al 37 del reglamento de evaluación profesional para los egresados. ¿Qué tipo de control maneja en su departamento? Ninguno.
ENCUENTROS	INFORMACIÓN EXISTENCIA	¿Qué información es la que más le requiere su jefe inmediato? La programación de exámenes profesionales. ¿Existen Manuales administrativos en el departamento? No.
ROLES O PAPELES	RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONES	¿Establece Usted claramente las responsabilidades a su personal? Sí, Tengo a mi cargo dos secretarias, una en el turno de la mañana (7-2) y otra en la tarde de (3-10). El trabajo de cada una esta dividido por carreras establecidas en común acuerdo. Con esto cada una se hace responsable del área que le corresponda. Sí, pero nos gustaría tener apoyo de un prestador de servicio social para pequeñas actividades. ¿La estructura física cumple con lo necesario para la organización de sus actividades? Sí.

CÉDULAS DE LA NM-1 A LA NM-3
A) CÉDULA DE REGISTRO NM-1 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS

CONTEXTO: Servicio Social		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Jefe del Departamento de Servicio Social		
FECHA: 2 de Julio de 2003.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación para el desempeño del personal administrativo? De hecho el departamento no cuenta con personal a cargo y de oficinas centrales para acá no existe programas de capacitación.
	REGLAMENTOS	¿Se establecen eficientemente los reglamentos para la aplicación de las sanciones? De hecho si, tiene que ser en coordinación del alumno la empresa en que lo esta realizando y el departamento de servicio social y de oficinas centrales
	ESTABLECIMIENTO	¿Se aplican las normas establecidas en el Reglamento de Servicio Social? Sí se aplica en su totalidad d los alumnos.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Quienes intervienen para la aplicación de las sanciones? Sería directamente este departamento en coordinación con oficinas centrales.
	SEGUIMIENTO	¿Qué medidas son las que se siguen regularmente? En primero se amonesta verbalmente al alumno posteriormente si vuelve a reincidir es una amonestación por escrito posteriormente seria la suspensión temporal del servicio social hasta por 15 días naturales y por ultimo la cancelación de la asignación del servicio social cuyos efectos serán los de no computar el número de

		horas prestadas hasta la fecha.
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? El reporte que nos de directamente la empresa donde están prestando el servicio social y dependiendo la gravedad de la falta que tenga el alumno. ¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? Considerando el análisis un día dos días, o se actúa de inmediato.
ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN ACTITUDES PROGRAMACION	¿Cuenta con personal a su mando? Hasta ahora con el numero de alumnos que se maneja considero que todavía se pude manejar así, posteriormente si sería bueno si se va agrandando el numero de alumnos, por el momento considero que estamos bien. ¿Como evalúa Ud. a su personal? No se evalúa. ¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal? No se manejan ningún programa de incentivos no proporcionan ningún programa.

**A) CÉDULA DE REGISTRO NM-2 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Control Escolar		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Jefe del Departamento de Control Escolar		
FECHA: 24 de Junio de 2003.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación para el desempeño del personal administrativo? Cuanta falta nos hace en este departamento donde tenemos la impresión general de la facultad mas no contamos con un departamento que constantemente nos este dando capacitación ya que el personal tiene trato directo con las personas y le hace falta eso de relaciones humanas para poder servir mejor, tratamos que el personal de lo mejor de sí, en cuanto a estos cursos los da el centro de computo de la universidad en algunas ocasiones a través de circulares invita al personal y es ahí donde les dan algunos cursos de capacitación
	REGLAMENTOS	¿Se establecen eficientemente las normas para la aplicación de las sanciones? Si las aplicamos basado en el reglamento académico para alumnos ya que algunos son muy inquietos y vienen pedir información que donde se encuentra la información para aplicarles una sanción y claro que con mucha seguridad vamos al reglamento académico para alumnos y ahí puede ver que son aplicables las normas y no nos podemos salir de ellas.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Quienes intervienen para la aplicación de las sanciones? Aquí nos basamos tanto secretarios académicos, la dirección y del

	SEGUIMIENTO	académicos, la dirección y del departamento nos basamos en lo mismo en cuanto a lo que es la normatividad donde debemos tener un mismo criterio para no caer en contradicciones. ¿Qué medidas son las que se aplican regularmente? En cuanto a esto si el muchacho en lo que corresponde su reinscripción se pasa lo que es máximo de un mes para su reinscripción ya no se le permite , otro caso si no se inscribe en la fecha que le corresponde paga un recargo que esta contemplado dentro de esas medidas.
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? Que el muchacho haya cometido alguna infracción para poder caer en ese punto y poder aplicarle la sanción.
	ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? De inmediato porque si no se le afecta y se le alarga en cuanto a lo que es una respuesta definitiva ya sea positiva o negativa ¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento académico para alumnos? Claro que sí porque en cuanto a esto más es aplicado en a las bajas temporales, definitivas, lo que son inscripciones y reinscripciones en cuanto a todas estas funciones sí llevamos a efecto la aplicación de las normas.
ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN	¿Cuenta con personal a su mando? Manéjanos 3800 alumnos dentro de lo que es la facultad de lo que son las 4 carreras como son administración de empresas, contaduría pública, turismo y sistemas computacionales

	ACTITUDES	del cual el personal desde sus inicios estuvo funcionando con el mismo numero de personal mas sin embargo ciclo con ciclo el numero de matriculas se incrementa y el personal sigue siendo el mismo entonces es muy insuficiente ya que se cuenta con 4 personas que tienen a su cargo la situación de toda esta matricula que es demasiado grande. ¿Como evalúa Ud. a su personal? Como cada persona realiza su trabajo ellas saben más que nada la rutina de la función que les corresponde, únicamente en los resultados. En cuanto se requiere la información yo puede detectar si efectivamente están cumpliendo están al día de las actividades que les corresponde, pero independientemente a esto, esta evaluación se hace cada ciclo pero no lo hacemos nosotros, sino que lo hace la evaluación la efectúa la secretaria de educación publica a través del sindicato lo cual ellos los evalúan y es de calidad y eficiencia en la cual uno como responsable del área tiene que emitir puntos en las cuales da a conocer el desempeño de cada persona.
	PROGRAMACION	¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal? Aquí en la facultad no existe, nada más existe el que es aplicado a través de la secretaria de educación, a través del sindicato.

**A) CÉDULA DE REGISTRO NM-3 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Titulación y Tesis		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Jefe del Departamento de Titulación y Tesis		
FECHA: 26 de Junio de 2003.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS REGLAMENTOS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación para el desempeño del personal administrativo? No. ¿Se establecen eficientemente las normas para la aplicación de las sanciones? Si, de acuerdo al reglamento de evaluación para los egresados.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN	¿Quiénes intervienen para la aplicación de las sanciones? Los directivos de la facultad, los sinodales del examen profesional, el consejo técnico dependiendo de la gravedad. ¿Qué medidas son las que se aplican regularmente? Dependiendo de la gravedad de la violación: amonestación, suspensión temporal, cancelación 54 del reglamento.
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN ACATAMIENTO DE LAS NORMAS ESTABLECIMIENTO	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? Las sanciones aplicables serán conforme a la naturaleza y a la gravedad de la violación. ¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? No se sabe. ¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento de evaluación profesional? Sí, para todo trámite de titulación, nos apegamos al reglamento de evaluación para los egresados.

ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN	¿Cuenta con personal a su mando? Sí, dos secretarias, que viene siendo insuficiente para el movimiento de trabajo.
	ACTITUDES	¿Como evalúa Ud. a su personal? Bueno, cumplen con su trabajo, no existe ningún procedimiento de evaluación.
	PROGRAMACION	¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal? No.

CÉDULA DE LA FP-4 A LA FP-6
A) CÉDULA DE REGISTRO FP-4 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS

CONTEXTO: Servicio Social		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento		
FECHA: 8 de Agosto 2003 ENTREVISTADOR: R. G. O.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza? - Controlar la documentación generada. - Realizar oficios a las distintas dependencias o empresas públicas o privadas para la realización del Servicio Social. - Entregar solicitudes de inscripciones.
	PERIODICIDAD	¿En qué tiempo proporciona usted la información solicitada? Depende de la información que mi jefe requiera.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? Sí, se vacían los datos del alumno en una hoja formateada.
	PRESENTACIÓN	¿Como presenta Ud. la información solicitada? En un disquete con los requisitos.
	SEGUIMIENTO	¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? Se captura en hojas formateadas y se presenta.
	CONTROL	¿Qué tipo de control maneja en su departamento? Entregando hojas de inscripción y por fecha.
ENCUENTROS	INFORMACIÓN	¿Qué información es la que más le requiere su jefe inmediato? Estadística del número de alumnos que prestan servicio social.
	EXISTENCIA	¿Existen Manuales administrativos

		en el departamento? No existen.
ROLES O PAPELES	RESPONSABILI- DADES	¿Establece Usted claramente las responsabilidades a su personal? Sí, se cuales son mis actividades.
	ORGANIZACIO- NES	¿La estructura física cumple con lo necesario para la organización de sus actividades? Por el momento sí.

**A) CÉDULA DE REGISTRO FP-5 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Control Escolar		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento		
FECHA: 7 de Agosto 2003 ENTREVISTADOR: R. G. O.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza? - Atención al alumnado. - Hacer prácticas para exámenes - Inscribir alumnos - Hacer Constancias - Dar hoja de seguro facultativo - Inscripción a nuevo ingreso
	PERIODICIDAD	¿En qué tiempo proporciona usted la información solicitada? Dependiendo del trabajo que tengamos en ese momento, si es urgente inmediatamente.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? Sí, porque para elaborar documentos de la carrera a mi cargo, es realizado por medio de la computadora o máquina eléctrica.
	PRESENTACIÓN	¿Como presenta Ud. la información solicitada? Escrito cuando se necesita y verbalmente cuando no se puede esperar la información.
	SEGUIMIENTO	¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? La información la presento primeramente, buscando la información solicitada y después presentarla y capturarla en seguida.
	CONTROL	¿Qué tipo de control maneja en su departamento? Un concentrado de calificaciones, de constancias y oficios.

A) CÉDULA DE REGISTRO FP-6 PARA RECOLECTAR DATOS ENTREVISTAS

CONTEXTO: Titulación y Tesis		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento		
FECHA: 6 de Agosto 2003 ENTREVISTADOR: R. G. O.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza? - Contestar y realizar llamadas telefónicas, elaborar oficios, actas de tomas de protestas, enviar actas de exámenes profesionales a la Dirección de Servicios Escolares, enviar reportes a la Administración. - Atender a los maestros. - Solicitar material de oficina - Checar sala audiovisual - Sacar copias - Pasar información a los expedientes de maestros - Proporcionar a los maestros copias de actas de exámenes - Entregar documentación a los pasantes - Solicitar expedientes a archivo y - Enviar correspondencia.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN SEGUIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? Existen formatos y algunos son oficios cotidianos que se realizan en forma común. ¿Como presenta Ud. la información solicitada? Por escrito y disquetes. ¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? La información se integra de los archivos con los que contamos y la presentamos ya sea en disquetes o por escrito.

CÉDULAS DE LA NM-4 A LA NM-6
A) CÉDULA DE REGISTRO NM-4 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS

CONTEXTO: Servicio Social		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento.		
FECHA: 8 de Agosto 2003 ENTREVISTADOR: R. G. O.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación? No contamos con programas de capacitación
	REGLAMENTOS	¿Se establecen eficientemente los reglamentos para la aplicación de las sanciones? Sí, se respetan y se llevan a cabo.
	ESTABLECIMIENTO	¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento? Sí, de hecho se aplica en su totalidad.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Quiénes intervienen para la aplicación de las sanciones? Los jefes de departamento son los que deciden que hacer.
	SEGUIMIENTO	¿Qué medidas son las que se aplican regularmente? A los alumnos con problemas los enviamos con los jefes, para que resuelvan sus problemas.
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? El reporte que la empresa envía a las actividades.
	ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? No sabemos, respecto a la sanción. ¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento académico para alumnos? Claro que sí porque en cuanto a esto más, es aplicado en a las bajas temporales, definitivas, lo que son inscripciones y reinscripciones en cuanto a todas estas funciones sí llevamos a efecto la aplicación de las normas.

ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN	¿Conoce usted los reglamentos de su departamento? Muy poco, ya que nosotros no lo aplicamos.
	ACTITUDES	¿Le brinda capacitación al departamento? No, por lo que a veces no se puede resolver algún problema.
	PROGRAMACIÓN	¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal? No se maneja ningún programa para apoyarnos.

**A) CÉDULA DE REGISTRO NM-5 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Control Escolar		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento.		
FECHA: 7 de Agosto 2003 ENTREVISTADOR: R. G. O.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación? Nos hace mucha falta porque el trato con los alumnos es directo.
	REGLAMENTOS	¿Se establecen eficientemente los reglamentos para la aplicación de las sanciones? Los jefes son los que lo aplican.
	ESTABLECIMIENTO	¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento? El jefe es quien las aplica y las demás autoridades.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Quiénes intervienen para la aplicación de las sanciones? Los jefes y las más altas autoridades.
	SEGUIMIENTO	¿Qué medidas son las que se aplican regularmente? Dependiendo el problema los enviamos a los jefes.
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? Dependiendo en lo que el alumno haya incurrido.
	ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? Es variable y lo deciden los jefes.
ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN	¿Conoce usted los reglamentos de su departamento? Lo conocemos poco.
	ACTITUDES	¿Les brinda capacitación el departamento? No, pero sí nos ayudaría mucho.
	PROGRAMACION	¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal? No contamos con ello.

**A) CÉDULA DE REGISTRO NM-6 PARA RECOLECTAR DATOS
ENTREVISTAS**

CONTEXTO: Titulación y Tesis		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento.		
FECHA: 6 de Agosto 2003 ENTREVISTADOR: R. G. O.		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación? Nos gustaría que existiera para mejorar pero no.
	REGLAMENTOS	¿Se establecen eficientemente los reglamentos para la aplicación de las sanciones? Lo conocemos poco, el jefe es quien resuelve.
	ESTABLECIMIENTO	¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento? Por lo que sabemos, sí se aplican.
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Quiénes intervienen para la aplicación de las sanciones? Todos los involucrados, nosotros no intervenimos.
	SEGUIMIENTO	¿Qué medidas son las que se aplican regularmente? Se canalizan a las autoridades correspondientes.
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? El jefe es quien tiene los elementos para dictar una sanción.
	ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? Eso lo determinan los jefes según la gravedad.
ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN	¿Conoce usted los reglamentos de su departamento? Pocas veces se lee y no se entienden algunas cosas
	ACTITUDES	¿Les brinda capacitación el departamento? No, pero sería interesante.
	PROGRAMACION	¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal? No contamos con ningún apoyo.

CÉDULA DE ODFP-1
B) CÉDULA DE REGISTRO ODFP-1 PARA RECOLECTAR DATOS
OBSERVACIÓN

CONTEXTO: Área de Servicios Escolares	
VARIABLE: Funciones y Procedimientos	
FECHA: 15 de Agosto del 2003 Hora inicio: 10:00 Hrs. Hora terminación: 12:00 Hrs.	
OBSERVADOR: R. G. O.	
UNIDAD DE ANÁLISIS	ANOTACIÓN: En torno a los aspectos, comportamientos, lenguaje, interacciones y motivaciones.
SIGNIFICADOS	OBSERVACIÓN DIRECTA: El alumno llega a la ventanilla y pide información al personal del área de servicios escolares, pero tardan mucho en atenderlo, hasta que tienen ganas de ver que necesitan, lo hacen de muy mala gana y poco amables, el servicio es muy malo comentan los alumnos, la información que dan no es clara; depende de la insistencia para que atiendan, también se nota muy lento y sin ninguna eficiencia ni cortesía no están organizados y les falta mucha capacitación. El personal del departamento siempre se muestra ocupado y no atienden, los alumnos se molestan al ver que no hay cortesía, ya que siempre están de malas, sin las herramientas necesarias para resolver los problemas les falta mucha organización. El servicio del control es pésimo según la opinión de muchos alumnos, los trabajadores nos dicen que no tienen tiempo para atendernos, las malas caras, gestos, salvo cuando están de buenas que son las pocas veces nos atienden regular lo que quiere decir que si quieren pueden, para que nos den una información es bastante complicado y muy tardado por lo que es conveniente capacitar al personal, ya que les falta mucha preparación y cortesía, de esa manera dará la información oportuna ya que muchas veces no saben la coordinación con otro departamento. El servicio es regular cuando quieren atienden, pero nos hacen esperar mucho no se preocupan por prestar un servicio con eficiencia, es muy molesto y complicado nos dicen que debemos esperar al turno ya sea tarde o mañana o a la secretaria que corresponde al área, no hay eficiencia son muy lentos, se ve que son personas mal preparadas, reaccionan molestas y muchas veces nos ignoran. Cuando se llega a preguntar alguna información, el personal no se encuentra en su lugar, la atención la consideran pésima, por las expresiones y su disgusto, no conocen lo que es atender, menos lo que es

eficiencia, por lo que consideramos que es un mal servicio hay veces que con su trato y poco conocimiento de lo que hacen mantienen a la gente parada hasta por 3 horas y una semana para atender un trámite de cualquier documento. Creemos que el personal no sabe ni de que esta trabajando no conoce sus responsabilidades porque la información es equivocada y confusa.

El trato es prepotente y te dicen que si quieres algo te esperas, se ve que quién manda son los prestadores de servicio, deberían tener responsabilidad y que cada persona sepa que ser un servidor público es ayudar y orientar.

El personal no se encuentra en su lugar y su atención es muy deficiente no conocen la cortesía, no tienen capacidad ni capacitación, muchas veces no saben de que se trata el asunto y nos mandan a otro departamento, siempre se expresan de mala gana, y sin atender bien no le dedican al alumno el tiempo mínimo para atenderlo, se han visto malas expresiones verbales, malos tratos al personal administrativo, la lentitud entre otras cosas se ve que no conocen sus funciones y por lo tanto no hay capacidad para resolverlos, no piensan, no respetan horarios de trabajo y no son nada amables. Es molesto recurrir a estos servicios por la poca o mala organización.

En muchas ocasiones encontramos al personal platicando, comiendo o no están en su lugar porque están desayunando fuera, por lo que hay que esperar demasiado tiempo, el servicio y la eficiencia no lo conocen como muchas otras cosas, cuando se solicitan una información se tiene que preguntar mas de una vez porque no entienden, y nunca resuelven el problema y te mandan de departamento a departamento como que no hay conocimiento de lo que hacen.

El personal se dedica a otras actividades, menos a atender las dudas de los alumnos, no hay amabilidad son muy indiferentes les da lo mismo tener parada a la gente como que se retiren del lugar; nos hacen dar muchas vueltas por estar tan desorganizados y las malas expresiones, gestos de aburrimiento, realizar mal los papeles, confunden los nombres, nunca dan una buena información, mandan a otra persona que lo haga, siempre hay excusas para realizar su trabajo, las constancias no las hacen para cuando se solicitan o ponen mal el contenido, es muy poca la eficiencia debido a la falta de habilidades, aptitudes y actitudes, se nota una inconformidad general.

Existe mucha apatía no les importa la preocupación de los alumnos, la mayoría del personal muestra un carácter prepotente, la ineficiencia y el mal servicio. No atienden en los horarios supuestos, contestan de mala manera no tienen educación, las expresiones verbales son malísimas, les falta mucha cortesía y buenos modales por lo que es complicado obtener información es casi imposible.

Cuando se requiere el servicio muchas veces están ocupadas leyendo revistas, platicando, tomando café por lo que no hay atención si se pregunta algo contestan que se regrese más tarde o contestan mal. La incompetencia y la ineficiencia hace que el alumno se desespere existe mucha burocracia se dan muchas vueltas.

El despotismo y la negligencia caracterizan a esta gente por lo que no hay eficiencia en lo que hacen, no tienen paciencia, pero tampoco se organizan ni ordenan sus tareas a realizar, se ve su cara de disgusto, enojadas, con mucho cansancio y aburrimiento, el trato y las expresiones son de puro regaño, hasta parece hospital, existe mucha inutilidad, no conocen sus funciones.

Cuando ven que la persona se está muriendo hacen el intento de atenderlo, lo mismo pasa por aquí, los malos tratos y la falta de amabilidad y el mal carácter que todas se contagian conduciéndose de forma negativa.

Si se pregunta por boletas de calificaciones, nunca están, son muy tardadas pero a esta gente la calificamos de impuntual, de groseras y siempre están platicando. El personal lo considera pésimo, malo, deficiente dicen que laboran de mala gana y mucha lentitud existiendo, existe mucha demora para obtener alguna documentación, es un ambiente inhóspito no apetece llegar, no hay ni la atención necesaria y es complicado obtener la información.

Son irrespetuosas necesitan ayuda y capacitación ya que la información es ineficaz, sin organización.

El personal no atiende con rapidez aunque es poco amable se lleva mucho tiempo para hacer cualquier trámite como es el caso de las constancias de estudios que es lo que mas solicitan, cuando se paga en la mañana el personal de la mañana no toma su petición porque no hay quien las realice o porque no son de ese turno o porque no esta la secretaria o viceversa, por lo que creemos que no hay coordinación entre los dos turnos que se manejan como tampoco con el personal.

INTERPRETATIVAS:

El personal de estas áreas por alguna razón es mal educado, no trabajan con gusto quizá no han tenido la atención de las autoridades para saber a fondo cual es el problema. Es tardado y lento por no conocer sus funciones, por lo que no saben de sus responsabilidades, la falta de organización y herramientas les provoca la inseguridad para poder resolver los problemas.

El tiempo es básico para todos, pero esto no justifica la mala atención, salvo por el número tan grande de matriculados que existe en la facultad tanto en el turno matutino como el vespertino.

Se ve que entre el mismo personal no hay coordinación en sus actividades para poder servir como se merece el público en general.

Probablemente no tienen la capacitación y el conocimiento de sus funciones para resolver las interrogantes de los alumnos, esta actitud lo toma como escudo al tratar mal al alumnado y público en general que requiere de estos servicios.

Por la misma desorganización provocan las molestias entre ellos mismos por un lado y por otro el no tener las herramientas necesarias para realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades; por lo que no proporcionan una información veraz precisa y eficiente ocasionando molestias a las personas que acuden por un servicio.

Por falta de conocimiento en sus tareas y de las actividades generales del departamento, envían a las personas a otro departamento, o a otro turno que no corresponde por lo que se genera el disgusto y el malestar en contra de ese personal. Se cree conveniente la supervisión constante a este personal pero como prioridad la capacitación que no tienen y que mucha falta hace.

Lo que el personal esta buscando es llamar la atención a sus autoridades que se den cuenta del ambiente y de las relaciones de trabajo que existe entre el personal. La calificación a estos servicios esta generalizada.

TEMÁTICAS:

El área de servicios escolares necesita tener presente que cada uno de los integrantes de los departamentos que componen ésta área de la institución aspiran a lograr ciertas metas personales.

En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común, de alcanzar las metas de la institución, el área de servicios escolares debe reconocer que una de sus funciones es apoyar a las aspiraciones de quienes componen la institución y servicio al alumnado.

De no ser así, la productividad de los empleados puede descender o que aumente la rotación de personal, una de las aspiraciones del personal es adquirir conocimientos sobre sus actividades. La poca atención y negativa a capacitar al personal puede conducir a los malos servicios que se prestan en esta área.

Las actividades del jefe del área de servicios escolares en coordinación con la administración de la institución y el sindicato de trabajadores consiste en que deben llevar acciones para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Conforme una organización crece, se deben realizar diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos, mediante varias actividades que podrían denominarse planeación de recursos humanos, en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la institución, de ahí que es necesario proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con eficiencia y efectividad en sus tareas.

Si se contara con estos aspectos de desarrollo los integrantes de la organización adquirieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo útiles para la institución y al mismo tiempo irán alcanzando el progreso y en este caso su categoría que les corresponde.

El desempeño de cada persona requiere de una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de personal se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que no se les ha indicado debidamente sus funciones y tareas a desarrollar, lo cual deben revisarse para que no existan problemas entre el personal administrativo con la institución.

	Los empleados por lo regular deben recibir una compensación en forma de incentivos para el mejor desempeño de sus funciones, aunque algunas de estas prestaciones como sueldos y salarios, vacaciones y seguros corresponden a requerimientos obligatorios. Por lo general los problemas de las relaciones del personal con la institución se resuelven al reconocer los reglamentos y estatutos y desde luego con el apoyo de los jefes de departamentos y autoridades de la institución. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo, en esas condiciones la institución puede enfrentarse a circunstancias obrero-patronales. Para mantener la eficiencia en los departamentos del área escolar deben realizar una evaluación de las actividades de cada una de las personas que laboran ahí, eso les permitirá retroalimentar las acciones que realizan; una manera tradicional de controlar las actividades consiste en hacer evaluaciones de efectividad periódicamente para lograr los objetivos de la Institución. La responsabilidad de administrar de manera eficiente al personal administrativo corresponde al jefe de cada uno de los departamentos. Si los jefes de la Institución no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos las actividades del personal solo tendrán un éxito parcial. Cada jefe de departamento en su caso debe participar activamente en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y asesoría de personal especializado.
--	---

CÉDULA DE ODNM-1
B) CÉDULA DE REGISTRO ODNM-1 PARA RECOLECTAR DATOS
OBSERVACIÓN

CONTEXTO: Área de Servicios Escolares	
VARIABLE: Normas y Medidas	
FECHA: 14 de Agosto del 2003 Hora inicio: 10:00 Hrs. Hora terminación: 12:00 Hrs.	
OBSERVADOR:	
UNIDAD DE ANÁLISIS	ANOTACIÓN: En torno a los aspectos, comportamientos, lenguaje, interacciones y motivaciones.
SIGNIFICADOS	OBSERVACIÓN DIRECTA: En los Departamentos de Servicios Escolares no existen medios para la aplicación de programas de capacitación, por lo que no se evalúa al personal, como tampoco programas para incentivos por lo que respecta a servicio social, si se aplica el reglamento para la solución de las sanciones y se hace en coordinación con los directivos, el alumno, la empresa y oficina correspondientes, las medidas a seguir en estos casos en primer lugar se amonesta verbalmente al alumno, luego por escrito, después se aplicará la suspensión temporal, posteriormente la cancelación del servicio, también para aplicar una sanción intervienen de Oficinas Centrales. El reporte que envía la empresa nos sirve como elemento para que el jefe de departamento tome una decisión, se considera de inmediato resolver éstos problemas. No existen normas y el personal no se coordina entre sí, no se cuenta con incentivos, pero las normas establecidas en el reglamento si se cumplen, regularmente las medidas se aplican dependiendo de la gravedad, para aplicar las sanciones deben intervenir las autoridades, las sanciones son conforme a la gravedad, el tiempo para dar una respuesta no se sabe, no contamos con ninguna capacitación dentro de la Facultad, lo cuál si nos gustaría; porque tampoco hay una evaluación para proporcionar incentivos si se aplican las normas según el reglamento correspondiente. Se aplican normas según el reglamento, como pueden ser las bajas temporales y definitivas, cuando se pasa de tiempo en las inscripciones y reinscripciones, regularmente son las medidas, los jefes son los que se encargan de tomar esas medidas, el tiempo para la toma de decisiones debe ser de inmediato, pero como lo turnan las autoridades se lleva mas tiempo, por lo que no se cumplen los reglamentos como establece la Legislación Universitaria.

INTERPRETIVAS:

La falta de conocimiento sobre las leyes que rigen las relaciones entre la institución y el personal administrativo como son la Constitución General de la República, Ley Federal del Trabajo, Legislación Universitaria y Contrato Colectivo. El personal administrativo debe desempeñar sus labores de modo que coadyuve a la adecuada realización y a los objetivos de la institución ya que son como la actividad motriz para el aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de sus funciones. La falta de una guía que sirva como lineamiento de trabajo, como un reglamento intenso de trabajo que fijen con equidad las percepciones de cada plaza y categoría respectiva, lo que trae como consecuencia el descontento entre el personal y por lo mismo la baja productividad.

La falta de coordinación entre la institución y el personal del sindicato para trabajadores administrativos, lo cuál afecta a los servicios generales de ésta. También exige trato digno y justo además de un ambiente propio para el desarrollo de su trabajo. En el reclutamiento y selección del personal, es necesario contar con un diagnóstico desarrollado por la autoridad facultada para esta labor y tener claramente definidos los requisitos que cada aspirante debe reunir para ser aceptado ya que de ello depende la capacidad y calidad de los servicios institucionales. El personal requiere de reglas claras, precisas, escritas, que normen y modulen su comportamiento, donde se fijen claramente sus derechos y obligaciones por lo que es recomendable contar con manuales y reglamentos que contengan reglas y procedimientos; es necesario la implementación de programas de capacitación continua la cuál permitirá al personal fomentar sus relaciones laborales y como consecuencia su ambiente de trabajo. También es importante un programa de incentivos con la finalidad de lograr la eficiencia en el servicio, muchos de estos problemas se cree que es la falta de atención a éstos alumnos, de no hacerlos partícipes de la institución, toman actitudes personalizadas, la cuál no lleva a ninguna solución, como también se observa la estructura física de estos departamentos es demasiado estrecha, no tiene ninguna funcionalidad con respecto a los espacios, dado que nuestra facultad ha venido creciendo de forma impresionante, la demanda de estos servicios es demasiado ya que con el

mismo personal menos capacitado desde hace varios años no tiene ningún aumento, la coadyuvancia con el sindicato es indispensable y con respecto al recurso humano, siendo éste una fuente de trabajo y potencial productivo en los quehaceres de la institución, constituye su mejor riqueza por ser el elemento, dinámico y creativo pero requiere capacitación, inducción, desarrollo y control.

TEMÁTICAS:

La Ley Orgánica y el Estatuto General son documentos fundamentales que le otorga la existencia legal y fijan las bases de estructura funcional de la Universidad Autónoma de Chiapas y todas sus Facultades en forma genérica, por lo que también requiere reglamentos que en forma particular y detallada regulen los distintos conceptos en ellos contenidos, es cierto que actualmente ya se cuenta con alguna reglamentación, principalmente en lo que respecta a las actividades académicas pero no en la administración de recursos, se debe salvaguardar los intereses institucionales y promover la efectividad de la operación administrativa considerada como la actividad motriz que garantice el óptimo aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de las funciones sustantivas apegándose a los principios de legalidad y normatividad apoyadas en el orden en sus funciones y que les permite asegurar productividad, calidad, eficacia y éxito.

Los recursos humanos de la administración carecen de manuales de organización, procedimientos, reclutamiento y selección, análisis y evaluación de puestos, un sistema de capacitación continua, reglamento interno de trabajo, catálogo de puestos, ya que actualmente no se fijan con equidad las percepciones que cada plaza corresponde en función a la categoría respectiva, lo que trae como consecuencia descontento entre el personal y por lo mismo baja productividad.

La elaboración de los manuales de organización y procedimientos, van a permitir la orientación precisa que requiere la acción del personal en las áreas o unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, por ser una fuente de información en las cuáles se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de cada trabajador, para lograr la mejor realización de las tareas que se le asignen

	Los recursos humanos son los que le dan vida a las instituciones, por ser elementos dinámicos y creativos los cuáles requieren de reglas claras, precisas, escritas que normen y modulen su comportamiento, en las que se fijen sus derechos y obligaciones. Por lo que respecta a la capacitación continúa; permitirá fomentar programas de capacitación y desarrollo humano, en todos los niveles jerárquicos que permita aprovechar eficientemente su potencial de trabajo. Es necesario la implementación de un plan y programa de incentivos para que las instituciones de la universidad logren la excelencia en el desempeño de su misión laboral. Para que el personal pueda desarrollar plenamente su potencial de conocimientos, habilidades y creatividad es La función operativa en la que se desarrolla y ejecuta la misión preponderante de la entidad que también requiere de reglamentos, normas, procedimientos y sistemas que permita el reconocimiento preciso no solo del que y como hacer, y desarrollar el proceso operativo, sino también el con qué cuenta para lograr sus objetivos y metas, la cuál requiere de una adecuada coordinación para que sus acciones se enfoquen a la consecución de la tarea institucional.
--	--

CÉDULAS DE LA CFP-1 A LA CNM-1
C) CÉDULAS DE CATEGORIZACIÓN GENERAL CFP-1 VARIABLE:
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
ENTREVISTAS DE: PERSONAL ADMINISTRATIVO

CATEGORÍA	DEPTO. DE SERVICIO SOCIAL	DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR	DEPTO. DE TITULACIÓN Y TESIS
FUNCIONES	Controlar la documentación generada, realizar oficinas a las distintas dependencias.	Atención al alumnado, hacer preactas para exámenes e inscripciones.	Contestar y realizar llamadas telefónicas, elaborar oficios, actas de toma de protesta, enviar actas de exámenes, enviar reportes a la administración.
PERIODICIDAD	Depende de la información que se requiera.	Dependiendo del trabajo que tengamos, si es urgente o no.	Al instante o cuando se trata de copias deben esperar el tiempo necesario.
PROCEDIMIENTO	Sí, se vacían los datos en una hoja formateada.	Sí, porque para elaboración de documentos se hace en computadora o a máquina eléctrica.	Sí, existen formatos.
PRESENTACIÓN	En un disquete con los requisitos.	Escrita cuando se necesita y verbalmente.	Por escrito o disquete.
SEGUIMIENTO	Se captura en hojas formateadas y se presenta.	Primeramente buscar la información y después capturarla.	Se integra a los archivos con lo que contamos.
CONTROL	Entregar hojas de inscripción por fecha.	Concentrados de calificaciones, constancias y oficios.	En el momento del problema.

CATEGORÍA	DEPTO. DE SERVICIO SOCIAL	DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR	DEPTO. DE TITULACIÓN Y TESIS
INFORMACIÓN	Estadísticas de los que prestan servicio social.	Todo lo relacionado al departamento.	Requisitos para actas de exámenes integración del expediente.
EXISTENCIA	No existen	No existen	No existen
RESPONSABI- LIDAD	Sí, se cuales son mis actividades.	Se mis funciones que tengo que realizar diariamente.	Sí.
ORGANIZACIONES	Por el momento sí.	No, falta mucho espacio y unas computadoras.	No, los espacios son muy reducidos no hay ventiladores ni para respirar.

**C) CÉDULAS DE CATEGORIZACIÓN GENERAL CNM-1 VARIABLE:
NORMAS Y MEDIDAS
ENTREVISTAS DE: PERSONAL ADMINISTRATIVO**

CATEGORÍA	DEPTO. DE SERVICIO SOCIAL	DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR	DEPTO. DE TITULA- CIÓN Y TESIS
NORMAS	No contamos con programas de capacitación.	Nos hace mucha falta porque el trato con los alumnos es directo	Nos gustaría que existieran pero no.
REGLAMENTOS	Si se respetan y se llevan a cabo.	Los jefes son los que lo aplican	Lo conocemos poco el jefe resuelve.
ESTABLECIMIENTO	Si, en su totalidad.	El jefe lo aplica y las demás autoridades.	Por lo que se sabe si se lleva a cabo.
PROCEDIMIENTOS	Los jefes deciden que hacer.	Los jefes y las más altas autoridades.	Todos los involucrados, nosotros no intervenimos.
SEGUIMIENTO	Los alumnos con problemas los enviamos con los jefes.	Dependiendo del problema.	Se canaliza a las autoridades correspondientes.
MANEJO DE INFORMACIÓN	El reporte que la empresa envía.	Depende en lo que el alumno haya incurrido.	El jefe es quien reúne los elementos.
ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	No sabemos respecto a la sanción.	Es variable y lo deciden los jefes.	Eso lo determinan las autoridades.
ORGANIZACIÓN	Muy poco ya que nosotros no lo aplicamos.	Lo conocemos poco	Pocas veces se lee y no se entiende bien.

CATEGORÍA	DEPTO. DE SERVICIO SOCIAL	DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR	DEPTO. DE TITULACIÓN Y TESIS
ACTITUDES	No, por lo que a veces no se resuelven los problemas.	No, pero nos ayudaría mucho.	No, pero sería interesante.
PROGRAMACIÓN	No se maneja ningún apoyo.	No contamos con ello.	No contamos con ningún apoyo.

CÉDULAS DE LA CFP-1 Y CNM-1
C) CÉDULA DE CATEGORIZACIÓN GENERAL CFP-1 VARIABLE:
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
ENTREVISTAS DE: JEFES DE DEPARTAMENTO

CATEGORÍA	SERVICIO SOCIAL	CONTROL ESCOLAR	TITULACIÓN Y TESIS
FUNCIONES	Promover, administrar y ejecutar programas y proyectos propios de la práctica del servicio social. Asistir y participar en reuniones y equipos de trabajo de la comisión coordinadora de servicio social.	Manejamos lo que es el ingreso, permanencia y egreso del alumno, la atención e información en general de personas que así lo requieran	Todo trámite relacionado con la titulación de las diferentes áreas de la Facultad.
PERIODICIDAD	Iniciado el periodo de servicio social se lleva un mes, una vez registrado el lugar es de una semana.	Depende de la información solicitada.	Se presenta cada 15 días según lo solicitado.
PROCEDIMIENTO	Sí, se vacía en un concentrado con todos los datos.	No, ya que cada persona sabe sus funciones y requisitos que el pasante debe cubrir.	No, únicamente se checa el procedimiento de que se trate.
PRESENTACIÓN	En base a estadísticas, por carreras y por modalidades en disquete e impreso.	Si es situación del alumno de manera capturada.	Se presenta por escrito y de acuerdo a las fechas establecidas.
SEGUIMIENTO	Se integra en un disquete y se presenta en hojas formateadas.	La información es escrita, se presenta de inmediato al jefe que lo requiere.	Dependiendo de la opción que el pasante haya elegido para titularse.

CATEGORÍA	SERVICIO SOCIAL	CONTROL ESCOLAR	TITULACIÓN Y TESIS
CONTROL	Se maneja por medio de una programación.	Se maneja de manera metódica.	Ninguno.
INFORMACIÓN	Estadística en cuanto a alumnos prestadores de servicio social.	quiere situaciones académicas de los alumnos.	La programación de avances profesionales.
EXISTENCIA	No	No	No
RESPONSABILIDAD	No cuento con personal a mi cargo.	No es necesario, el personal conoce sus funciones.	Sí, dos personas, una en el turno matutino y otra en el vespertino.
ORGANIZACIONES	Por el momento sí, sugiero un acceso al pasillo para mejor atención.	No, es espacio es muy pequeño tanto para el personal como para la recepción de documentos.	Sí cumple.

**C) CÉDULA DE CATEGORIZACIÓN GENERAL CNM-1 VARIABLE:
NORMAS Y MEDIDAS
ENTREVISTAS DE: JEFES DE DEPARTAMENTO**

CATEGORÍA	SERVICIO SOCIAL	CONTROL ESCOLAR	TITULACIÓN Y TESIS
NORMAS	El departamento no cuenta con el personal, y no existen normas para programas de capacitación.	No se cuentan con normas para programas de capacitación.	No existen normas.
REGLAMENTOS	Tiene que ser en coordinación con el alumno, empresa, departamento y oficinas centrales	Sí, se revisa el reglamento.	Sí de acuerdo al reglamento de evaluación para egresados.
ESTABLECIMIENTO	Si, se aplica en su totalidad a los alumnos.	Sí es aplicado en cuanto a las funciones.	Sí, para todo trámite.
PROCEDIMIENTOS	Sería directamente el departamento con oficinas centrales	En cuanto a la normatividad donde debemos tener un mismo criterio.	Los directivos, los sinodales y consejo técnico.
SEGUIMIENTO	Amonestación verbal o por escrito y suspensión temporal	Con lo que respecta a inspecciones hay una fecha límite	Amonestación, suspensión temporal y cancelación según el reglamento.

CATEGORÍA	SERVICIO SOCIAL	CONTROL ESCOLAR	TITULACIÓN Y TESIS
MANEJO DE INFORMACIÓN	El reporte que nos dé directamente la empresa.	Que el muchacho haya cometido una infracción para aplicar la sanción.	Las sanciones aplicables serán conforme a la naturaleza y a la gravedad de la violación.
ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	Considerando el análisis un día, dos días o se actúa de inmediato.	De inmediato en cuanto a la respuesta positiva o negativa.	No se sabe.
ORGANIZACIÓN	Hasta ahora no, posteriormente, si sería bueno si se va agrandando el número de alumnos	Manejamos 800 alumnos con 4 personas a cargo de toda la matrícula, lo cual es insuficiente.	Sí, dos secretarias que son insuficientes.
ACTITUDES	No se evalúa	Ellas saben la rutina de su función, y la evaluación la efectúa la Secretaría de Educación Pública	No existe ningún procedimiento de evaluación.
PROGRAMACION	No se maneja ningún programa de incentivos	Aquí en la Facultad no, nada más el que es aplicado a través de la Secretaría de Educación Pública por el Sindicato.	No.

CÉDULA CODFP-1 Y CODNM-1
D) CÉDULA DE CATEGORIZACIÓN GENERAL CODFP-1 VARIABLE:
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
OBSERVACIÓN DE: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DEMANDANTES
DEL SERVICIO.

CATEGORÍA	OBSERVACIÓN DIRECTA	INTERPRETATIVA	TEMÁTICA
SERVICIO	El servicio es malo, el personal siempre está ocupado y no atienden bien, casi siempre están de malas y ocupados y sin herramientas para resolver los problemas, es pésimo no contestan, no tienen tiempo para atender. Por la misma ineficiencia hacen esperar mucho y no pueden resolver los asuntos en los diferentes horarios. Es molesto y complicado no hay educación, son personas mal preparadas no tienen nociones de lo que es la eficiencia y atención al público. La atención es muy deficiente no conocen la cortesía, no hay capacidad para resolver pequeños problemas su	El personal de estas áreas por alguna razón es mal educado, no trabajan con gusto quizá no han tenido la atención de las autoridades para saber a fondo cual es el problema. Es tardado y lento por no conocer sus funciones, por lo que no saben de sus responsabilidades, la falta de organización y herramientas les provoca la inseguridad para poder resolver los problemas. El tiempo es básico para todos, pero esto no justifica la mala atención, salvo por el número tan grande de matriculados que existe en la facultad tanto en el turno matutino como el vespertino. Se ve que entre el mismo personal no hay coordinación en sus actividades para poder servir como se merece el público en general.	El área de servicios escolares necesita tener presente que cada uno de los integrantes de los departamentos que componen ésta área de la institución aspiran a lograr ciertas metas personales. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común, de alcanzar las metas de la institución, el área de servicios escolares debe reconocer que una de sus funciones es apoyar a las aspiraciones de quienes componen la institución y servicio al alumnado. De no ser así, la productividad de los empleados puede descender o que aumente la rotación de personal, una de

	impresión es de mala gana y sin ganas de atender, no dedican el tiempo necesario, por los malos tratos se ve que no conocen las funciones. Es muy poca la eficiencia debido a la falta de habilidades aptitudes y actitudes, la incompetencia y la ineficiencia hace que el alumno se desespere, existe mucha burocracia por lo que es muy tardado. La atención que nos dan no es la más adecuada simplemente nos ignoran. Se ve que no es un buen servicio ya que no prestan atención al desempeñar sus actividades, una de tantas características es el despotismo con que tratan a la gente.	Probablemente no tienen la capacitación y el conocimiento de sus funciones para resolver las interrogantes de los alumnos, esta actitud lo toma como escudo al tratar mal al alumnado y público en general que requiere de estos servicios.	las aspiraciones del personal es adquirir conocimientos sobre sus actividades. La poca atención y negativa a capacitar al personal puede conducir a los malos servicios que se prestan en esta área.
ORGANIZACIÓN	Se ve que falta mucha capacitación y amabilidad no están organizados, no hay orden ni organización con	Por la misma desorganización provocan las molestias entre ellos mismos por un lado y por otro el no tener las herramientas	Las actividades del jefe del área de servicios escolares en coordinación con la administración de la institución y el

	las tareas que deben atender ya que lo hacen con mucho cansancio y aburrimiento por lo que, el desconocimiento de sus funciones, mal carácter y la impuntualidad entre otras cosas y la negatividad de cómo se conducen, es un ambiente desordenado se encuentran papeles y comida por todos lados deberían tener una supervisión constante.	necesarias para realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades; por lo que no proporcionan una información veraz precisa y eficiente ocasionando molestias a las personas que acuden por un servicio.	sindicato de trabajadores consiste en que deben llevar acciones para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla. Conforme una organización crece, se deben realizar diversas acciones para determinar sus necesidades de re-cursos humanos, mediante varias actividades que podrían denominarse planeación de recursos humanos, en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la institución, de ahí que es necesario proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con eficiencia y efectividad en sus tareas.
INFORMACIÓN	Se pide información y no es clara, depende de la insistencia es	Por falta de conocimiento en sus tareas y de las actividades generales	Si se contara con estos aspectos de desarrollo los integrantes de la

	como atienden a uno, es por la falta de conocimiento y capacitación para proporcionar la información adecuada, cuando se solicita esta se tiene que preguntar muchas veces ya que no entienden y nunca resuelven el problema. Cuando se requiere de información muchas veces están platicando, leyendo revistas o tomando café, cuando se pregunta por boletas de calificaciones u otra información nunca están son muy tardadas ocasionando mucha demora, lo que provoca el malestar. Observamos que se encuentran platicando para pedir información ya que nunca encontramos al jefe del departamento, solo su secretaria que no dirigía ni la mirada para tomar algún recado al menos.	del departamento, envían a las personas a otro departamento, o a otro turno que no corresponde por lo que se genera el disgusto y el malestar en contra de ese personal. Se cree conveniente la supervisión constante a este personal pero como prioridad la capacitación que no tienen y que mucha falta hace.	organización adquirieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo útiles para la institución y al mismo tiempo irán alcanzando el progreso y en este caso su categoría que les corresponde. El desempeño de cada persona requiere de una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de personal se efectúan de manera adecuada.
LENTITUD	Es muy lento sin ninguna eficiencia y cortesía tardan	Lo que el personal está buscando es llamar la atención a	Un desempeño deficiente puede indicar que no se

	mucho tiempo y no se preocupan por prestar un servicio con eficiencia y calidad, lo que es muy molesto y complicado, por lo que se ve no tienen sus funciones por escrito lo que ocasiona que el servicio sea muy tardado, no hay respeto ni cumplen sus horarios de trabajo. La desorganización, las malas expresiones, gestos y aburrimiento provocan la lentitud.	sus autoridades que se den cuenta de l ambiente y de las relaciones de trabajo que existe entre el personal. La calificación a estos servicios esta generalizada. La lentitud, el mal trato, la tardanza en resolver los problemas, vienen siendo causantes de este desorden.	les ha indicado debidamente sus funciones y tareas a desarrollar, lo cual deben revisarse para que no existan problemas entre el personal administrativo con la institución. Los empleados por lo regular deben recibir una compensación en forma de incentivos para el mejor desempeño de sus funciones, aunque algunas de estas prestaciones como sueldos y salarios, vacaciones y seguros corresponden a requerimientos obligatorios.
RESPONSABILIDAD	Muchas veces el personal no sabe de sus actividades que le corresponde, mucho menos la de otro departamento, no sabemos porque en los días de quincena el personal no se encuentra en su lugar o sale mas temprano de la hora establecida, también se encuentran	La responsabilidad de administrar de manera eficiente al personal administrativo corresponde al jefe de cada uno de los departamentos. Si los jefes de la Institución no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos las actividades del personal solo tendrán un éxito parcial. Cada jefe de	Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo, en esas condiciones la institución puede enfrentarse a circunstancias obrero-patronales. Para mantener la eficiencia en los departamentos del

	platicando y comiendo hasta con personal ajeno al departamento. El trato es prepotente y no se puede dialogar con estas personas. Como dedicarse a otras actividades menos a los problemas y dudas de los estudiantes.	departamento en su caso debe participar activamente en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y asesoría de personal especializado.	área escolar deben realizar una evaluación de las actividades de cada una de las personas que laboran ahí, eso les permitirá retroalimentar las acciones que realizan; una manera tradicional de controlar las actividades consiste en hacer evaluaciones de efectividad periódicamente para lograr los objetivos de la Institución.
--	---	--	---

D) CÉDULA DE CATEGORIZACIÓN GENERAL CODNM-1
VARIABLE: NORMAS Y MEDIDAS
OBSERVACIÓN DE: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DEMANDANTES
DEL SERVICIO.

CATEGORÍA	OBSERVACIÓN DIRECTA	INTERPRETATIVA	TEMÁTICA
PROGRAMAS	En los Departamentos de Servicios Escolares no existen medios para la aplicación de programas de capacitación, por lo que no se evalúa al personal, como tampoco programas para incentivos por lo que respecta a servicio social, si se aplica el reglamento para la solución de las sanciones y se hace en coordinación con los directivos, el alumno, la empresa y oficina correspondientes, las medidas a seguir en estos casos en primer lugar se amonesta verbalmente al alumno, luego por escrito, después se aplicará la suspensión temporal, posteriormente la cancelación del servicio, también para aplicar una sanción intervienen de Oficinas Centrales.	La falta de una guía que sirva como lineamiento de trabajo, como un reglamento intenso de trabajo que fijen con equidad las percepciones de cada plaza y categoría respectiva, lo que trae como consecuencia el descontento entre el personal y por lo mismo la baja productividad. También es importante un programa de incentivos con la finalidad de lograr la eficiencia en el servicio, muchos de estos problemas se cree que es la falta de atención a éstos alumnos, de no hacerlos partícipes de la institución, toman actitudes personalizadas, la cuál no lleva a ninguna solución, como también se observa la estructura física de estos departamentos es demasiado estrecha, no tiene ninguna funcionalidad con respecto a los espacios.	Por lo que respecta a la capacitación continúa; permitirá fomentar programas de capacitación y desarrollo humano, en todos los niveles jerárquicos que permita aprovechar eficientemente su potencial de trabajo. Para que el personal pueda desarrollar plenamente su potencial de conocimientos, habilidades y creatividad es necesario la implementación de un plan y programa de incentivos para que las instituciones de la universidad logren la excelencia en el desempeño de su misión laboral.

NORMAS	No existen normas y el personal no se coordina entre sí, no se cuenta con incentivos, pero las normas establecidas en el reglamento si se cumplen, regularmente las medidas se aplican dependiendo de la gravedad, para aplicar las sanciones deben intervenir las autoridades, las sanciones son conforme a la gravedad, el tiempo para dar una respuesta no se sabe, no contamos con ninguna capacitación dentro de la Facultad, lo cuál si nos gustaría; porque tampoco hay una evaluación para proporcionar incentivos si se aplican las normas según el reglamento correspondiente.	La falta de conocimiento sobre las leyes que rigen las relaciones entre la institución y el personal administrativo como son la Constitución General de la República, Ley Federal del Trabajo, Legislación Universitaria y Contrato Colectivo. El personal administrativo debe desempeñar sus labores de modo que coadyuve a la adecuada realización y a los objetivos de la institución ya que son como la actividad motriz para el aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de sus funciones. El personal requiere de reglas claras, precisas, escritas, que normen y modulen su comportamiento, donde se fijen claramente sus derechos y obligaciones por lo que es recomendable contar con manuales y reglamentos que contengan reglas y procedimientos; es necesario la implementación de programas de	La función operativa en la que se desarrolla y ejecuta la misión preponderante de la entidad que también requiere de reglamentos, normas, procedimientos y sistemas que permita el reconocimiento preciso no solo del que y como hacer, y desarrollar el proceso operativo, sino también el con qué cuenta para lograr sus objetivos y metas, la cuál requiere de una adecuada coordinación para que sus acciones se enfoquen a la consecución de la tarea institucional, por lo que requiere reglamentos que en forma particular y detallada regulen los distintos conceptos en ellos contenidos, es cierto que actualmente ya se cuenta con alguna reglamentación, principalmente en lo que respecta a las actividades académicas pero no en la
--------	---	--	--

		capacitación continua la cuál permitirá al personal fomentar sus relaciones laborales y como consecuencia su ambiente de trabajo.	administración de recursos, se debe salvaguardar los intereses institucionales y promover la efectividad de la operación administrativa considerada como la actividad motriz que garantice el óptimo aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento de las funciones sustantivas apegándose a los principios de legalidad y normatividad apoyadas en el orden en sus funciones y que les permite asegurar productividad, calidad, eficacia y éxito.
MEDIDAS	Se aplican normas según el reglamento, como pueden ser las bajas temporales y definitivas, cuando se pasa de tiempo en las inscripciones y reinscripciones, los jefes son los que se encargan de tomar esas medidas, el tiempo para la toma de decisiones debe ser inmediata pero como lo turnan a las autoridades se	La falta de coordinación entre la institución y el personal del sindicato para trabajadores administrativos, lo cuál afecta a los servicios generales de ésta. En el reclutamiento y selección del personal, es necesario contar con un diagnóstico desarrollado por la autoridad facultada para esta labor y tener claramente definidos	Los recursos humanos de la administración carecen de manuales de organización, procedimientos, reclutamiento y selección, análisis y evaluación de puestos, un sistema de capacitación continua, reglamento interno de trabajo, catálogo de puestos, ya que actualmente no se

	lleva más tiempo, por lo que no se cumplen los reglamentos como establece la Legislación Universitaria.	los requisitos que cada aspirante debe reunir para ser aceptado ya que de ello depende la capacidad y calidad de los servicios institucionales.	fijan con equidad las percepciones que cada plaza corresponde en función a la categoría respectiva, lo que trae como consecuencia descontento entre el personal y por lo mismo baja productividad. La elaboración de los manuales de organización y procedimientos, van a permitir la orientación precisa que requiere la acción del personal en las áreas o unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, por ser una fuente de información en las cuáles se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de cada trabajador.
--	--	--	--

RELACIÓN CAUSAL DE LAS CATEGORÍAS GENERALIZANTES OBTENIDAS DE LAS ENTREVISTAS.

VARIABLE: FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

E) MATRIZ MFP-1

JEFES DE DEPARTAMENTOS

Categorías: Jefes de Departamentos/ Personal Administrativo de los mismos.	Control Escolar/ delimita funciones y procedimientos	Titulación y Tesis/ delimita funciones y procedimientos	Servicio Social/ delimita funciones y procedimientos	Coincidencias o Diferencias
Personal administrativo de Control Escolar; acata y ejecuta las funciones y procedimientos.	Algunas veces			Diferencias de nivel mínimo de negatividad
	Nunca			
Personal administrativo de Titulación; acata y ejecuta las funciones y procedimientos.		Algunas veces		Diferencias de nivel mínimo de negatividad
		Nunca		
Personal administrativo de Servicio Social; acata y ejecuta las funciones y procedimientos.			Algunas veces	Diferencias de nivel mínimo de negatividad
			Nunca	
	Diferencias de nivel máximo de negatividad	Diferencias de nivel máximo de negatividad	Diferencias de nivel máximo de negatividad	Relación obtenida diferencia de nivel mínimo de negatividad.

Codificación: Siempre / Siempre = Nivel Máximo de Coincidencias Positivas

Codificación: Nunca / Nunca = Nivel Máximo de Coincidencias Negativas

Codificación: Siempre / Nunca = Nivel Máximo de Diferencias Negativas

Codificación: Algunas Veces / Nunca = Nivel Mínimo de Diferencias Negativas

Codificación: Siempre / Algunas Veces = Nivel Medio de Diferencias Positivas.

Codificación: Algunas Veces / Algunas Veces = Nivel Mínimo de Coincidencia Positiva.

Codificación: Nunca / Siempre = Nivel Máximo de Diferencias Positivas.

**RELACIÓN CAUSAL DE LAS CATEGORÍAS GENERALIZANTES
OBTENIDAS DE LAS ENTREVISTAS.
VARIABLE: NORMAS Y MEDIDAS.**

E) MATRIZ MNM-1

JEFES DE DEPARTAMENTOS

Categorías: Jefes de Departamentos/ Personal administrativo de los mismos.	Control Escolar/ delimita Normas y Medidas	Titulación y Tesis/ delimita Normas y Medidas	Servicio Social/ delimita Normas y Medidas	Coincidencias o Diferencias
Personal administrativo de Control Escolar; acata las Normas y Medidas	Siempre			Diferencias en Máximo Nivel de negatividad
	Nunca			
Personal administrativo de Titulación; acata las Normas y Medidas		Algunas veces		Diferencias de Nivel mínimo de negatividad
		Nunca		
Personal administrativo del Departamento de Servicio Social; acata las Normas y Medidas			Algunas veces	Diferencias de nivel mínimo de negatividad.
			Nunca	
	Diferencias de máximo nivel de negatividad	Diferencias de nivel mínimo de negatividad	Diferencia en máximo y mínimo nivel de negatividad	*Relación obtenida en máximo y mínimo nivel de negatividad.

Codificación: Siempre / Siempre = Nivel Medio de Coincidencia Positiva

Codificación: Nunca / Nunca = Nivel Máximo de Coincidencia Negativa

Codificación: Siempre / Nunca = Nivel Máximo de Diferencias.

Codificación: Siempre / Algunas Veces = Nivel Medio de Coincidencia Positiva.

Codificación: Algunas Veces / Nunca = Nivel Medio de Diferencia Negativa

Codificación: Algunas Veces / Algunas Veces = Nivel Medio de Coincidencia Positiva

RELACIÓN CAUSAL DE LAS CATEGORÍAS GENERALIZANTES OBTENIDAS DE LAS OBSERVACIONES.
VARIABLE: FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

E) MATRIZ MFP-2

Categorías: Personal administrativo de los Departamentos/ demandantes del Servicio	Personal Administrativo del Departamento de Control Escolar.	Personal Administrativo. del Departamento de Titulación y Tesis.	Personal Administrativo del Departamento de Servicio Social.	Coincidencia o Diferencia
Alumnos	Lentitud	Rapidez	Lentitud	Diferencias en Nivel medio y máximo de negatividad
	Desaprobación.	Desaprobación	Desaprobación	
Egresados	Lentitud	Lentitud	Rapidez	Diferencias de Nivel Medio y máximo de negatividad
	Desaprobación	Desaprobación	Desaprobación	
Público en General	Lentitud			Diferencias de nivel medio de Negatividad.
	Desaprobación.			
	Diferencia de nivel medio de negatividad	Diferencia de nivel medio y máximo de negatividad	Diferencia de nivel medio y máximo de negatividad.	La relación obtenida diferencia de nivel medio y máximo de negatividad.

Codificación: Rapidez / Aprobación = Nivel Máximo de Coincidencia Positiva

Codificación: Rapidez / Desaprobación = Nivel Máximo de Diferencia Negativa

Codificación: Lentitud / Desaprobación = Nivel Medio de Diferencia Negativa

Codificación: Lentitud / Aprobación = Nivel Medio de Diferencia Positiva

RELACIÓN CAUSAL DE LAS CATEGORÍAS GENERALIZANTES OBTENIDAS DE LAS OBSERVACIONES.
VARIABLE: NORMAS Y MEDIDAS.

E) MATRIZ MNM-2

Categorías: Personal administrativo / Demandantes del Servicio	Personal Administrativo del Departamento de Control Escolar	Personal Administrativo del Departamento de Titulación y Tesis	Personal Administrativo del Departamento de Servicio Social.	Coincidencia o Diferencia
Alumnos	Lentitud	Lentitud	Lentitud	Diferencias de Nivel Medio de Negatividad
	Desaprobación	Desaprobación	Desaprobación	
Egresados	Lentitud	Rapidez	Lentitud	Diferencias de nivel medio y máximo de negatividad
	Desaprobación	Desaprobación	Desaprobación	
Público en General	Lentitud			Diferencias en nivel medio de Negatividad.
	Desaprobación			
	Diferencia de nivel medio de negatividad	Diferencia de nivel máximo de negatividad	Diferencia de nivel medio de negatividad.	Relación obtenida de diferencia de nivel medio y máximo de negatividad

Codificación: Rapidez / Aprobación = Nivel Máximo de Coincidencia Positiva

Codificación: Rapidez / Desaprobación = Nivel Máximo de Diferencia Negativa

Codificación: Lentitud / Desaprobación = Nivel Medio de Diferencia Negativa

Codificación: Lentitud / Aprobación = Nivel Medio de Diferencia Positiva

4.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el caso de las entrevistas, las coincidencias positivas de los niveles máximo y medio de la relación causal de las categorías, no favorecen al planteamiento del problema ni al objetivo general ni a los objetivos específicos de la investigación, y en cambio, las diferencias negativas en los niveles máximo, medio y mínimo, así como las coincidencias en los niveles máximo y mínimo de negatividad, si las favorecen.

La relación causal obtenida “Diferencias de Nivel Mínimo de Negatividad” en la categorización de las entrevistas correspondientes a las variables: Funciones y Procedimientos, significa que los jefes de los tres departamentos del contexto situacional algunas veces delimitan funciones y procedimientos que el personal administrativo de los mismos generalmente no las acatan ni las ejecutan.

Por su parte, la relación causal obtenida “Diferencias de Máximo y Mínimo Nivel de Negatividad” en la categorización de las entrevistas correspondientes a la variable: Normas y Medidas, significa que el jefe de Control Escolar sí delimita las normas y medidas y que los jefes de los departamentos de Titulación y Servicio Social algunas veces lo hacen, y el personal administrativo de los tres departamentos en cuestión, nunca acatan las normas y medidas.

En lo que corresponde a las observaciones, las coincidencias positivas en los niveles máximo y medio no favorecen al planteamiento del problema, ni al objetivo general ni a los objetivos específicos de la investigación, y en cambio las diferencias negativas en los niveles máximo y medio sí las favorecen.

La relación causal obtenida de las observaciones realizadas, correspondiente a la variable: Funciones y Procedimientos, categorizada como “Diferencias de Nivel Medio y Máximo Negativo”, significa que el personal administrativo de los tres departamentos actúan con lentitud en el ofrecimiento de los servicios y como consecuencia de ello, los alumnos, egresados y público en general, desaprueban esta forma de proceder.

Ahora bien, en la relación causal, de la categorización “Diferencias de Nivel Medio y Máximo Negativo”, correspondiente a la variable: Normas y medidas, significa que el personal administrativo, en su mayoría, actúan con lentitud, y los alumnos, egresados y público en general desaprueban de igual manera esta forma de proceder.

4.3.1 CONCLUSIONES PARA HIPOTIZAR

De las categorías generalizantes de las variables: Funciones y Procedimientos, Normas y Medidas, obtenidas como producto del análisis de los datos recabados de las entrevistas, se concluye que los jefes y el personal administrativo de los departamentos de Servicio Social, Control Escolar y Titulación y Tesis de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, viene realizando las funciones y procedimientos de los servicios administrativos que prestan de forma empírica y que escasamente los jefes de estos departamentos delimitan las normas y medidas, las que no son acatadas por el personal administrativo de los mismo, lo que resalta carácter empírico del que se ha hecho referencia.

En lo que concierne a la relación de las categorías generalizantes de las variables: Funciones y Procedimientos, Normas y Medidas, obtenidas del análisis de los datos de las observaciones, se concluye que el personal administrativo actúa también dentro de prácticas empíricas, al manifestar lentitud en los servicios que prestan, comportamiento que lleva a que los alumnos, egresados y público en general expresen desaprobación en la atención.

De lo anterior, se hipotiza que los jefes y personal administrativo de los departamentos de Servicio Social, Control Escolar y Titulación de la Facultad de Contaduría y Administración Pública, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas, no cuenta con un **Manual de Organización** que les permita delimitar las funciones y Procedimientos, así como las Normas y Medidas de la estructura organizacional de la que son parte este departamento. Luego entonces, un **Manual de Organización** permitirá elevar el grado de eficiencia en los servicios que prestan los Departamentos de Servicio Social, Control Escolar y Titulación y Tesis.

5. CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN

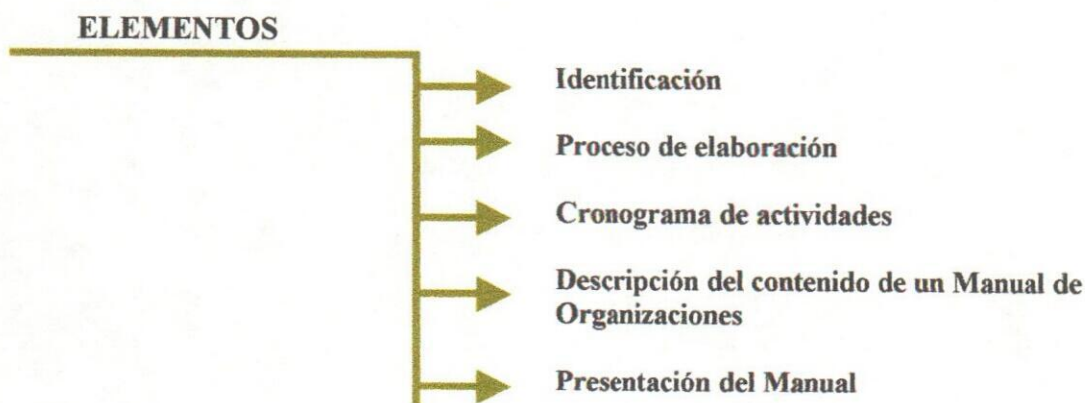
Un análisis de funciones sirve para optimizar el funcionamiento de un área específica.

Las propuestas de mejoramiento administrativo que de él se desprendan deben relacionarse con las demás áreas, para que no sean consideradas como acciones aisladas y separadas y se desarrollen en coordinación con todos los integrantes de la institución de tal manera que nos permita alcanzar las metas y objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, al proponer un **Manual De Organización** apropiado significa que como administradores debemos decidir como coordinar las actividades y esfuerzo de trabajo con la finalidad de lograr la superación institucional.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, documental y el estudio de campo descritos anteriormente se prosiguió a lo siguiente:

5.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL.

El proceso para la elaboración de un **Manual de Organización** es una actividad imprescindible, continua y dinámica en todo organismo social, por lo tanto se propone de manera clara, sencilla y práctica para su comprensión, y es con la finalidad de efficientar los servicios en el área de servicios escolares de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Por lo que se divide en fases o elementos.



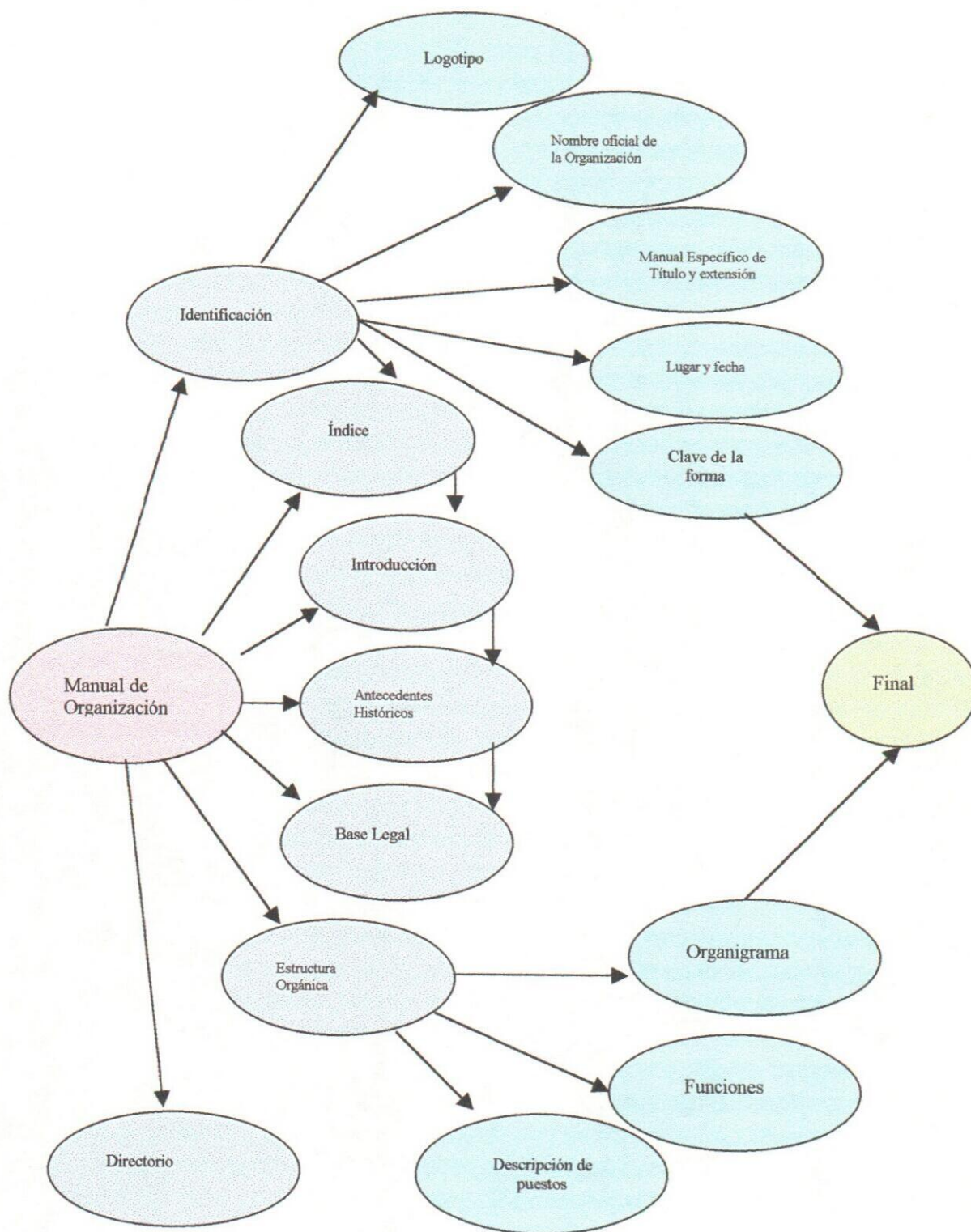
Como identificación mencionamos a las áreas involucradas de la organización; al ser una institución de carácter educativo una de las áreas principales es la de servicios escolares que comprenden los departamentos de Servicio Social, Control Escolar y Titulación / Tesis, siendo estos los sujetos participantes y donde se necesita el cambio de los procesos administrativos, para el mejor conocimiento de las funciones de todo personal que labora en los mismos departamentos y así proporcionar un servicio de calidad al alumnado, egresados y público en general.

5.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

T i e m p o e n d í a s

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 Identificación	■	■																		
2 Antecedentes Históricos			■	■	■															
3 Base Legal						■	■													
4 Estructura orgánica								■												
5 Organigrama									■											
6 Funciones										■	■	■								
7 Descripción de puestos													■	■						
8 Directorio															■					
9 Introducción																■				
10 Índice																	■			
11 Presentación																		■		

5.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



5.4 DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Identificación:

Logotipo de la Organización: Escudo Oficial de la Organización.

Nombre Oficial de la Organización: Facultad de Contaduría y
Administración, Campus I.

Título y Extensión: Manual de Organización Específico
Para el área de Servicios Escolares.

Lugar y Fecha de Elaboración: Tuxtla Gutiérrez, Chiapas;
Octubre del 2003.

Clave de la Forma: FCA-CI/D/SS/CE/TT/1

Índice: Relación de los Capítulos o apartados que constituye el documento.

Introducción: Sección donde se explica que es el manual su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidades de vigencia.

Antecedentes Históricos: Descripción del origen de la institución y del área específica donde se indica su evolución y cambios significativos requisitados.

Base Legal: Debe contener los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización de las cuáles se derivan sus atribuciones o Facultades. Es recomendable contar con leyes, convenios, reglamentos, decretos y acuerdos.

Estructura Orgánica: Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de su relación jerárquica, es importante que esta descripción corresponda con la representación gráfica en el organigrama, referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico, es conveniente codificarla en

forma tal para visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría..

Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forma parte de la estructura orgánica.

Descripción de puestos: Señala el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa y debe contener la siguiente información.

Identificación del puesto, relaciones de autoridad, relaciones de línea y de asesoría, funciones generales y específicas, responsabilidades y deberes, relaciones de comunicación con otras unidades y puestos, especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia y escolaridad.

Directorio: Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

5.5 PRESENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Consciente de la importancia que representa contar con una guía de funciones para el desarrollo de las áreas específicas de Servicio Social, Control Escolar y Titulación y Tesis de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, indicando las características generales y particulares, con la finalidad de brindar orientación y organización al personal administrativo, por lo anterior y para lograr mejores resultados a continuación se presenta el **Manual de Organización** debidamente estructurado, para beneficio de los Departamentos de la institución como del personal administrativo.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

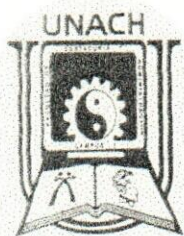
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES

ELABORÓ:
ROSA F. GARCÍA OZUNA

CLAVE:
FCA.C-I/D/TT/CE/SS/1

FECHA:
OCTUBRE-2003



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

INDICE

Introducción-----	101
Antecedentes Históricos-----	103
Base Legal-----	106
Estructura Orgánica-----	108
Organigrama General-----	109
Organigrama Específico-----	110
Funciones de Dirección-----	111
Descripción de Puestos-----	113
Funciones del Departamento de Servicio Social-----	114
Descripción de Puestos-----	116
Funciones del Departamento de Control Escolar-----	117
Descripción de Puestos-----	123
Funciones del Departamento de Titulación y Tesis-----	124
Descripción de Puestos-----	126
Directorio -----	127



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

INTRODUCCIÓN

El manual de organización va a permitir la orientación precisa que requiere la acción del personal en las áreas o unidades administrativas fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, por ser una fuente de información en las cuáles se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de cada trabajador para lograr la mejor realización de las tareas que se les encomienda.

Por lo que éste manual se ha elaborado con la finalidad de facilitar la descripción de las actividades de cada puesto para el desempeño dentro de la Institución y facilitar el conocimiento de las tareas a realizar y se emprenda tanto para los Recursos Humanos de la institución como los recursos que se van integrando a medida del crecimiento de ésta.

Es importante señalar que para lograr un camino que nos lleve a un objetivo común debemos de tomar como parámetro un sistema de trabajo, ya que debemos aprender que una vez alcanzada la meta nuestro pensamiento debe enfocarse hacia una cima aún más alta para ir perfeccionando nuestro trabajo con la finalidad de alcanzar la eficiencia en el servicio.

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Por lo que se menciona en la propuesta de éste Manual de Organización los siguientes puntos como son la identificación donde mencionamos y colocamos el logotipo de la institución, el nombre oficial del manual, el título de la extensión y clave como segundo punto tenemos el índice, introducción y antecedentes históricos que viene siendo el origen, evolución y cambios significativos registrados, la base legal contiene los principales ordenamientos jurídicos que norma las actividades de la institución. La estructura orgánica en donde describimos el ordenamiento de las unidades administrativas, la función de las relaciones de jerarquía por lo que el organigrama en su representación gráfica siendo el método más sencillo para representar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la compone en términos concretos y accesibles.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

Las funciones son las especificaciones de las tareas inherentes a cada uno de los cargos; por lo que la descripción de puestos señala el contenido básico de las partes que componen cada unidad administrativa. Y por último el directorio, documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

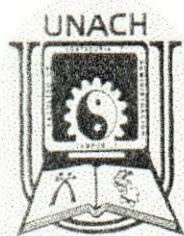
ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los antecedentes históricos de nuestra Institución determinaron que se aplicarán las atribuciones de los directores de las facultades, escuelas, institutos y centros, de ésta manera actuarán en mejores condiciones para conocer y resolver los problemas de su propia comunidad.

En 1963 se funda en Tuxtla Gutiérrez la Escuela de Técnicos en Contabilidad y Administración, en la que se impartía únicamente la carrera de Técnico en Contabilidad y Administración, nació perteneciendo al Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas (ICACH de quien se independizó en 1996) como consecuencia necesaria para quienes egresaban de dicha escuela y pudieran continuar con los estudios de nivel superior, se fundó en 1996, la Escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas (ESCACH), con apoyo bipartita, es decir, el 50% de los recursos era subsidio Federal y el 50% recursos Estatales.

La ESCACH, inició sus actividades en la antigua Escuela Normal del ICACH; inicialmente solo se impartía la Licenciatura en Contaduría Pública. En 1971 se agregó la Licenciatura en Administración de Empresas, la cuál inició con alumnos no solo provenientes de la Escuela de Técnicos en Contabilidad, sino también con alumnos egresados de preparatoria; posteriormente en 1974 se sumó la Licenciatura en Turismo.

La Escuela de Contaduría y Administración nace con la creación de la UNACH el 23 de octubre de 1974, la Escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas, fue absorbida por ella, adoptando el nombre de Escuela de Contaduría y Administración; en virtud de la insuficiencia de espacio y por ende de comodidad de las instalaciones del edificio MACIEL, la Escuela se cambió a las instalaciones construidas por el CAPFCE, en los terrenos donados por el señor Carlos Maciel (Carretera Panamericana KM. 1081), en los que también se habían construido las instalaciones que albergaban a la Escuela de Ingeniería Civil. A la vez que se dio el cambio físico en la escuela, el área geográfica que incluía a ambas escuelas, se le denominó Campus I.



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION CAMPUS I

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES

En la primera sesión del H Consejo Universitario celebrada en 1976 en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, se estableció el curso propedéutico como obligatorio para aquellos alumnos que acreditaran el examen de admisión, lo cual fue de aplicatoriedad para todas las áreas de la Universidad; en consecuencia de tal decisión, el Consejo Técnico de la Escuela de Contaduría y Administración, en sesión celebrada el 11 de junio de 1976, resolvió que el propedéutico fuese cursado por aquellos alumnos que no hubieren llevado el bachillerato en Ciencias Administrativas; tal acuerdo que entró en función en septiembre de 1977, favoreciendo a los alumnos provenientes de la Escuela de Técnicos en Contabilidad y Administración, ya que por su antecedente escolar, no hacían el propedéutico y sí los egresados de preparatoria, pues aún no existía el área Económica-Administrativa en ella, solamente existían las áreas: Físico-Matemáticas, Químico-Biológica y Sociales.

De las carreras que se anunciaron al crearse la UNACH, las que les correspondían al área de Ciencias Administrativas del Campus I, eran: Contaduría Pública, Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Turismo y Desarrollo Agropecuario.

De estas carreras inicialmente propuestas, Turismo y Desarrollo Agropecuario modificaron su nombre, en la actualidad se llaman Administración de Empresas Turísticas y Administración agropecuaria, respectivamente; posteriormente ésta última paso a formar parte del área de Ciencias de la Administración con sede en la ciudad de Tapachula; la Licenciatura en Relaciones Industriales desapareció sin haberse impartido; la Licenciatura en Administración de Empresas se multiplicó, actualmente se imparte en Tuxtla Gutiérrez (Campus I), Tapachula (Campus IV), Comitán (Campus VIII), Pichucalco (Campus VII), Tonalá (Campus IX) y Arriaga (Campus X), en los últimos cuatro Campus, solamente se imparte el Tronco Común en Ciencias Administrativas.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

En la actualidad las licenciaturas y maestrías que ofrece la facultad son:

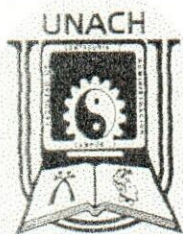
- *Contaduría Pública
- *Administración de Empresas
- *Administración de Empresas Turísticas
- *Sistemas Computacionales

MAESTRÍAS EN:

Administración con Formación en Organizaciones
Administración Pública
Finanzas
Contribuciones

Respecto a los planes de estudios de la Facultad, a partir de marzo de 1994, se estableció para cada una de las licenciaturas el nuevo plan de estudios llamado PLAN ANFECA, el cual anuló el propedéutico para las primeras tres licenciaturas, precisándoles planes de diez semestres y a Sistemas Computacionales, le instituye el propedéutico mas ocho semestres.

La Escuela alcanza rango de Facultad el 2 de julio de 1984, en reunión celebrada por el H. Consejo Técnico de la Escuela, se aprobó por unanimidad el proyecto de lo que sería la primer maestría a impartir; "Maestría en Administración con Enfoque a la Investigación y Docencia", acordando someterlo a consideración del H. Consejo Universitario, quien la autorizó en sesión celebrada el 29 de septiembre del mismo año, realizada en la escuela de Derecho en la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, con la aprobación de ésta maestría se elevó la escuela a la categoría de Facultad y en consecuencia se le autorizó la creación de la División de Estudios de Posgrado.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

BASE LEGAL

La legislación es una constitución fundamental para la vida de nuestra máxima casa de estudios; en ella están contenidas la forma de organización de la propia institución, así como los derechos y obligaciones de toda la comunidad universitaria, lo que permite llevar a cabo la importante encomienda de sus fines sustanciales como lo son la educación, investigación, extensión y difusión de la cultura, que la sociedad del estado de Chiapas y de México ha otorgado a nuestra universidad, todo ello dentro del marco jurídico que los propios universitarios han proporcionado a partir de la Ley orgánica que nos rige.

De la Ley Orgánica en su Artículo 29 dice que: los directores de las escuelas o institutos de la universidad tendrá las funciones y atribuciones que les confiere la legislación universitaria y desempeñará su cargo por un periodo de 4 años .

En su artículo 62 el personal académico y administrativo de la universidad y de las escuelas y facultades se hará acreedor a los estímulos o sanciones disciplinarias que se establezcan en el reglamento correspondiente.

En el artículo 64 las relaciones laborales entre la universidad y el personal administrativo se regirán por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y demás leyes aplicables.

Artículo 27 del Estatuto General.- Las relaciones laborales entre la universidad y el personal administrativo se regirán por lo establecido en la Constitución General de la República, Ley Federal del Trabajo, Legislación Universitaria y el Contrato Colectivo correspondiente.

Artículo 68 del Estatuto General.- El director de la Facultad, Escuela o Instituto de la Universidad será la autoridad académica y administrativa de tales dependencias además de ser el representante legal y presidente del Consejo Técnico.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

Decreto No. 80.- La Honorable quincuagésima séptima Legislatura Constitucional del Estado Libre y Soberano de Chiapas en uso de las facultades que le concede la Constitución Política local y y conforme a lo siguiente dice:

Que la Universidad Autónoma de Chiapas nació por decreto de la legislatura del estado, el 23 de octubre de 1974 ante la necesidad de contar con una institución rectora de la vida académica del estado y con la naturaleza jurídica de un órgano público descentralizado, autónomo, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al servicio de los intereses de la nación y del estado, con apoyo de los principios de libertad de cátedra y de investigación, es decir, se le concedió autonomía plena dentro de los límites de la ley de su creación y para los fines señalados en la misma.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. Dirección

1.1. Departamento de Servicio Social

1.1.1. Secretaria

2.1. Departamento de Control Escolar

2.1.1. Capturista

2.1.2. Auxiliares

3.1. Departamento de Titulación y Tesis

3.1.1. Auxiliar

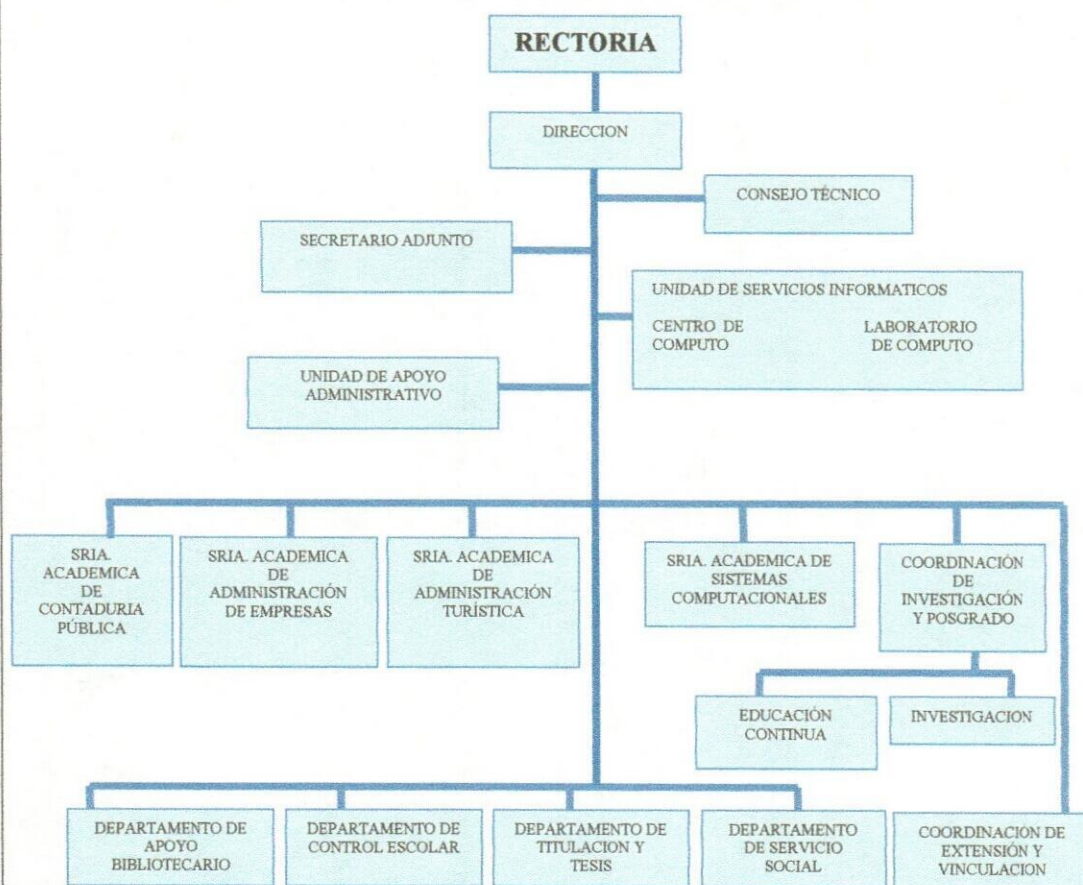


FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION CAMPUS I

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES

ORGANIGRAMA GENERAL

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION





**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO





**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

1. DIRECCIÓN:

Designar a los integrantes de las comisiones académicas, los que deberán llenar los requisitos que señalen los reglamentos internos de cada facultad, escuela o instituto.

Convocar y presidir las sesiones del Consejo Técnico, teniendo derecho a voto de calidad, en caso de empate.

Vigilar dentro de la Facultad, escuela o instituto respectivo, el cumplimiento de la Legislación Universitaria, y en general de todas las disposiciones y acuerdos relacionados al funcionamiento de la Universidad.

Dictar las medidas fundadas en la Legislación Universitaria, que tengan como finalidad el desarrollo adecuado y eficaz de las labores.

Vigilar el cumplimiento de los planes y programas académicos y toda la materia relacionada a ello.

Vigilar el orden y seguridad dentro de las instalaciones de la Facultad, escuela o instituto, aplicando las medidas disciplinarias y sanciones que sean necesarias, conforme al presente estatuto y sus reglamentos.

Ejecutar, cuando así procedan, las recomendaciones emanadas del Consejo Técnico de la dependencia respectiva.

Rendir un informe anual a la comunidad, a la junta de gobierno y al Rector de las actividades generales de la dependencia, o cuando sea requerido por las autoridades señaladas.

Concurrir a las reuniones del Colegio de directores, previa convocatoria realizada por el presidente del mismo.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

Asistir a las sesiones del Consejo Universitario, con voz y voto.

Impartir cuando menos una cátedra en la facultad o escuela; y tratándose de los institutos, desarrollar cuando menos una investigación.

Proponer la contratación, remoción o rescisión, ante las autoridades universitarias competentes, del personal académico o administrativo de la facultad, escuela o instituto; lo anterior conforme a lo que se establece en los contratos colectivos correspondientes.

Nombrar y remover al Secretario Académico, Secretario Administrativo, Coordinadores y Jefes de Departamentos, especialidad e investigación, previa autorización del Rector; siempre que reúnan los requisitos que para desempeñar éstos cargos establezca el reglamento interno de cada dependencia; cuando tales funciones estén encomendadas a un docente o investigador, deberá reducirse la carga académica ordinaria; y las demás que le confiere la Legislación Universitaria.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relación.

A) Identificación.

Nombre del Puesto: Dirección.
Número de Plazas: Una
Ubicación física: Edificio A, Dirección
Y Admitiva.: 1er. Nivel
Tipo de Contratación: Confianza

B) Relación de Autoridad

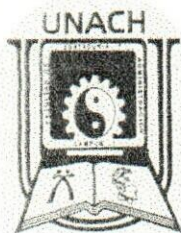
Jefe Inmediato: Rector.
Subordinado Directo: 14
Dependencia Funcional: Rectoría

Comunicación:

Ascendente ☐
Horizontal ☐
Descendente ☐
Externo ☐

Especificación del puesto

Conocimiento: Generales académicos y administrativos.
Experiencia: 3 años
Escolaridad: Maestro. Licenciatura con especialidad.



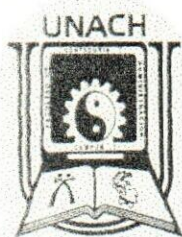
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

1.1. DEPARTAMENTO DE SERVICIO SOCIAL

- Promover, administrar y ejecutar programas y proyectos propios de la práctica del servicio social. Controlar la documentación generada.
- Asistir y participar en las reuniones y equipos de trabajo de la comisión coordinadora de servicio social y cumplir las políticas y reglamentos que en materia de servicio social se establezcan.
- Presentar por escrito anualmente al departamento de servicio social las actividades realizadas.
- Procurar la corresponsabilidad de las instituciones receptoras de servicio social en aspectos académicos y económicos inherentes al servicio social.
- Impulsar acciones tendientes a medir y difundir el impacto que en la sociedad genere el servicio social
- Cumplir con los programas de formación que en materia de servicio social se han establecido por este departamento y de oficinas generales.
- Administrar, controlar y evaluar convenios de servicio social, y todas las demás que contribuyan al fortalecimiento de la prestación del servicio social.
- Periódicamente cada inicio de semestre a todos los alumnos explicarles que modalidad y la forma en que van a prestar su servicio social, se les entrega la solicitud de inscripción al servicio social y se les da una fecha para recepción.
- Se realiza la recepción de solicitudes y se vuelve a convocar a todos los alumnos para asignarles el lugar donde van a realizar su servicio social, se les entrega su oficio de comisión y se les explica como realizaran su trabajo final.
- Al finalizar el periodo se realiza la recepción y revisión de trabajos y se envía a oficinas centrales. Al mes se recibe las constancias de oficinas centrales, se relacionan y se entregan a los alumnos la constancia de acreditación.
- Específicamente en todo el semestre se asesora al alumno tanto para que realice el servicio social para hacer los tramites constantemente se constancias y se arman expedientes de cada alumno.



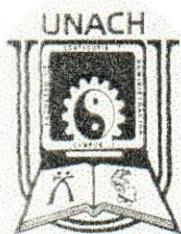
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

1.1.1. Auxiliar

- Recibir solicitudes de alumnos.
- Controlar la documentación generada
- Elaborar oficios a las autoridades internas.
- Turnar oficios a las autoridades internas
- Realizar llamadas telefónicas.
- Archivar todos los documentos.
- Abrir expedientes a cada alumno
- Proporcionar información respecto a la prestación del servicio social.
- Elaborar solicitud para material de oficina.
- Solicitar expedientes si se requiere.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relación

A) Identificación.

Nombre del puesto: Departamento de Servicio Social
Número de plazas: Una
Ubicación Física: Edificio de Dirección
Y Administrativa: 4°. Nivel.
Tipo de contratación: Confianza

B) Relación de Autoridad

Jefe inmediato: Director
Subordinado directo: Uno
Dependencia Funcional: Dirección.

Comunicación:

Ascendente ☐
Horizontal ☐
Descendente ☐
Externo ☐

Especificación del puesto

Conocimiento: Sistema escolar y grupos.
Experiencia: un año mínimo
Escolaridad: Licenciatura.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

2.1. DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR

- Establecer, coordinar y supervisar el sistema de control escolar.
- Establecer el proceso de registro y control historial académico de los alumnos.
- Coordinar con oficinas centrales el procesamiento de información.
- Atender al alumnado en general de las Licenciaturas en Administración de Empresas, Administración Turística, Contaduría Pública, Informática y actualmente Sistemas Computacionales
- Atender a los aspirantes de nuevo ingreso
- Coordinar la entrega de fichas para el examen de admisión.
- Coordinar las inscripciones de nuevo ingreso, como checar la documentación solicitada.
- Reportar a las instancias correspondientes la documentación faltante de los nuevos aspirantes.
- Turnar oficios a las autoridades correspondientes.
- Recibir y ordenar la entrega de credenciales con matrícula.
- Programar reinscripciones del 2º. al último semestre en todas las carreras.
- Programar inscripciones a exámenes extraordinarios.
- Asistir a reuniones
- Ordenar la captura de horarios por materia y grupos.
- Ordenar la impresión de boletas de calificaciones de todos los semestres, carreras y por grupos.
- Revisar las bajas temporales y definitivas.
- Enviar a Planeación datos para la información estadística
- Ordenar la impresión de listas por grupo y por carrera, según el padrón de maestros.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

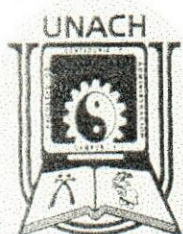
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

2.1.1. Capturista

Las siguientes actividades se realizan para las licenciaturas de Administración de Empresas, Administración Turística, Contaduría Pública de primero a décimo semestre y de Informática de propedéutico a octavo semestre y Sistemas Computacionales de Propedéutico a noveno semestre (durante todo el semestre), para 3,169 alumnos, con 142 docentes.

- Se actualiza el ciclo escolar
- Se actualiza el catálogo de docentes
- Antes de iniciar el proceso de inscripciones se instala en el subdirectorío del sistema automatizado universitario de control escolar.
- Al finalizar el periodo de inscripciones, se imprime un reporte de alumnos inscritos y un reporte de documentos faltantes.
- Captura de inscripciones de propedéutico de Sistemas Computacionales, así como primer semestre, capturándoles datos generales, estudios socioeconómicos, becas, grupos y carrera a ingresar, datos del padre o tutor.
- Se recibe la matriculación de servicios escolares, para poderles colocar su grupo.
- Reinscripciones del segundo al décimo semestre de las licenciaturas en Administración de Empresas, Administración Turística, Contaduría Pública así como de primero a octavo semestre de la licenciatura en Informática.
- Se llevan a cabo eliminación de reinscripción
- Captura de horarios incluyendo materias y grupos.
- Se realizan cambios de grupos de los alumnos que lo solicitan siempre y cuando sena autorizados por el consejo técnico.
- Impresión de boletas para alumnos regulares e irregulares del ciclo anterior.
- Captura de grupos en el que llevarán las materias reprobadas los alumnos repetidores.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

- Se generan bajas temporales y definitivas autorizadas.
- Generar preactas sin calificaciones para los exámenes ordinarios.
- Capturar calificaciones de los exámenes ordinarios.
- Generar actas de exámenes ordinarios para la firma del catedrático.
- Para poder llevar acabo la captura de pagos de exámenes extraordinarios, es necesario haber trasladado al Kardex todas las calificaciones de los exámenes ordinarios.
- Captura de pagos de exámenes extraordinario por alumno, grupo y materia.
- Generar preactas sin calificaciones por examen extraordinario
- Capturar calificaciones de los exámenes extraordinarios.
- Generar actas de exámenes extraordinarios para la firma del catedrático.
- Captura de exámenes a título de suficiencia, por alumno, grupo y materia.
- Generar preactas sin calificaciones para los exámenes a título de suficiencia.
- Captura de pagos de cursos de verano.
- Generar preactas sin calificaciones de cursos de verano.
- Captura de calificaciones de los cursos de verano
- Generar actas con calificaciones para firma del catedrático de los cursos de verano.
- Captura de calificaciones de los exámenes a título de suficiencia.
- Generar actas de los exámenes a título de suficiencia para la firma del catedrático.
- Generar hojas de preinscripción por alumno para su inscripción.
- Se obtiene un reporte de alumnos con mas de cinco materias reprobadas y los alumnos que han acumulado 10 materias reprobadas se les elabora carta de compromiso como alumno condicionado.
- Se realizan modificaciones de calificaciones las cuáles son solicitadas por los docentes, en caso de error.
- Se traslada a Kardex las calificaciones capturadas.
- Se elabora plantillas de catedráticos para cotejar con horarios que coincidan los nombres.

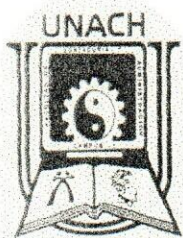


**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

- Durante el transcurso del semestre se checan las situaciones de los alumnos que lo solicitan, así como también se elaboran constancias de estudios, historial académico y otros.
- Se elabora la relación de folios activos.
- Se lleva a cabo respaldo de la información cada 15 días, con 28 disquetes, (llevándose aproximadamente de dos a tres horas), para tenerlo en nuestro departamento y Se lleva a cabo respaldo de la información, con la misma cantidad de disquetes, para la dirección de servicios escolares, cada que lo solicita.
- Se elaboran los precertificados de los alumnos que egresan en la generación correspondiente.
- Se elaboran constancias de estudios para los alumnos que egresan en la generación que corresponda.
- Se elaboran listas temporales para el control de la entrega de documentos de los alumnos que egresan.
- Al finalizar el semestre, se procesa relación de los alumnos con su promedio para verificar a quien le corresponde exoneración de pago, por promedio.
- Apoyo al departamento en otras actividades.



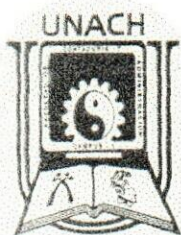
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

2.1.3. Auxiliar

- Atención al alumno en asuntos generales.
- Hacer preactas para exámenes.
- Inscribir a los alumnos.
- Hacer constancias
- Proporcionar documentos para el seguro facultativo.
- Entregar fichas para alumnos de nuevo ingreso.
- Inscripciones a alumnos de nuevo ingreso.
- Atención al público
- Revisión de documentos a aspirantes de nuevo ingreso
- Llenado de formato de selección.
- Inscripción de alumnos de Propedéutico.
- Inscripción de alumnos de primero al cuarto semestre.
- Ordenar inscripciones por semestre, grupo y carrera.
- Elaborar constancias sencillas y/o con materias.
- Imprimir listas de asistencia mensualmente.
- Entregar preactas a maestros
- Vaciar calificaciones
- Llevar concentrado de cada alumno como: materia que cursa, qué debe, bajas temporales, bajas definitivas, entre otras.
- Entregar formato de bajas temporales y definitivas.
- Tramitar formato de bajas.
- Entregar credenciales
- Entregar calificaciones
- Checar situación actual
- Checar documentos, entregar fichas.
- Inscripciones a exámenes extraordinarios y a título de suficiencia.
- Tramitar documentación para carta de pasante.
- Integrar expedientes de cada alumno conforme a los requerimientos establecidos

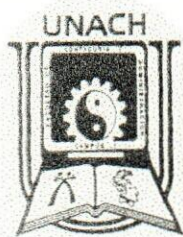


**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

FUNCIONES

- Tramitar carta de pasante a los alumnos salidos por grupo y carrera.
- Entrega de boletas de calificaciones, así como enviar la documentación para la elaboración de cartas de pasante.
- Solicitar impresión de preactas para exámenes ordinarios y extraordinarios.
- Solicitar captura de calificaciones ordinarias y extraordinarias.
- Coordinar exámenes a título de suficiencia, preactas y actas.
- Planear los cursos de verano.
- Solicitar preactas y actas para cursos de verano.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relaciones

A) Identificación.

Nombre del puesto: Departamento de Control Escolar
Número de plazas: Una
Ubicación Física: Edificio de Dirección
Y Administrativa: 4º. Nivel.
Tipo de contratación: Confianza

B) Relación de Autoridad

Jefe inmediato: Director
Subordinado directo: 5
Dependencia Funcional: Dirección.

Comunicación:

Ascendente ☐
Horizontal ☐
Descendente ☐
Externo ☐

Especificación del puesto

Conocimiento: Sistemas escolares y manejo de personal.
Experiencia: un año mínimo
Escolaridad: Licenciatura.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES
FUNCIONES**

1.1. DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN Y TESIS

- Todos los trámites relacionados con la Titulación en las diferentes carreras que se imparten en la Facultad.
- Informar a todos los egresados que así lo soliciten, las opciones para poder titularse, las cuáles son:
 - I. Reconocimiento al mérito académico, examen de conocimientos profesionales:
 - a) Excelencia académica
 - b) Extensión y asistencia técnica supervisada
 - c) Práctica profesional

II. Examen profesional mediante Tesis.

III. Evaluación por créditos de posgrado.

IV. Ceneval

- Elaborar el padrón de maestros para la designación y revisión como sinodales.
- Enviar a dirección los temas para designar a los sinodales para revisión y traducción de tesis, los sinodales de los exámenes y el jurado calificador.
- Dictar oficios para la tramitación de exámenes.
- Firmar oficios y procesar envío.
- Administrar al recurso humano.
- Cumplir con lo establecido en el departamento de Evaluación Profesional.
- Actualizar el concentrado estadístico por año, por carrera y por opción.
- Asistir y participar en reuniones.
- Participar en cursos de capacitación.
- Hacer trámites a secretarios académicos para obtener el dictamen y aprobación respecto a los exámenes, hacer evaluación por créditos de posgrado.

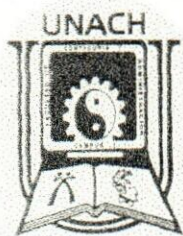


**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES
FUNCIONES**

1.1.1. Secretaria

- Proporcionar información a los pasantes sobre las opciones de titulación
- Contestas y realizar llamadas telefónicas.
- Elaborar oficios, actas de exámenes profesionales, actas de toma de protesta.
- Enviar actas de exámenes profesionales a la dirección de servicios escolares.
- Enviar reporte y copias de actas a la administración de la Facultad.
- Atender a los maestros.
- Solicitar material de oficina.
- Checar el salón audio visual.
- Pasar información a los expedientes de los maestros.
- Proporcionar a los maestros copias de exámenes.
- Entregar documentación a los pasantes.
- Solicitar expedientes al archivo.
- Pegar fotos en las actas de exámenes.
- Enviar correspondencia.
- Asistir y participar a reuniones.
- Actualizar concentrado estadístico por año, por carrera y opción.
- Comprobar todos los requisitos correspondientes a la opción de Titulación y Tesis.
- Enviar mediante oficio copia de actas a la administración para realizar el trámite de pago.
- Tramitar documentación de los pasantes próximos a titularse.
- Enviar a firma documentación correspondiente al departamento.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relación

A) Identificación.

Nombre del puesto: Departamento de Titulación Y Tesis
Número de plazas: Una
Ubicación Física: Edificio de Dirección
Y Administrativa: 4º. Nivel.
Tipo de contratación: Confianza

B) Relación de Autoridad

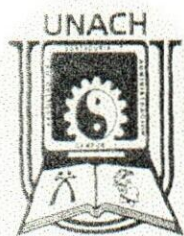
Jefe inmediato: Director
Subordinado directo Dos
Dependencia Funcional: Dirección.

Comunicación:

Ascendente ☐
Horizontal ☐
Descendente ☐
Externo ☐

Especificación del puesto

Conocimiento: Sistema escolar y Tit.
Experiencia: un año mínimo
Escolaridad: Licenciatura.



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACION
CAMPUS I**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ÁREA DE SERVICIOS ESCOLARES**

DIRECTORIO

No.	NOMBRE	CARGO	TELEFONO
1	LAE. Eduardo A. Gutiérrez Medina	Director	61 5 04 40
2	Ángel Esteban Gordillo Martínez.	Srio. Adjunto	61 5 06 70
3	LAE. Romeo Penagos Rodríguez.	Administrador General	61 5 04 40
4	C.P. José Ángel Megchún Velázquez.	Srio. Académico de Contaduría Pública	61 5 06 70
5	LAE. Enrique Ramos Cruz	Srio. Académico de admón. de Empresas	61 5 06 70
6	LAT. Romeo Alvarado López	Srio. Académico de admón. Turística.	61 5 06 70
7	LAE. Rokeiván Velázquez Gutiérrez.	Srio. Académico de Sistemas Computacionales	61 5 06 70
8	LAE. M.C. Rafael Franco Gurria	Coordinador de estudios de posgrado.	61 5 06 70
9	LIC. Héctor R. Nuricumbo Castro	Depto. de Control Escolar	61 5 06 70
10	LAE. Guillermo I. Morales Genovés	Depto de Servicio Social	61 5 06 70
11	C.P. Edith Villagómez Malagón.	Depto. de Titulación	61 5 06 70

6. CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

El propósito de ésta investigación ha sido con el objetivo de colaborar al desarrollo de la institución en su campo académico como en el administrativo, debido a la demanda que se tiene por la falta de eficiencia en los servicios administrativos.

El crecimiento de la Facultad ha sido a pasos agigantados, a sus 28 años de vida no solamente ha aumentado el número de matrícula sino también la estructura física, la planta docente, sin embargo la planta administrativa está en desequilibrio con éste crecimiento.

6.1 CONCLUSIONES

Dentro del proceso de investigación en las entrevistas con los jefes de departamento y al personal administrativo, observamos la disfuncionalidad de la organización y la incomunicación entre los jefes de departamento y personal administrativo con respecto a las funciones de cada uno.

Se considera de suma importancia que el personal de los departamentos del área Escolar conozca detalladamente las necesidades del alumnado, egresados y público en general y principalmente el desarrollo de sus funciones administrativas ya que son guías importantes de comportamiento y conocimiento.

Debido a los grandes cambios en el ámbito educativo, la institución debe estar pendiente, ya que uno de los factores importantes para mejorar la eficiencia en el servicio es la capacidad del recurso humano el cuál debe ser fortalecido a través de cursos de capacitación específicos, con la finalidad de que el personal brinde al público la mejor atención con cortesía, eficiencia y eficacia.

La observación directa es una técnica de estudio muy importante ya que desarrolla una empatía con todos los participantes en el ambiente mismo, en este caso el personal administrativo, alumnado, egresados y

público en general, se observó la necesidad de contar con guías, herramientas y capacitación para resolver las interrogantes.

Después de haber hecho el análisis de las entrevistas y de la observación directa considero que con éste **Manual de Organización** para estos departamentos proporcionará un beneficio importante para la adecuación de las funciones y la reestructuración de los procesos y programas de trabajo en ésta área.

Con este **Manual de Organización** se tendrá una guía muy valiosa donde se expondrá de manera fácil y sencilla las funciones de cada puesto para dar mayor fluidez y calidad en las áreas administrativas.

6.2 SUGERENCIAS

6.2.1. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos de las operaciones administrativas por escrito. El manual de procedimientos independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los Manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se genera por el progreso de la Institución.

Beneficios que proporcionaría el Manual de Procedimientos:

- Control de actividades.
- Mejoramiento de la eficiencia de operación.
- Sistematización e información de actividades
- Adiestramiento
- Guía de trabajo a ejecutar.

6.2.2. CAPACITACIÓN

El personal de una Institución espera y necesita apoyo y dirección profesional en su ámbito de trabajo, así mismo, es necesario evaluar su desempeño ya que dan un sentido positivo a su labor cotidiana. Es de suma importancia para el personal administrativo a lo que se refiere a los incentivos como a compensaciones, por lo que se sugiere los cursos siguientes:

- Productividad por su propio impulso.
- Como usar los Manuales Administrativos.
- Relaciones Humanas.
- Administración básica.
- Actualización secretarial.
- Calidad en el servicio.
- Atención y servicio al público.

6.3.3. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA FÍSICA

Como cualquier grupo Humano la fuerza de trabajo se encuentra en constante evolución y cambios, todo personal administrativo experimenta cambios positivos o negativos en su nivel de educación, edad, salud, ingresos económicos, como también los cambios organizacionales y físicos, por lo que se sugiere que en la medida de las posibilidades institucionales se realicen cambios en las estructuras físicas de los departamentos de Control Escolar y Titulación / Tesis debido a la demanda de servicios y al número de matrícula actualmente como de las debilidades de la Facultad.

BIBLIOGRAFIA

BALLINA RÍOS FRANCISCO., (2000) Teoría de la Administración, un enfoque alternativo. Editorial Mc-Graw-Hill, México.

BATEMAN, THOMAS S., SNELL., (2001) Administración, una ventaja competitiva, 4ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

CHIAVENATO, IDALBERTO., (2001) Administración, proceso administrativo, 3ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

CHIAVENATO, IDALBERTO., (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial McGraw-Hill, México.

CERTO, SAMUEL., (1992) Administración Moderna, 2ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

DESSLER, GARY., (1989) Organización de Empresas, un enfoque situacional. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamérica, México.

DE LA CERDA, GASTELUM Y NÚÑEZ DE LA PEÑA, FRANCISCO., (1998). La Administración en Desarrollo hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica. Editorial Diana, México.

DIARIO DE CHIAPAS "ROSTROS", 29 de Agosto del 2002, Tuxtla Gutiérrez.

FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN., (1989) Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

FREMONT KAST; ROSENSWEIG., (1997) Administración EN las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias. 4ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

GUIZAR, M. RAFAEL.,(1998) Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. Editorial McGraw-Hill, México.

GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO., (2000) Administración Contemporánea, 2ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO., (1994) Planeación y Organización de Empresas, 8ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO., (1997) Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Editorial McGraw-Hill, México.

GOODSTEIN; NOLAN Y PFEIFFER; (1998) Planeación Estratégica Aplicada, Editorial McGraw-Hill, Colombia.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO, BAPTISTA LUCIO., (2003) Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill, México.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO., (1994) Introducción a la Administración, un enfoque teoría y práctica. Editorial McGraw-Hill, México.

HITT, IRELAND, HOSKISSON., (1999) Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización, 3ª. Edición, Editorial Internacional, Thompson editores, México.

HELLRIEGEL DON ; SLOCUM JHON W., (1998) Administración, Editorial Thompson Editores, México.

HICKS HERBERT G., (1990) Administración C. Ray Gumet, CECSA, México.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNÁNDEZ, COLLADO BAPTISTA, LUCIO., (2003) Metodología de la Investigación. 3ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

KAST E. FREMONT. ROSENZWEING JAMES., (1997) Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias, 4ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

KOONTZ, HAROLD, WEHIRICH, HEINZ., (1998) Administración, una perspectiva global. 11ª. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA., (2000) Universidad Autónoma de Chiapas.

LÓPEZ REYES SANDRA, Tesis (2002), Un Estudio al Proceso de Investigación al Desempeño Docente de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la UNACH, Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

MARCOS, MARCOS MA. DEL SOCORRO., (1999) Programa de graduados con ingenieros y tecnologías, Universidad Virtual, México.

MUNCH GALINDO Y GARCIA MARTINES., (1999) Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México.

PROYECTO ACADÉMICO., (1998-2002) Universidad Autónoma de Chiapas.

REYES PONCE, AGUSTÍN., (1987) Administración de Empresas 1ª. Y 2ª. Parte, Editorial Limusa, México.

ROBBINS, STEPHEN P., COULTER, MARY., (1996) Administración, Editorial Prentice-Hall, Hispanoamericana, México.

RODRÍGUEZ Y VALENCIA, JOAQUÍN., (1995) Cómo elaborar y usar manuales administrativos. Editorial ECASA, México.

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN., (2000) Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Editorial ECASA, México.

SCHERWERHORN., (2002) Administración, Editorial Limusa Wlley S. A. De C.V. México.

STONER, FREEMAN, GILBERT., (1996) Administration, 6^a. Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

SCHERWERHORN., (2002) Administración, Editorial Limusa Wlley S. A. De C.V. México.

THOMPSON, STRICKLAND., (2001) Administración Estratégica, conceptos y casos, 11^a. Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

WALTON MARY., (1992) Como administrar con el método de Deming, Editorial Grupo editorial Norma S.A. Colombia.

WILLIAM B. WERTHER, JR. KEITH DAVIS., (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. 5^a. Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS,
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMONISTRACIÓN CAMPUS I
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la eficiencia de los servicios escolares con el propósito de hacer un diagnóstico para la elaboración del manual de organización en esta área.

CONTEXTO:		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Jefes de Departamento		
FECHA:		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES	¿Cuales son las funciones que realiza?
	PERIODICIDAD	¿En qué tiempo proporciona Ud. la información solicitada?
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos?
	PRESENTACIÓN	¿Como presenta Ud. la información solicitada?
	SEGUIMIENTO	¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla?
	CONTROL	¿Qué tipo de control maneja en su departamento?
ENCUENTROS	INFORMACIÓN	¿Qué información es la que más le requiere su jefe inmediato?
	EXISTENCIA	¿Existen Manuales administrativos en el departamento?
ROLES O PAPELES	RESPONSABILIDADES	¿Establece Usted claramente las responsabilidades a su personal?
	ORGANIZACIONES	¿La estructura fisica cumple con lo necesario para la organización de sus actividades?

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS,
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMONISTRACIÓN CAMPUS I
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la eficiencia de los servicios escolares con el propósito de hacer un diagnóstico para la elaboración del manual de organización en esta área.

CONTEXTO:		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Jefes de Departamento		
FECHA:		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS REGLAMENTOS	¿Existen normas para la aplicación de ¿Se establecen eficientemente los reglamentos para la aplicación de las sanciones? ¿Se aplican las normas establecidas en el Reglamento de Servicio Social?
	ESTABLECI- MIENTO	
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO	¿Quienes intervienen para la aplicación de las sanciones? ¿Qué medidas son las que se siguen regularmente?
	SEGUIMIENTO	
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? ¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción?
	ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	
ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN	¿Cuenta con personal a su mando? ¿Como evalúa Ud. a su personal?
	ACTITUDES PROGRAMACION	¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal?

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS,
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMONISTRACIÓN CAMPUS I
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la eficiencia de los servicios escolares con el propósito de hacer un diagnóstico para la elaboración del manual de organización en esta área.

CONTEXTO:		
VARIABLE: Funciones y Procedimientos		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento		
FECHA: ENTREVISTADOR:		
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	FUNCIONES PERIODICIDAD	¿Cuales son las funciones que realiza? ¿En qué tiempo proporciona usted la información solicitada?
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN SEGUIMIENTO CONTROL	¿Existe un procedimiento para la elaboración de documentos? ¿Como presenta Ud. la información solicitada? ¿Qué seguimiento tiene para integrar su información y presentarla? ¿Qué tipo de control maneja en su departamento?
ENCUENTROS	INFORMACIÓN EXISTENCIA	¿Qué información es la que más le requiere su jefe inmediato? ¿Existen Manuales administrativos en el departamento?
ROLES O PAPELES	RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONES	¿Establece Usted claramente las responsabilidades a su personal? ¿La estructura física cumple con lo necesario para la organización de sus actividades?

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS,
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMONISTRACIÓN CAMPUS I
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la eficiencia de los servicios escolares con el propósito de hacer un diagnóstico para la elaboración del manual de organización en esta área.

CONTEXTO:		
VARIABLE: Normas y Medidas		
ENTREVISTA A: Personal Administrativo del Departamento.		
FECHA:	ENTREVISTADOR:	
UNIDAD DE ANALISIS	CATEGORÍA	PREGUNTA
SIGNIFICADOS	NORMAS REGLAMENTOS	¿Existen normas para la aplicación de programas de capacitación? ¿Se establecen eficientemente los reglamentos para la aplicación de las sanciones?
	ESTABLECIMIENTO	¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento?
PRÁCTICAS	PROCEDIMIENTO SEGUIMIENTO	¿Quienes intervienen para la aplicación de las sanciones? ¿Qué medidas son las que se aplican regularmente?
ENCUENTROS	MANEJO DE INFORMACIÓN ACATAMIENTO DE LAS NORMAS	¿Qué elementos intervienen para tomar una decisión respecto a las sanciones? ¿Qué tiempo se debe establecer para dar respuesta a la sanción? ¿Se aplican las normas establecidas en el reglamento académico para alumnos?
ROLES O PAPELES	ORGANIZACIÓN ACTITUDES PROGRAMACIÓN	¿Conoce usted los reglamentos de su departamento? ¿Le brinda capacitación al departamento? ¿Cuenta con un programa de incentivos para el mejor desempeño de su personal?

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS,
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMONISTRACIÓN CAMPUS I
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

GUIA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Objetivo: Conocer la eficiencia de los servicios escolares con el propósito de hacer un diagnóstico para la elaboración del manual de organización en esta área.

CONTEXTO:	
VARIABLE: Funciones y Procedimientos	
FECHA: Hora inicio: Hrs. Hora terminación: Hrs.	
OBSERVADOR:	
UNIDAD DE ANÁLISIS	ANOTACIÓN:
SIGNIFICADOS	OBSERVACIÓN DIRECTA:
	INTERPRETATIVAS:
	TEMÁTICAS:

CONTEXTO:	
VARIABLE: Normas y Medidas	
FECHA: Hora inicio: Hrs. Hora terminación: Hrs.	
OBSERVADOR:	
UNIDAD DE ANÁLISIS	ANOTACIÓN:
SIGNIFICADOS	OBSERVACIÓN DIRECTA:
	INTERPRETATIVAS:
	TEMÁTICAS:

EXTERIORES DE LOS DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. CAMPUS I.

