



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA  
AYUDAR A DISMINUIR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL  
DEL CELE BUAP”**

**DIRECTORA:  
DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

**TESIS**  
Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración.**

**PRESENTA:  
MARÍA DE LOS ÁNGELES HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

**Puebla, Pue., octubre de 2014**



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO

“PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA  
AYUDAR A DISMINUIR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL  
DEL CELE BUAP”

**DIRECTORA:**

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración.**

**PRESENTA:**

MARÍA DE LOS ÁNGELES HERNAÁNDEZ MARTÍNEZ

Puebla, Pue., octubre de 2014



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA AYUDAR A DISMINUIR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL DEL CELE BUAP"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**MARÍA DE LOS ÁNGELES HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 21 de agosto de 2014

Atentamente



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA AYUDAR A DISMINUIR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL DEL CELE BUAP"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**MARÍA DE LOS ÁNGELES HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 21 de agosto de 2014

Atentamente

  
**DRA. MONSERRAT VERA MUÑOZ**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA AYUDAR A DISMINUIR LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL DEL CELE BUAP"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**MARÍA DE LOS ÁNGELES HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

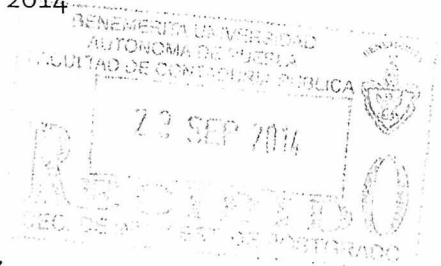
Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 23 de septiembre de 2014

Atentamente

  
**DR. GERARDO VERA MUÑOZ**





**BUAP**

**Oficio No.** FCP-SIEP/134/14

**Asunto:** Digitalización de Tesis

**C. María de los Ángeles Hernández Martínez**

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se le autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “**Propuesta de descripción de puestos para ayudar a disminuir la Deserción Estudiantil del CELE BUAP**”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **Maestra en Administración**.

Sin más por el momento, quedo de usted.

Atentamente

**“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”**

H. Puebla de Z., 30 de Septiembre de 2014.

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón**

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP  
AKBS/ERR\*

Facultad  
de Contaduría  
Pública

Blvd. Valsequillo 70, Col. Universidades Ciudad  
Universitaria, Puebla Pue. C.P. 72570  
Posgrado Edificio F, planta baja  
01 (222) 229 55 00 ext. 5554 y 7673

## **AGRADECIMIENTOS**

Creo firmemente en Dios y en Jesús, y estoy segura que ellos los eligieron para ser una bendición en mi vida. Les agradezco infinitamente a Ellos y a Ustedes todo su amor y apoyo: Margarito Hernández, mi padre, Mercedes Martínez, mi madre, Migue, Gladys y Fátima Hernández, mis hermanos, Mané y Ángel Hernández, mis sobrinos, Emilia Bernal, mi mamá Milia, Sarita Martínez, mi tía.

Gracias a usted, Doctora Monse Vera, por su enseñanza y apoyo, así como a Ustedes Doctora Rafa y Doctor Gerardo.

Gracias a mis amigos.

Sinceramente,

Ángeles

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>I. PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
I.1 Planteamiento del problema.....	7
I. 2 Pregunta de investigación .....	8
1.3 Sistematización de la pregunta de investigación.....	8
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
II.1 Objetivo general .....	8
II.2 Objetivos específicos.....	9
<b>III. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>IV. HIPÓTESIS</b> .....	<b>11</b>
IV.1 Variables .....	11
IV.1.1 Variables independientes .....	11
IV.1.2 Variable dependiente.....	11
<b>CAPÍTULO I. BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 MISIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 VISIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 MODELO UNIVERSITARIO MINERVA DE LA BUAP</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Formación general universitaria .....	15
1.3.2 Ejes transversales .....	16
1.3.2.1 Eje transversal: Lenguas Extranjeras .....	17
<b>CAPÍTULO II. EL MCERL Y EL CELE</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA PARA LAS LENGUAS: APRENDIZAJE, ENSEÑANZA, EVALUACIÓN</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Los niveles comunes de referencia .....	20
<b>2.2 EL CENTRO DE LENGUAS EXTRANJERAS BUAP</b> .....	<b>22</b>
2.2.1 Misión .....	23
2.2.2 Visión .....	24
2.2.3 Objetivo general .....	24
2.2.4 Objetivos específicos .....	25
2.2.5 Perfil de ingreso .....	26
2.2.6 Perfil de egreso .....	26
<b>2.3 CERTIFICACIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA EN LA BUAP</b> .....	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III. DESERCIÓN ESTUDIANTIL</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN DE DESERCIÓN</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 MEDICIÓN DEL TAMAÑO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 CAUSAS DE LA DESERCIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO IV. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>36</b>



<b>4.2 PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>36</b>
4.2.1 Elementos del proceso administrativo .....	37
4.2.1.1 Planeación .....	38
4.2.1.1.1 Matriz FODA .....	39
4.2.1.2 El proceso organizacional.....	40
4.2.1.2.1 Principios de organización .....	43
4.2.1.2.2 Herramientas de organización .....	43
4.2.1.2.2.1 Organigrama .....	44
4.2.1.2.2.2 Diagrama de flujo.....	45
4.2.1.2.2.2.1 Símbolos utilizados en los diagramas de flujo .....	46
4.2.1.2.2.3 Análisis de puestos .....	49
4.2.1.2.2.4 Manuales de organización .....	50
4.2.1.2.2.4.1 Estructura de un manual de organización.....	50
4.2.1.2.3 Axiomas para organizar una empresa .....	51
4.2.1.3 Dirección .....	52
4.2.1.3.1 Medios o componentes de la dirección.....	52
4.2.1.3.1.1 Integración .....	53
4.2.1.3.1.2 Liderazgo .....	54
4.2.1.3.1.2.1 Clasificación de estilos de liderazgo .....	54
4.2.1.3.1.3 Motivación.....	55
4.2.1.3.1.4 Comunicación .....	55
4.2.1.3.1.5 Dirección, ejecución y supervisión de resultados.....	56
4.2.1.3.1.6 Toma de decisiones.....	56
4.2.1.3.1.7 Seguimiento de las decisiones.....	57
4.2.1.4 Control .....	57
4.2.1.4.1 Generación de estándares, parámetros, indicadores, coeficientes.....	58
<b>4.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> .....	<b>59</b>
4.3.1 Método de análisis de puestos .....	59
4.3.1.1 La confección de formularios .....	60
4.3.1.2 Reunión de la información .....	62
4.3.2 Partes de una descripción de puestos .....	62
4.3.3 Instalación del programa de descripción de puestos .....	65
4.3.4 Uso de la descripción de puestos .....	67
<b>CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y DISEÑO</b> .....	<b>70</b>
<b>5.1 MÉTODO</b> .....	<b>70</b>
<b>5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>70</b>
<b>5.3 ENFOQUE</b> .....	<b>70</b>
<b>5.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL</b> .....	<b>71</b>
<b>5.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	<b>71</b>
<b>5.6 ESTUDIO DE CASO</b> .....	<b>71</b>
<b>5.7 POBLACIÓN</b> .....	<b>72</b>
<b>5.8 INSTRUMENTO PARA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>73</b>
5.8.1 Definición de cuestionario .....	73
5.8.2 Cuestionario aplicado para crear una propuesta de descripción de puestos del CELE BUAP .....	74
<b>5.9 METODOLOGÍA</b> .....	<b>75</b>

5.10 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	76
5.11 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	77
5.12 LÍMITE TEMPORAL.....	78
5.13 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA .....	78
5.14 LÍMITE ESPACIAL.....	78
5.15 ESTADO DE LA HIPÓTESIS.....	78
PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL CELE BUAP .....	81
CONCLUSIONES .....	105
REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS .....	108

## **RESUMEN**

En los últimos años, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), dentro de sus estatutos ha considerado necesario el estudio de una Lengua Extranjera como requisito de Titulación. Al principio, esta Lengua Extranjera estaba incluida dentro del Plan de Estudios de todas las Licenciaturas que la Universidad ofertaba, pero ahora, con la implementación del Plan Minerva, los alumnos deben elegir la Lengua que les demande su Facultad para acreditarla en un nivel A2, nivel incluido en el Marco Común Europeo para la Referencia de las Lenguas. Dicha certificación está a cargo del Centro de Lenguas Extranjeras (CELE) de la Universidad.

Esta situación ha acarreado problemas de Titulación a los alumnos, quienes abandonan sus estudios de la Lengua sin poder certificarse en ella, y por consiguiente, sin poder alcanzar la Titulación de la carrera que están estudiando en la Universidad.

A raíz de esto, el presente trabajo se concibió con la finalidad de crear una propuesta de descripción de puestos para sentar las bases administrativas y de esta manera disminuir la deserción de estudiantes en el Centro. Así, la primera tarea fue recabar información acerca de la aplicación del proceso administrativo en el Centro, y se observó que no existen documentos que lo avalen, por lo que en este trabajo se crea una propuesta de descripción de puestos del Centro de Lenguas Extranjeras para ir sentando las bases administrativas y tomar medidas que ayuden a disminuir la deserción estudiantil del Centro de Lenguas de la BUAP.

**PALABRAS CLAVE:** Deserción estudiantil, proceso administrativo, descripción de puestos

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará la problemática de deserción de estudiantes del CELE BUAP, y se realizará una investigación que ayude a disminuir el porcentaje de dicha deserción a través de la aplicación del proceso administrativo.

Debido a que las causas de deserción pueden ser muchas, se aplicarán instrumentos que nos ayuden a conocerlas, para así poder darles solución y ayudar a todos los involucrados en dicha situación.

Se utilizarán diferentes soportes como material bibliográfico, estudios de campo, internet y la información necesaria para analizar la situación y aplicar adecuadamente el proceso administrativo en la solución del problema.

Para el desarrollo del tema presentado con antelación, se elabora un capitulo, el cual se integra de la siguiente manera:

CAPÍTULO I. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como organización social. En este capítulo se presenta a la BUAP, sus características como universidad pública, así como su misión, visión y sus objetivos.

CAPÍTULO II. El MCERL y el CELE. Dicho capítulo nos muestra los antecedentes del MCERL, así como la descripción de los diferentes niveles que se desprenden para la certificación de una lengua extranjera. Además, como parte importante del proceso de certificación de lenguas extranjeras en la universidad, se presenta igualmente al CELE.

CAPÍTULO III. Deserción estudiantil. Debido a la idea original de este trabajo, que pretende sentar las bases administrativas para ayudar a disminuir la

deserción estudiantil del CELE, se desarrolla en este capítulo lo concerniente a este tema, incluyendo definiciones y causas que motivan dicha deserción.

CAPÍTULO IV. La descripción de puestos dentro del proceso administrativo. En este capítulo se desarrollan todos los elementos que componen una descripción de puestos, herramienta del proceso administrativo.

CAPÍTULO V. Metodología y diseño. Este capítulo está dedicado a mostrar los procedimientos que se utilizaron para la obtención de información de parte del personal que actualmente ocupa los puestos que se describen en la propuesta generada.

## **I. PROBLEMA**

### **I.1 Planteamiento**

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) cuenta con un Centro de Lenguas Extranjeras (CELE), cuya función primordial es ofrecer cursos de idiomas a la comunidad universitaria (estudiantes y trabajadores). El objetivo de estos cursos es preparar a los estudiantes para un examen de certificación en el idioma de su elección, lo que a su vez, a la mayoría de ellos les permite cubrir un requisito de titulación demandado por el Modelo Universitario Minerva (MUM) implementado en el 2009, y al resto, revalidar la materia en sus Facultades. A pesar de la importancia de estos cursos, el porcentaje de deserción ha sido alto: de un grupo de 25 alumnos, generalmente concluye la mitad o menos. Asimismo, para cada idioma que se imparte, el Centro ofrece 9 niveles, y aun así, los estudiantes que siguen esos cursos, optan por concluir hasta el nivel 3, sólo para acreditar el nivel de certificación A2 que es el requisito de titulación (pero cabe mencionar que el nivel 9 les permite alcanzar un nivel de certificación B1).

Dada la problemática anterior, en el CELE se vuelve imperante una propuesta de descripción de puestos, componente del proceso administrativo para poder establecer bases administrativas que regulen, mantengan y motiven a los estudiantes a concluir sus estudios del idioma.

## **I.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo apoyaría la propuesta de descripción de puestos del proceso administrativo a disminuir la deserción en el CELE BUAP?

## **I.3 Sistematización de la pregunta de investigación**

- ¿Qué es la BUAP?
- ¿Qué establece el MUM para los estudiantes BUAP con respecto a las lenguas extranjeras?
- ¿Qué es el CELE BUAP?
- ¿Qué son las certificaciones en lengua extranjera?
- ¿Qué es deserción?
- ¿Qué es Administración?
- ¿Qué es el proceso administrativo?
- ¿Qué es descripción de puestos?

## **II. OBJETIVOS**

### **II.1 Objetivo general**

Proponer una descripción de puestos para ayudar a disminuir la deserción de estudiantes del CELE BUAP.

## **II.2 Objetivos específicos**

- Describir a la BUAP
- Señalar los estatutos del MUM con respecto a las lenguas extranjeras
- Detallar las funciones del CELE BUAP
- Definir deserción de estudiantes
- Enlistar los lineamientos del MCERL
- Definir Administración
- Especificar el proceso administrativo

## **III. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo se concibe a partir de los problemas actuales por los que atraviesa el CELE BUAP en cuanto a deserción escolar. A partir de él se propondrá la aplicación de una descripción de puestos, herramienta del proceso administrativo para ayudar a disminuir esta deserción.

Dado a que dicho proceso nos otorga las herramientas de planeación, organización, ejecución y control, se hará uso de ellas para que la deserción del estudiante disminuya, y al mismo tiempo se solucionen los problemas que esto ha acarreado.

La BUAP planteó en el MUM que los alumnos tanto de bachillerato, como de licenciatura y de posgrado deben tener la habilidad de utilizar una lengua extranjera, no limitándose al inglés. También agrega que cada Facultad decide si en su plan de estudios incluye el idioma como cursativa o para acreditación. Y señala que será el Centro de Lenguas el encargado de realizar el examen de acreditación correspondiente al idioma elegido por el alumno.

Por ese motivo, el Centro ofrece diversos estudios en lengua extranjera, que oferta a la comunidad universitaria cada cuatrimestre. La demanda hasta ahora ha sido alta, pero la deserción también.

Hasta el momento, el Centro no cuenta con un instrumento que le permita medir el porcentaje ni las razones por las cuáles los alumnos abandonan sus estudios de Lengua Extranjera, ni con un instrumento para disminuir o evitar dicha deserción.

Al utilizar la descripción de puestos comprendida en el proceso administrativo se podrá planear, organizar, ejecutar y controlar el problema, y de esta forma se mejorarán los servicios y resultados finales del Centro. Asimismo, se contará con un mayor número de estudiantes certificados en una lengua extranjera, lo que les permitirá acceder a su titulación, beneficiando con esto también a la Universidad.

Con la aplicación de la descripción de puestos que está incluido en el proceso administrativo, el CELE BUAP será un Centro con un mayor número de estudiantes certificados en lengua extranjera en cada cuatrimestre, lo que le permitirá salir adelante con los problemas administrativos que actualmente se le han presentado.



El impacto que se considera en la aplicación de dicho instrumento será de un alto beneficio para todos los agentes involucrados en la enseñanza, aprendizaje, y administración del Centro de Lenguas.

## **IV. HIPÓTESIS**

Con la aplicación de la descripción de puestos se sientan las bases administrativas para tratar de disminuir la deserción estudiantil en el CELE de la BUAP.

### **IV.1 Variables**

#### **IV.1.1 Variable independiente**

- Descripción de puestos

#### **IV.1.2 Variables dependientes**

- Bases administrativas
- Disminuir la deserción estudiantil en el CELE BUAP

**CAPÍTULO I.**  
**BENEMÉRITA**  
**UNIVERSIDAD**  
**AUTÓNOMA DE PUEBLA**  
**COMO ORGANIZACIÓN**  
**SOCIAL**

# **CAPÍTULO I. BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL**

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, ubicada en el estado del mismo nombre, es una institución de gran importancia para el desarrollo del mismo. En tanto que universidad pública, la BUAP es una organización social, y según *Hernández (2012)*, su existencia y administración son fundamentales para el desarrollo de la comunidad humana y la economía de la nación. Esta descripción se puede observar claramente en su misión y visión:

## **1.1 MISIÓN**

La BUAP ha trabajado arduamente para establecer y trabajar en pro de su misión como organización social, por lo que en ella podemos observar su propósito al ofrecer educación profesional a la sociedad. Su razón de ser y existir queda plasmada en las siguientes líneas:

“Somos una universidad pública y autónoma. Formamos una comunidad de conocimiento porque lo entendemos como el centro de desarrollo humano y nos dedicamos a estudiarlo, producirlo, transmitirlo de generación en generación y emplearlo en la solución ética de los problemas del desarrollo nacional y regional. Leales a nuestra tradición de investigación científica, social, humanística y tecnológica, es nuestra voluntad sostener e incrementar la capacidad y calidad de la investigación. La educación que impartimos crea en nuestros estudiantes la capacidad para resolver problemas con racionalidad y objetividad y los impulsa a actuar con dignidad, autonomía personal, desempeño profesional superior, corresponsabilidad ciudadana, justicia social, equidad, respeto a la diversidad, tolerancia y cuidado del ambiente. Somos parte de la sociedad y nos comprometemos a que nuestras actividades contribuyan a reafirmar y recrear nuestra cultura y a construir una sociedad productiva, innovadora, justa y segura”.

Al implementar esta misión, sus objetivos le permiten tener la visión que enseguida se analizará.

## **1.2 VISIÓN**

La perspectiva del futuro de la BUAP está representada en su visión, al describirse como ser una universidad líder de Educación Superior del país. A continuación se presenta en todas sus palabras:

“La BUAP es una universidad líder entre las Instituciones de Educación Superior del país, que se distingue por integrar sus procesos académicos y de gestión en un sistema de calidad eficiente, eficaz y transparente, por poner al estudiante en el centro de su atención, e impactar en el entorno a favor del desarrollo humano y social”.

Para alcanzar este desarrollo humano y social, se crearon grupos de trabajo y un consenso entre la comunidad universitaria, para poder implementar las bases dentro del llamado Modelo Universitario Minerva.

## **1.3 MODELO UNIVERSITARIO MINERVA DE LA BUAP**

El Modelo Universitario Minerva (MUM) llegó a suplir al Proyecto Fénix, y actualmente es el plan que rige la organización universitaria, tanto en lo académico como en lo administrativo. En base a un arduo trabajo y consenso en la comunidad universitaria, se desarrollaron y publicaron los siguientes documentos que contienen los principios de dicho Modelo:

- Modelo Educativo
- Estructura Curricular
- Integración Social

- Modelo de regionalización
- La investigación en el Modelo Universitario Minerva
- Gestión y Administración
- Documento de Integración

Desde su implementación se han generado diversos cambios en la Universidad, y es en el documento llamado “Estructura Curricular” en donde se puede leer los aspectos correspondientes a las Lenguas Extranjeras, los cuales se enlistan a continuación:

### **1.3.1 Formación general universitaria**

La Formación General Universitaria, como estructura curricular para el Modelo Universitario Minerva, estará constituida por las siguientes unidades didácticas que constituyen la base para conformar los ejes transversales.

#### 1. Formación humana y social (5 créditos)

- a. Educación Ética y Política
- b. Educación en Estética y Arte
- c. Educación para la Salud

Cada subunidad se constituye de dos tipos de actividades:

- a) Cognitivo-Práctico: seminarios, cursos, conferencias, foros, paneles, talleres, entre otros.

b) Socio-afectivo o vivencial: conciertos, exposiciones, obras de teatro, danza, exposiciones, cine de arte, poesía, entre otros.

2. Desarrollo de habilidades del pensamiento superior y complejo (5 créditos).

3. Desarrollo de habilidades en el uso de la tecnología, la información y la comunicación (5 créditos).

4. Lengua extranjera (hasta 20 créditos o acreditación como requisito de titulación).

5. Desarrollo de emprendedores se introduce como asignatura optativa en los programas del nivel superior y medio superior, complementándose la formación del estudiante mediante talleres relacionados.

Lo concerniente a la acreditación de Lenguas Extranjeras se puede observar también en el siguiente punto extraído del documento *Ejes transversales documento de Integración Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2009*.

Este documento aborda los ejes transversales como propuesta de innovación para darle énfasis al currículo correlacionado (disciplinario).

### **1.3.2 Ejes transversales**

A través de estos ejes transversales que la Universidad plantea dentro del Modelo Universitario Minerva se pretende que exista un punto en donde cada

currículo se relacione con todos los demás para promover de esta manera, el currículo correlacionado (disciplinario).

Estos ejes transversales pretenden promover el desarrollo de habilidades de pensamiento complejo, aprendizaje basado en proyectos, una formación general con sentido humanista, el desarrollo de habilidades para el uso de la tecnología, la información y la comunicación, así como el dominio de una lengua extranjera. Y siendo precisamente éste último el eje transversal de mayor importancia para la realización de este trabajo, se abordará en el siguiente apartado.

### **1.3.2.1 Eje transversal: Lenguas Extranjeras**

El uso de una lengua extranjera es cada vez más relevante en el ejercicio de una profesión desde la perspectiva de actualización e internacionalización, lo que también impacta en la vida estudiantil. Por lo tanto, la acreditación de una lengua extranjera debe ser parte de la formación integral del/la universitario/a dentro de los estándares y normas internacionales. De esta forma, se dará reconocimiento pleno a los saberes y capacidades de los/as alumnos/as, y se dotará al estudiante de una herramienta que le permita cumplir con un perfil de egreso adecuado.

Tomando en cuenta que el MUM considera la flexibilidad, las Unidades Académicas podrán optar también por establecer que la lengua extranjera sea cursativa.

Este eje consta de tres dimensiones: Comunicación, Producción (Hablar y Escribir), y Comprensión (Escuchar y Leer).

En base a estos principios y ejes establecidos en el MUM, se considera que un alumno egresado de cualquier carrera que ofrece la BUAP es capaz de

comunicarse, hablar, escribir y comprender una lengua extranjera al menos en un nivel A2 establecido por el MCERL, y cuyas características se expondrán en el Capítulo II de esta tesis. He ahí la importancia de este trabajo al pretender conocer las razones por las que un estudiante abandona sus estudios de Lengua Extranjera, no logrando de este modo su acreditación, y por consiguiente, su titulación.

En el caso del examen de acreditación, el CELE (Centro de Lenguas Extranjeras de la BUAP), se limitará a la aplicación correspondiente en aras de que dicho proceso sea transparente.

Debido a lo anterior, el siguiente capítulo será consagrado a la presentación de los lineamientos del MCERL y la presentación del CELE.



# **CAPÍTULO II. EL MCERL Y EL CELE**

## **CAPÍTULO II. EL MCERL Y EL CELE**

La investigación que se desarrolla en este trabajo se ubica en el CELE de la BUAP, la cual se rige por los estándares actuales que dicta el MCERL para realizar las certificaciones en diferentes lenguas extranjeras.

### **2.1 MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA PARA LAS LENGUAS: APRENDIZAJE, ENSEÑANZA, EVALUACIÓN**

El estudio de una Lengua extranjera se ha vuelto imperante en el contexto global actual, por lo que su acreditación para obtener el documento que avala su dominio ha sido de carácter oficial desde hace ya varios años. Sin embargo, también se volvió necesario estandarizar los lineamientos para la acreditación de toda lengua extranjera. Es por eso que el Consejo Europeo para la Cooperación Cultural perteneciente al Consejo de Europa estableció un dominio básico, intermedio y avanzado, pero dividido en seis niveles diferentes para evaluar tanto la comprensión escrita y oral como la expresión escrita y oral.

#### **2.1.1 Los niveles comunes de referencia**

Los niveles y descripción establecidos por el MCERL para la certificación de una Lengua Extranjera son los siguientes:

El A1 representa el nivel más básico del conocimiento de un idioma, por lo que el MCERL lo define como sigue:

A1. La persona es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las

personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.

El siguiente nivel, el A2, se considera también un nivel básico, pero aquí el alumno podrá utilizar los tiempos pasado y futuro de la Lengua Extranjera que estudia.

A2. La persona es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.

El dominio intermedio de un idioma incluye los niveles B1 y B2, aquí el estudiante ya es capaz de justificar sus opiniones.

B1. La persona es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.

B2. La persona es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y

naturalidad, de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales, indicando los pros y los contras de las distintas opciones.

Los niveles C1 y C2 son considerados como dominio avanzado de la Lengua Extranjera que se estudia. Aquí el nivel de dominio de la Lengua se vuelve más evidente, ya que el estudiante se expresa de forma fluida en diferentes situaciones que se le presentan.

C1. La persona es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.

C2. La persona es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad.

El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas se toma en cuenta en toda certificación de una Lengua Extranjera, sea cual fuere. Incluso las certificaciones ya anteriormente existentes se han actualizado para poder aplicar estos lineamientos.

## **2.2 EL CENTRO DE LENGUAS EXTRANJERAS BUAP**

El CELE de la BUAP ofrece cursos de Lengua Extranjera a la comunidad universitaria, ofreciendo 9 niveles de cada idioma que se oferta: inglés, francés, alemán, portugués, chino y japonés.

Y tal como se mostró en el capítulo anterior, el MUM señala que en el caso del examen de acreditación de Lenguas Extranjeras, el CELE (Centro de Lenguas Extranjeras de la BUAP) se limitará a la aplicación correspondiente en aras de que dicho proceso sea transparente.

Para que dicho proceso sea transparente, el CELE ofrece acreditaciones para cada idioma, los cuales se rigen bajo los estándares creados por el Consejo para la Cooperación Cultural del Consejo de Europa, el cual trabajó en la elaboración del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL) y estableció una evaluación estándar a nivel mundial para la acreditación de una Lengua Extranjera. Cada institución dedicada a ofrecer una Certificación en Lengua Extranjera debe guiarse por los lineamientos del MCERL.

Así las cosas, el CELE lanza dos convocatorias al año para acreditar el idioma que se desee. Dicho proceso es sencillo, y goza de una gran demanda entre los estudiantes, sobretodo para los niveles 1, 2 y 3 de cada idioma.

### **2.2.1 Misión**

La misión del Centro de Lenguas Extranjeras toma en cuenta tanto el aspecto académico como administrativo, profesional y estudiantil:

“Contribuir a la formación del estudiante a través de la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras, mediante un servicio de excelencia que garantiza y favorece el óptimo desempeño académico, laboral y profesional”.

De esta manera, el Centro de Lenguas da paso a su visión, para mostrar las metas que desea alcanzar en el futuro.

### **2.2.2 Visión**

“Ser reconocida como una institución líder en la enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras logrando que los estudiantes alcancen mejores oportunidades de desarrollo a través de una metodología educativa eficaz, donde la excelencia en la docencia y vocación de servicio sean las bases para formar profesionales capaces de desenvolverse exitosamente en el contexto globalizado”.

De la misión y visión del CELE se desprenden su objetivo general, y de igual modo, sus objetivos específicos, los cuales se pueden observar enlistados a continuación.

### **2.2.3 Objetivo General**

Según la política institucional de lenguas extranjeras de la BUAP, el estudiante desarrollará competencias comunicativas en lengua extranjera para difundir el conocimiento y promover intercambios académicos que favorecerán la apertura a los valores y expresiones culturales tomando conciencia de los otros estableciendo relaciones de integración, comunicación, respeto y tolerancia.

El alumno desarrollará seis habilidades de aprendizaje en una lengua extranjera: inglés, francés, alemán, italiano, chino y japonés (interacción oral/escrita, producción oral/escrita, comprensión oral/escrita) según el Marco

Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL) para lograr la acreditación o certificación en lengua extranjera como parte de su formación académica.

El CELE atenderá a la demanda de aprendizaje del alumno como actor social para responder a tareas en su ámbito académico, profesional, laboral y personal a lo largo de su vida.

#### **2.2.4 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos establecidos en el Centro de Lenguas Extranjeras son los siguientes:

- Integrar las competencias generales del estudiante.
- Desarrollar la competencia comunicativa basada en la acción en lengua extranjera.
- Propiciar las habilidades de aprendizaje según el MCERL para fortalecer la autonomía del estudiante.
- Preparar al estudiante hacia la certificación internacional en una lengua extranjera.
- Fomentar el respeto, la tolerancia y el entendimiento de la diversidad lingüística y cultural.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad.
- Propiciar la movilidad estudiantil.

- Fomentar y facilitar el aprendizaje de un idioma para el desarrollo académico, profesional, laboral y personal.

### **2.2.5 Perfil de Ingreso**

El aspirante a cursar alguna de las ofertas educativas que ofrece el Centro de Lenguas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, deberá ser alumno activo de la BUAP, ya sea en el nivel superior, medio superior o estudiante de Posgrado. También podrán ingresar trabajadores en activo de la BUAP. Dichos aspirantes deberán contar con las siguientes características:

En cuanto a los conocimientos previos que el alumno requiere para cursar el estudio de un idioma se encuentran la experiencia básica en el manejo de las TIC, así como conocimientos básico de redacción para apoyar su expresión oral, aunado a esto, se considera necesario también que el alumno cuente con un nivel satisfactorio de comprensión de lectura, todo esto en su lengua materna.

Por otro lado, ciertas habilidades de expresión y comunicación como estar dispuesto al diálogo e intercambio de ideas; además, la afición y el gusto por la lectura, incluyendo el interés en el aprendizaje de lenguas extranjeras y en la cultura de los países en donde se hablan dichas lenguas, complementan los requerimientos necesarios que el CELE solicita a los alumnos que se inscriban a los diferentes curso que ahí se ofrecen.

### **2.2.6 Perfil de Egreso**

Una vez concluidos sus estudios en Lengua extranjera, el estudiante del Centro de Lenguas Extranjeras será una persona formada integralmente en aspectos críticos y creativos con valores y actitudes acordes con el Modelo Universitario Minerva, consciente de su pertenencia a un entorno social y a su



cultura, apta y capaz de resolver problemas así como de realizar cambios e innovaciones.

El egresado adquirirá, desarrollará y aplicará los conocimientos lingüísticos y socioculturales de la lengua, para que de esta manera sea capaz de adquirir un dominio B1 de la lengua estudiada en base a los lineamientos del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Este nivel de conocimiento del idioma le permitirá acceder a diversas fuentes de información, y a la vez realizar un trabajo autónomo aplicando sus conocimientos de las Tecnologías de la Información.

### **2.3 CERTIFICACIÓN DE UNA LENGUA EXTRANJERA EN LA BUAP**

En base a estos lineamientos del MUM, los alumnos de las diferentes Facultades de la BUAP que deban certificar una Lengua Extranjera, tendrán que alcanzar un nivel A2 teniendo como base el MCERL para que sea capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.

Pero, si se les demanda un nivel básico en la acreditación del idioma, ¿por qué los estudiantes muestran cierta resistencia a continuar sus estudios de Lengua Extranjera, y por consiguiente, a certificarse? Se dará paso ahora a conocer la definición de deserción y sus causas en el CELE BUAP en el siguiente capítulo.

# **CAPÍTULO III.**

## **DESERCIÓN**

### **ESTUDIANTIL**

## **CAPÍTULO III. DESERCIÓN ESTUDIANTIL**

La deserción estudiantil se ha convertido en un problema en el CELE, ya que ha ido en aumento desde que se propuso la certificación de una lengua extranjera en el Modelo Universitario Minerva. Esta situación preocupa enormemente a la Facultad de Lenguas y a la misma BUAP. Es por eso que se ha tratado de conocer los motivos por los que los alumnos desertan, aunque no con mucho éxito.

### **3.1 DEFINICIÓN DE DESERCIÓN**

La *Real Academia de la Lengua Española* define: Deserción: 1. f. acción de desertar. Desertar: 2. Intr. Abandonar las obligaciones o los ideales.

El diccionario *Larousse* lo define como sigue:

(Del lat. desertio, -onis.)

1. s.f. (MILITAR) Acción y resultado de desertar un soldado.
2. Abandono de una obligación o de un grupo al que se está adherido.
3. ( DERECHO) Desamparo, abandono de la causa entablada o de la apelación interpuesta.

### **3.2 MEDICIÓN DEL TAMAÑO DEL PROBLEMA**

En el CELE de la BUAP se observa un alto índice de deserción estudiantil, ya que una gran parte de los estudiantes abandona sus estudios de Lengua

Extranjera. Generalmente los grupos inician con un total de 20 o 25 alumnos en los niveles 1, 2 y 3 y hacia el final del cuatrimestre la cantidad de alumnos va disminuyendo hasta quedar prácticamente a la mitad o menos, de igual forma se puede observar que a partir del nivel 2 el número de inscritos en los grupos de idiomas diferentes al inglés va disminuyendo, y esto puede hacerse mucho más notorio a partir del nivel 4, incluyendo aquí también al idioma inglés, tal como se puede observar en la siguiente tabla 3.1:

**TABLA 3.1 Calendarización**

Periodo	Carrera	Inscritos	Con derecho a ser evaluados	Evalua dos	Reproba dos	Aproba dos	Marcados como NP
OTOÑO 2010	ALEMAN	339		96.17%	32.74%	63.42%	
OTOÑO 2010	CHINO MANDARIN	45		55.56%	35.56%	20.00%	
OTOÑO 2010	FRANCES	810		99.88%	47.78%	52.10%	
OTOÑO 2010	INGLES	1524		98.10%	47.05%	51.05%	
OTOÑO 2010	ITALIANO	157		100.00 %	42.68%	57.32%	
OTOÑO 2010	JAPONES	120		98.33%	25.83%	72.50%	
PRIMAVERA 2011	FRANCES	855		99.77%	48.77%	50.99%	
PRIMAVERA 2011	INGLES	1196		97.66%	45.32%	52.34%	
PRIMAVERA 2011	ITALIANO	149		100.00 %	40.94%	59.06%	
PRIMAVERA 2011	JAPONES	109		99.08%	26.61%	72.48%	
PRIMAVERA 2011	ALEMAN	368		99.46%	44.02%	55.43%	
PRIMAVERA	CHINO	33		100.00	39.39%	60.61%	

2011	MANDARIN			%			
VERANO 2011	ALEMAN	66		100.00 %	25.76%	74.24%	
VERANO 2011	FRANCES	155		99.35%	14.19%	85.16%	
VERANO 2011	INGLES	232		100.00 %	24.57%	75.43%	
VERANO 2011	ITALIANO	24		100.00 %	8.33%	91.67%	
VERANO 2011	JAPONES	18		100.00 %	5.56%	94.44%	
OTOÑO 2011	ALEMAN	543		100.00 %	44.20%	55.80%	
OTOÑO 2011	CHINO MANDARIN	46		100.00 %	34.78%	65.22%	
OTOÑO 2011	FRANCES	1177		96.60%	47.32%	49.28%	
OTOÑO 2011	INGLES	2971		95.05%	46.89%	48.17%	
OTOÑO 2011	ITALIANO	294		99.66%	45.24%	54.42%	
OTOÑO 2011	JAPONES	134		100.00 %	33.58%	66.42%	
Se comienza a marcar NP en lugar de poner calificación 5 y se empieza a registrar que alumnos tienen derecho a ser evaluados							
PRIMAVERA 2012	ALEMAN	507	61.93%	85.40%	27.42%	57.99%	13.02%
PRIMAVERA 2012	CHINO MANDARIN	41	0.00%	100.00 %	56.10%	43.90%	0.00%
PRIMAVERA 2012	FRANCES	1157	60.41%	78.39%	27.31%	51.08%	18.58%
PRIMAVERA 2012	INGLES	2792	67.44%	78.30%	23.32%	54.98%	17.08%
PRIMAVERA 2012	ITALIANO	292	73.63%	80.14%	19.18%	60.96%	16.44%
PRIMAVERA 2012	JAPONES	123	65.04%	86.99%	25.20%	61.79%	13.01%

2012							
VERANO 2012	ALEMAN	242	96.28%	83.47%	9.09%	74.38%	12.81%
VERANO 2012	CHINO MANDARIN	25	100.00%	72.00%	0.00%	72.00%	0.00%
VERANO 2012	FRANCES	586	91.30%	77.47%	5.63%	71.84%	14.85%
VERANO 2012	INGLES	1922	91.26%	82.99%	12.49%	70.50%	10.46%
VERANO 2012	ITALIANO	128	90.63%	83.59%	2.34%	81.25%	7.03%
VERANO 2012	JAPONES	65	95.38%	81.54%	1.54%	80.00%	13.85%
OTOÑO 2012	ALEMAN	669	84.75%	66.67%	9.27%	57.40%	33.33%
OTOÑO 2012	CHINO MANDARIN	49	100.00%	59.18%	0.00%	59.18%	40.82%
OTOÑO 2012	FRANCES	1386	81.60%	60.75%	9.88%	50.87%	36.58%
OTOÑO 2012	INGLES	3553	79.48%	65.10%	9.23%	55.87%	32.28%
OTOÑO 2012	ITALIANO	370	87.03%	74.59%	6.49%	68.11%	24.59%
OTOÑO 2012	JAPONES	132	81.82%	65.15%	3.79%	61.36%	33.33%
PRIMAVERA 2013	ALEMAN	669	91.03%	64.42%	9.87%	54.56%	35.28%
PRIMAVERA 2013	CHINO MANDARIN	49	100.00%	77.55%	0.00%	77.55%	22.45%
PRIMAVERA 2013	FRANCES	1448	86.53%	58.98%	8.49%	50.48%	40.81%
PRIMAVERA 2013	INGLES	4225	85.04%	65.82%	11.53%	54.30%	33.30%
PRIMAVERA 2013	ITALIANO	370	90.81%	64.32%	3.51%	60.81%	35.41%
PRIMAVERA 2013	JAPONES	146	91.78%	59.59%	1.37%	58.22%	40.41%

2013							
VERANO 2013	ALEMAN	300	92.67%	80.33%	10.00%	70.33%	19.00%
VERANO 2013	FRANCES	687	88.36%	73.36%	4.95%	68.41%	25.47%
VERANO 2013	INGLES	2588	90.88%	80.80%	10.05%	70.75%	18.24%
VERANO 2013	ITALIANO	168	87.50%	75.60%	1.19%	74.40%	23.81%
VERANO 2013	JAPONES	60	96.67%	68.33%	1.67%	66.67%	30.00%
OTOÑO 2013	ALEMAN	687	80.93%	47.02%	4.80%	42.21%	32.90%
OTOÑO 2013	CHINO MANDARIN	49	95.92%	65.31%	0.00%	65.31%	34.69%
OTOÑO 2013	FRANCES	1416	78.53%	49.51%	7.70%	41.81%	34.11%
OTOÑO 2013	INGLES	4144	78.55%	59.24%	6.88%	52.36%	34.05%
OTOÑO 2013	ITALIANO	379	80.74%	63.59%	3.17%	60.42%	36.15%
OTOÑO 2013	JAPONES	143	86.01%	58.74%	4.20%	54.55%	41.26%
OTOÑO 2013	PORTUGUES	48	81.25%	0.00%	0.00%	0.00%	25.00%

Fuente: CELE BUAP

### 3.3. CAUSAS DE LA DESERCIÓN

Como se mencionó en párrafos anteriores, hasta la fecha, las causas de esta deserción son desconocidas, pero se presumen varios factores que inducen

a un estudiante a tomar la decisión de abandonar sus cursos. Entre estas causas se pueden mencionar que el alumno trabaja, o encuentra un trabajo durante el desarrollo del curso, los horarios (los cuales generalmente son establecidos por el Centro, tomando en cuenta muchas veces el horario disponible de su planta docente). Otra causa también podría ser el periodo de exámenes finales en sus Facultades, a los que los estudiantes les dan más prioridad y asimismo las inasistencias totales durante el curso, ya que el CELE, al igual que se aplica en toda la Universidad, plantea una asistencia mínima del 80% para poder presentar el examen final.

Así, dado que el presente trabajo pretende ayudar a disminuir la deserción estudiantil en el CELE de la BUAP, el siguiente capítulo servirá para estudiar a fondo los elementos del proceso administrativo, entre los cuales se encuentra la descripción de puestos, a través del cual se pretende sentar las bases administrativas para alcanzar el objetivo mencionado.



**CAPÍTULO IV. LA  
DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS DENTRO DEL  
PROCESO  
ADMINISTRATIVO**

## **CAPÍTULO IV. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Siendo la base de este proyecto una propuesta de descripción de puestos y siendo ésta parte del proceso administrativo, el presente capítulo se ocupará en mostrar sus conceptos y beneficios de su aplicación dentro de una empresa. La administración será mostrada en primer lugar, para seguir con el proceso administrativo y concluir con la descripción de puestos.

### **4.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (*Chiavenato, 2001*).

Según *Hernández y Palafox (2012)*, la eficiencia es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas. Por su parte, la eficacia es alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas.

Para actuar con eficiencia y eficacia, es necesario dar a conocer los conceptos de planeación, organización, dirección y control, los cuales se mostrarán en el siguiente aspecto que abordaremos, siendo que forman parte del proceso administrativo.

### **4.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es uno de los ejes centrales de este trabajo, ya que una de las herramientas de la organización incluye la descripción de puestos, por lo que su estudio, buen manejo y entendimiento a la vez, es esencial para el desarrollo del mismo.

El proceso administrativo incluye la planeación, organización, dirección y control de los elementos de la organización que se estudie, para ayudarle a alcanzar un objetivo en beneficio de la misma.

“Los objetivos son eventos o realizaciones planeados que se esperan llevar a cabo. Son los frutos que se desean recoger en el puesto de trabajo o en la organización. Los objetivos pueden ser mejorar las ventas, reducir los costos, crear nuevos mercados o aminorar el ausentismo” (Mali, 1979).

#### **4.2.1 Elementos del proceso administrativo**

El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa, y facilitar su dirección y control.

El concepto de PA lo desarrolló por primera vez el francés Henri Fayol a principios del siglo XX; y a partir de entonces lo han perfeccionado diversos tratadistas. El PA comprende una serie de pasos para sistematizar las operaciones de una empresa en forma efectiva. El administrador, aunque conoce el PA en su totalidad, reconoce que su aplicación depende del nivel jerárquico o directivo en el que se encuentre:

1. Alta dirección. Creación de empresas y la operación de éstas al enfrentar el modelo ideal con la realidad y corregir sus desviaciones.
2. Mando medio. Se encarga de traducir los planes de la Alta Dirección en las áreas funcionales.

3. Niveles operativos. Ejecución de operaciones dentro de la organización de acuerdo con lo preestablecido por los niveles superiores, así como la generación de información cotidiana por medio de reportes o captura de datos.

Los elementos del proceso administrativo son la planeación, organización, dirección y control de todos los elementos organizacionales con los que se cuenta en la empresa.

Tabla 4.1 Proceso Administrativo

1	2	3	4
Visión y Planeación	Organización	Dirección	Control

Fuente: Hernández y Palafox (2012).

Enseguida se mostrarán las definiciones de cada uno de los elementos del PA, empezando por la planeación.

#### **4.2.1.1 Planeación**

Planeación. Proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de la empresa para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizar dichas acciones internamente, dirigir las, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general.

Se puede decir que la planeación contesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Por qué debe hacerse?
- ¿Cuánto y cuándo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerse?

Entre las diversas herramientas que ofrece la planeación, se encuentra la matriz FODA, la cual permite ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. En el siguiente punto ahondaremos más en el tema respecto a la matriz FODA.

#### **4.2.1.1.1 Matriz FODA**

La Matriz FODA es fundamental para la planeación estratégica, en ella se analizan los elementos internos y externos de una empresa.

Los elementos son las fuerzas (F) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A).

En la siguiente tabla 4.2 se puede apreciar cómo estos elementos se combinan en una matriz para generar estas combinaciones principales:

Tabla 4.2

**La Matriz FODA**

Factores Internos / Factores Externos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	<b>FO (Maxi - Maxi)</b>  <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	<b>DO (Mini - Maxi)</b>  <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
Lista de Amenazas A1 A2 ... An	<b>FA (Maxi - Mini)</b>  <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	<b>DA (Mini - Mini)</b>  <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Fuente: <http://gonzalovergara.com/profe/wp-content/uploads/2012/05/Matriz-FODA.png>

#### 4.2.1.2 El proceso organizacional

Organización. Estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la actividad delegada; responde a las preguntas: ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?

De acuerdo a Hernández, se entiende por proceso organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa.

Las principales etapas del proceso organizacional son:

### 1. Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales

Departamentalizar significa agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal forma que se permita la especialización de los responsables. Las funciones se dividen con base en la actividad en que mejor convenga a la producción, el mercadeo de productos, y la administración de las finanzas y de los recursos humanos.

Las empresas se organizan conforme a las siguientes bases: en razón de su(s) producto(s), del área funcional, del cliente, del proyecto o estructuras matriciales o del área geográfica en donde operan. Además, deben llevar estudios de agrupamientos de tareas para definir de manera adecuada la división estructural, y determinar las unidades de trabajo denominadas puestos. Enseguida se analizan las bases para generar la estructura y posteriormente se explica qué se entiende por agrupamiento de tareas.

### 2. Estructura jerárquica

Aparentemente, los miembros de las áreas funcionales obedecen a dos líneas de mando: al titular de su área funcional y al líder del proyecto; sin embargo, esto no crea ningún conflicto, pues en la realización de proyectos ellos son los responsables de que los elementos requeridos estén conforme a las políticas, normas y estrategias de la empresa. En caso de que el líder del proyecto quisiera salirse de las normas establecidas, la autoridad lineo-funcional tiene prioridad, salvo indicaciones contrarias de la alta dirección.

Los proyectos son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva, propia de la empresa, o bien, aquellos enfocados a realizar un

trabajo especial a un tercero, al que se le venden servicios específicos, diseñados a la medida.

### 3. Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.

Estructural y formalmente, la autoridad se debe delegar y establecer conforme a la siguiente clasificación:

#### a) Autoridad lineo-funcional

“Aquella delegada formalmente a una unidad de trabajo, independientemente de la jerarquía, que le permite, le faculta y lo responsabiliza sobre las decisiones que debe tomar para llevarse correctamente la función”.

#### b) Autoridad staff o asesora

El conjunto de colaboradores indirectos de la estructura que apoyan a la dirección al brindar asesoría en materias específicas a los titulares de las áreas o gerencias.

Los asesores no están facultados para tomar decisiones, como los encargados de las áreas con autoridad lineo-funcional; de manera que el asesor tiene voz, pero no decide.

#### c) Autoridad normativa



Aquella que tienen las áreas centrales de dirección y gerencia de una empresa, que cuenta con un territorio de operaciones, y que por lo mismo ha establecido un sistema descentralizado que faculta a gerentes regionales para que actúen empresarialmente en zonas determinadas.

#### 4. Definición de comunicación formal y autoridades informales

El diseño de la estructura organizacional, la departamentalización y las definiciones de autoridad de cada nivel jerárquico, como ya se mencionó, debe definir el tipo de autoridad estructural.

Además, en las empresas se generan grupos informales en los que de alguna manera se reconoce la autoridad informal de cierta persona; esto es, que ejerce influencia sobre el grupo sin tener un nivel gerencial.

##### **4.2.1.2.1 Principios de organización**

- Principio de unidad de objetivo
- Principio de jerarquía
- Principio de equidad en carga de trabajo
- Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesora
- Principio de autoridad normativa
- Principio de unidad de mando

##### **4.2.1.2.2 Herramientas de organización**

Las herramientas de organización son todas aquellas que apoyan esta etapa del proceso administrativo. Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son:

#### 4.2.1.2.2.1 Organigrama

Los organigramas son las representaciones gráficas de las estructuras lineo-funcionales. Se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal.

En la construcción de organigramas hay 10 reglas básicas que deben considerarse:

1. Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o de uno parcial.
2. Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona. Los cocientes ad hoc se ponen en un cuadro.
3. Colocar las posiciones que tengan idéntica jerarquía al mismo nivel.
4. Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
5. Se utilizan líneas para representar el flujo de la autoridad.
6. La autoridad *staff* o asesora se indica con líneas punteadas.
7. Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.

8. El título del cargo, que va dentro del cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.
9. Es común incluir el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él de forma estable.
10. El organigrama debe ser lo más simple posible; de emplearse alguna anotación especial se debe agregar una explicación.

#### **4.2.1.2.2.2 Diagramas de flujo**

Es una representación gráfica de un proceso productivo. Se utiliza incluso en el área escolar.

Los diagramas utilizan símbolos definidos internacionalmente por el Instituto Nacional Americano de Estándares, ANSI por sus siglas en inglés, y la Sociedad Estadunidense de Ingenieros de Manufactura (ASME). Cada empresa tiene la libertad de generar su propio código; lo importante es ser congruente y consistente, de tal manera que quede estandarizado para su uso interno.

##### **4.2.1.2.2.2.1 Símbolos utilizados en los diagramas de flujo**



Éste se utiliza para representar el inicio o el fin de un algoritmo. También puede representar una parada o una interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.



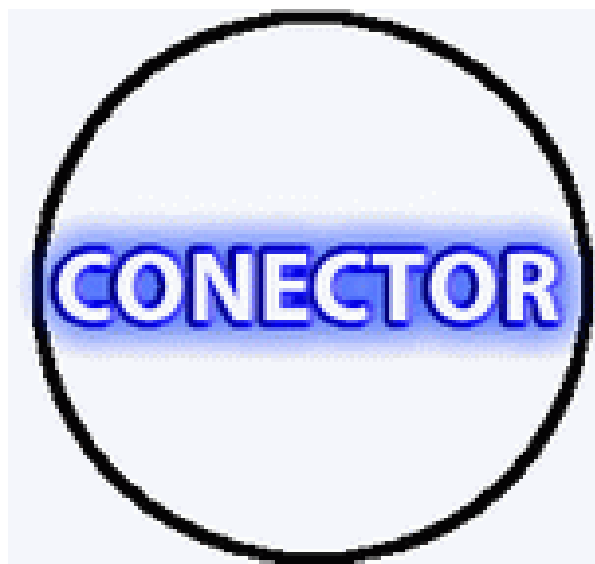
Éste se utiliza para un proceso determinado, es el que se utiliza comúnmente para representar una instrucción, o cualquier tipo de operación que origine un cambio de valor.



Este símbolo es utilizado para representar una entrada o salida de información, que sea procesada o registrada por medio de un periférico.



Éste es utilizado para la toma de decisiones, ramificaciones, para la indicación de operaciones lógicas o de comparación entre datos.



Éste es utilizado para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector de salida y un conector de entrada. Ésta forma un enlace en la misma página del diagrama.



Éste es utilizado para enlazar dos partes de un diagrama pero que no se encuentren en la misma página.



Éste es utilizado para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir, para indicar el sentido de las operaciones dentro del mismo.



Éste es utilizado para representar la salida de información por medio de la impresora.



Éste es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del monitor o la pantalla.

#### **4.2.1.2.2.3 Análisis de puestos**

La organización incluye diferentes herramientas, y el análisis y descripción de puestos forman parte de ella. Pero además, este trabajo está consagrado para derivar en una propuesta de descripción de puestos para el CELE de la BUAP, por tal motivo este tema se expondrá con más detalle al final del presente capítulo.

#### **4.2.1.2.2.4 Manuales de organización**

Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización. Facilitan, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos a desempeñar.

##### **4.2.1.2.2.4.1 Estructura de un manual de organización**

Un manual de organización por lo general tiene la siguiente estructura:

- Portada e índice.
- Presentación del documento y la función del mismo por la dirección general.
- Antecedentes históricos de la empresa: sus fundadores, sus principales logros y cambios.
- Estrategia corporativa en términos de visión general, misión y valores. Esta estrategia es un documento privado.
- Independientemente de la misión y la visión, también se pueden establecer los objetivos financieros de la empresa.
- Organigrama general, organigrama de áreas.



- Descripción de los principales procesos productivos.
- En ocasiones, en los manuales internos se establecen las descripciones de puestos por funciones y competencia.

#### **4.2.1.2.3 Axiomas para organizar una empresa**

La necesidad determina la estructura, y no la estructura determina la necesidad.

1. La estrategia determina la estructura organizacional.
2. El contexto externo e interno afecta la manera en que se diseña una organización social, aunque teóricamente el ser humano se adapta a la empresa y no la empresa a las circunstancias personales.
3. La estructura de otra empresa, por muy buena que sea, sólo sirve como referencia. No hay organización igual; cada una tiene circunstancias diferentes.
4. La tecnología afecta el diseño de la organización.
5. La estructura tarde o temprano limita el crecimiento.
6. Una estructura inflexible genera crisis y conflicto.

7. Los resultados son infructuosos en una organización mal diseñada.

### **4.2.1.3 Dirección**

Dirección. Llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.

La dirección es un equipo, es decir, un cuerpo plenamente integrado, no un grupo de personas competentes que trabajan en forma aislada.

#### **4.2.1.3.1 Medios o componentes de la dirección**

Se conocen como medios de la dirección a los factores clave de que se valen los responsables de la alta dirección; ellos son:

- Integración
  
- Liderazgo
  
- Motivación
  
- Comunicación
  
- Dirección, ejecución y supervisión de resultados.

- Toma de decisiones

#### **4.2.1.3.1.1 Integración**

Función organizativa-empresarial consistente en conservar y desarrollar capacidades mediante la gestión del conocimiento de los recursos humanos internos y, en su caso, reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y a la política salarial, con el propósito de cohesionarlos en la visión y valores de la empresa para que den lo mejor de sí, se desarrollen y crezcan técnica, económica y emocionalmente a partir de los propósitos y resultados de la misma.

La integración surge de la necesidad de integrar la estructura y los puestos directivos a la organización de una empresa de una manera más especializada que lo que corresponde a los puestos operativos; dicha integración está ligada a los programas internos de desarrollo de gerentes, basados en carreras y promociones internas.

Son tres los elementos que intervienen en el éxito de una labor directiva:

- a) El director: sus competencias gerenciales, rasgos psicológicos y estilos de liderazgo.
- b) La situación y clima laboral del área: incluye resultados históricos, problemática presente y apoyo de instancias superiores.
- c) Los colaboradores, en términos de madurez y competencias de trabajo.

#### **4.2.1.3.1.2 Liderazgo**

Capacidad que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

El liderazgo es eminentemente una expresión de la creatividad individual, por lo que no hay líderes iguales, ni modelos técnicos de liderazgo aplicables a todas las personas y situaciones.

##### **4.2.1.3.1.2.1 Clasificación de estilos de liderazgo**

La forma en que continuamente se conduce a un grupo determina el tipo o estilo de liderazgo. Según la teoría tradicional, son tres los estilos:

- Autocrático. Cuando un directivo utiliza su poder, autoridad y jerarquía, y centraliza las decisiones de sus colaboradores.
- Democrático. En este estilo el directivo involucra a sus colaboradores en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.
- Liberal. El líder de este tipo tiende a ser permisivo o tolerante, no porque abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores le permite delegar altas responsabilidades.

Axiomas de liderazgo

- Cuando el directivo satisface necesidades de la organización por medio de la autorrealización de los colaboradores, incrementa su liderazgo y resultados.
- La mejor autoridad directiva es aquella que no se siente, pero que se sigue.
- El líder inspira confianza, no impone decisiones por medio de su autoridad formal.
- El líder “jala” y la autoridad empuja.

#### **4.2.1.3.1.3 Motivación**

La motivación es otro factor que contribuye al reconocimiento de una persona como líder en la empresa. Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder.

#### **4.2.1.3.1.4 Comunicación**

Proceso por el cual se transmite y recibe información (palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos), así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.

Propósitos de la comunicación:

1. Cohesionar y generar el espíritu del equipo
2. Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones
3. Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
4. Consolidar la misión, visión y los valores como una cultura laboral.

Principios de la comunicación

- Oportunidad y veracidad
- Bilateralidad de la comunicación
- Rastreabilidad de la información

#### **4.2.1.3.1.5 Dirección, ejecución y supervisión de resultados**

La dirección es el rumbo. La supervisión es acoplar la acción con los objetivos en la ejecución y gestión de una empresa. La supervisión implica el conocimiento de las características de los colaboradores, en especial su madurez en términos psicológicos y sociológicos, así como en términos técnicos; de ahí que el directivo, como supervisor, tiene la responsabilidad formativa de los colaboradores.

La dirección en la supervisión crea soluciones con base en las habilidades de liderazgo, motivación y comunicación de quien ejerce la acción.

#### **4.2.1.3.1.6 Toma de decisiones**

La esencia de la dirección está en la toma de decisiones (TD). Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante

situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

El nivel ejecutivo está obligado a ser oportuno en la definición de las decisiones y en su comunicación e implementación.

Los problemas administrativos pueden tener diversas formas de solución. A cada forma de solución se le denomina alternativa, la cual debe ser ponderada con sus pros y sus contras.

#### **4.2.1.3.1.7 Seguimiento de las decisiones**

Las decisiones requieren de supervisión, y por ello es conveniente que se responsabilice a un miembro del equipo, por principio al que lleva a cabo la función, para ejecutarla en determinada fecha.

#### **4.2.1.4 Control**

El propósito del control es mantener a la empresa u organización en el equilibrio deseado.

Control. Evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado.

Siendo un mecanismo de medición, el control abarca las siguientes etapas:

1. Definición del propósito del control.
2. Establecimiento de estándares-indicadores o parámetros como unidades de medida.

3. Generación de un sistema e instrumento de medición e información.
4. Medición de la variabilidad y del comportamiento del estándar.
5. Generación de medidas correctivas a las desviaciones de la norma.
6. Evaluación de la efectividad del control.

Los controles son vitales, pero se deben seleccionar elaborar muy bien, con objetivos claros.

Parámetros. Son unidades que se sirven para medir el comportamiento de un proceso y su resultado (producto y/o servicio).

Estándares. Son la norma de comportamiento deseado en los resultados de la operación de un proceso y de las características cuantitativas que debe tener un producto o servicio.

Indicadores. Los indicadores de calidad son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de ésta.

#### **4.2.1.4.1 Generación de estándares, parámetros, indicadores y coeficientes**

La calidad de una gestión administrativa se mide como sigue:

Resultados/Metas programadas

Este indicador es el más frecuente y es el que se conoce también como estándar. Es el referente de eficiencia programada.



Producto/Insumos

Para medir la productividad

El impacto, también conocido como relación costo-beneficio, se mide por medio de la siguiente fórmula:

Costo de insumos/Población atendida

La capacitación del personal se mide a través de la fórmula de impacto; se capacita a “X” número de trabajadores con un costo de tantos miles de pesos. La educación, la salud y la seguridad pública en un país se miden mediante esta fórmula.

Es así como se compone el proceso administrativo. Ahora bien, como se mencionó en el punto 4.2.2.4, se dará paso a profundizar en la descripción de puestos, eje central del presente trabajo.

## **4.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Tras establecer sus áreas y niveles jerárquicos, la organización requiere definir funciones puesto por puesto. Un puesto es la unidad básica de trabajo; los puestos requieren de una descripción de funciones generadas mediante el método del análisis de puestos, por lo que el análisis y la descripción son dos herramientas.

### **4.3.1 Método de análisis de puestos**

El análisis de puestos es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto, a fin de conocer detalladamente sus componentes, base

de otros estudios relacionados con la organización de la empresa, como son: remuneración de sueldos y salarios, capacitación, reclutamiento y desarrollo de habilidades de los ocupantes de los puestos.

El método de análisis de puestos requiere de un cuestionario que recopile los siguientes datos:

- a) Identificación del puesto y datos generales
- b) Descripción genérica
- c) Descripción analítica
- d) Requerimientos
- e) Responsabilidades
- f) Condiciones físicas en que se realiza el trabajo.

Una vez levantados los cuestionarios de todos los puestos y relacionados con los procesos productivos, equipos y herramientas de trabajo, se afinan las cargas de trabajo y se alinean con los procesos productivos y la estrategia.

#### **4.3.1.1 La confección de formularios**

Hay cinco tipos de factores necesarios para redactar una descripción de tareas:

1. Los factores que indican la tarea.

Se utiliza para reunir datos que identifiquen la tarea, tales como la designación y el número de código de ella, el lugar donde se realiza, la cantidad de personal destinada para la tarea, el sexo, sus remuneraciones, sus horarios de trabajo, entre otros.

2. Las aptitudes necesarias para realizarla.

Se utiliza para reunir datos sobre las calidades que la tarea requiere, tales como nivel educacional, experiencia, su relación con otras tareas, los deberes que implica y los conocimientos que exige.

3. Las responsabilidades que implica.

Se utiliza para reunir datos sobre las responsabilidades inherentes a la tarea, tales como dirección y conducción de grupos, operaciones del negocio, cuidado de equipos, seguridad de terceros y contacto con el público.

4. El esfuerzo que exige.

Se utiliza para reunir datos sobre el esfuerzo que exige la tarea.

5. Las condiciones laborales que la rodean.

Se utiliza para reunir datos sobre las condiciones laborales de la tarea.

#### **4.3.1.2 Reunión de la información**

Los mismos empleados pueden facilitar la mayor parte de la información requerida para redactar la descripción de una tarea. La persona que la realiza conoce sus deberes y las responsabilidades inherentes.

Cuando se crea una nueva tarea, ésta debe ser descrita en la mejor forma posible y sometida a prueba. El empleado que realiza la prueba puede contribuir a la rectificación de la descripción sobre la base de su experiencia durante el periodo de prueba.

En pequeñas organizaciones, la mejor forma de reunir los datos es mediante entrevistas con los empleados que realizan las tareas. Ello llevará tiempo, pero tiene la ventaja de que ésta será exacta. De esta forma, es muy probable que se obtenga un verdadero cuadro de la tarea, y todo lo que ella implica. Debe tenerse presente, que la información reunida sobre cualquier tarea debe ser real y exacta.

Una forma fácil de reunir esta información es utilizar un formulario distinto para cada tipo de factores.

#### **4.3.2 Partes de una descripción de puestos**

Las descripciones de puestos comprenden varios apartados:

- a) Datos generales de la organización. El área, sub-área, nombre o nombres del puesto, clave de identificación para fines presupuestales, para

identificar salarios, o sueldos correspondientes, fecha de elaboración, nombre de quien la formuló y de quien la autorizó.

- b) Ubicación en la estructura organizacional. Nombre del puesto superior y, a su vez, de su dependencia.
- c) Descripción genérica. Explicación general de las actividades más características y claves que señalen la función más importante, en términos de competencias laborales.
- d) Descripción analítica. Detalle de cada una de las actividades y competencias laborales que se realizan en el puesto, con resultados claves de la función y de quien ocupe el puesto.
- e) Perfil del ocupante. Es una descripción de las características en términos de la edad, sexo, requisitos de nivel educativo formal y capacitación, experiencia en puestos similares, idiomas y manejo de equipo y programas de cómputo, en su caso. Otras características de carácter psicológico y social.

Según John A. Beaumont, una descripción de funciones es un resumen de los factores imperantes de cualquier ocupación específica y detalla:

1. Los deberes inherentes a una determinada función.
2. Cómo deben ser cumplidos tales deberes.
3. Las aptitudes exigidas para desempeñar esas funciones.

4. La necesidad de las funciones; por ejemplo, cómo se relacionan con otras en la misma empresa.

Debido a las funciones a cumplir, una descripción de funciones o tareas puede ser simple o complicada. Es, en efecto, una constancia escrita de los deberes, las responsabilidades, y los requisitos de cada función en particular.

La descripción incluye un resumen de los factores más importantes inherentes a cada función. Estos factores permiten al empresario y al empleado comprender en términos generales lo que debe hacer el empleado, cómo debe hacerlo y por qué debe hacerlo. También indica las capacidades y responsabilidades inherentes y su relación con otras funciones en la empresa.

“¿Cuáles son mis funciones?”, es la pregunta que debería contestar con toda claridad una descripción de tareas.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la descripción debe tratar de los requisitos básicos de una función o tarea, y no de la forma, buena o mala, en que es desempeñada actualmente por determinado individuo. Esto debe quedar bien claro porque algunos empleados creen erróneamente que la descripción de tareas es un arma para medir el cumplimiento individual de cada uno de ellos. Debe insistirse en que es sólo un medio de analizar y determinar los requisitos de las funciones y tareas en sí.

Se debe igualmente convencer al personal sobre la utilidad de la descripción de funciones: que ésta depende del tipo de trabajo que se hace, de

la organización de la empresa y, sobre todo, de la cantidad de empleados que trabajan en ella. Básicamente, la tarea de convencer a los trabajadores, es un problema de comunicación.

El proyecto puede comunicarse a los empleados, ya sea individualmente o en pequeños grupos, señalando la manera en que la descripción de puestos contribuirá a que cada empleado obtenga mayores satisfacciones de su trabajo. Debe destacarse que el propósito de la descripción de tareas es permitirles comprender mejor el trabajo que debe cumplir cada uno, y que de ningún modo está destinado a evaluar o acelerar el trabajo.

#### **4.3.3 Instalación del programa de descripción de puestos**

El apoyo de la dirección es uno de los requerimientos vitales para emprender con éxito un programa de descripciones de puestos administrativos. La autorización del alto nivel sirve para enfatizar la importancia del programa al personal cuyos puestos han de describirse.

Un paso necesario en cualquier programa de descripciones de puestos administrativos es la presentación al personal cuyos puestos van a ser descritos. El programa debe anunciarse tan pronto como se haya decidido su adopción.

No importa quién presente formalmente el proyecto a los directivos, sin considerar los usos que éste piense darle a las descripciones de puestos administrativos, y tanto si la idea es presentada en una reunión muy concurrida, o en una serie de pequeñas juntas de ejecutivos, o bien por carta, hay ciertos

puntos del programa que deben ser señalados en cada presentación de las descripciones de puestos. Estos puntos son presentados a continuación para que a partir de ellas puedan generarse ideas o pensamientos que pueden ser incluidos.

1. Explicar los males generales e individuales y las posibles desigualdades que se espera sean solucionadas por el proyecto, describiendo los beneficios positivos que tratan de alcanzarse tanto para la empresa como para el personal. En general es preferible empezar describiendo los resultados que la empresa trata de alcanzar (aclaración de la organización, planeación de la misma, una política de administración de sueldos más equitativa, etc.) y luego llevarlos a las descripciones como un medio de alcanzar estos fines, mejor que presentarlo en sentido contrario.

2. Hacer hincapié en que el proyecto cuenta con todo el respaldo de la dirección de la empresa.

3. Hacer una breve reseña sobre cómo se originó el proyecto.

4. Y si cabe tal declaración, explicar que el objetivo del programa es describir los puestos y que no se trata de calificar la actuación.

5. Para calmar las dudas, hacer resaltar que nadie perderá su empleo o que se verá obligado a aceptar una reducción de su sueldo como consecuencia del programa. Claro está que si se tiene la intención de rebajar los sueldos y reducir el personal, no es aconsejable formular estas declaraciones.



6. Explicar al personal exactamente lo que se requerirá de ellos, así como cualquier preparación que ellos deban efectuar con anterioridad, (o bien, decir si no se requiere ninguna); explicar cómo va a obtenerse la información (de quién, por quién, por medio de un cuestionario, de una entrevista, etc.); qué se hará con la información (quién la verá y la aprobará) y cuál será su forma final, así como si el mismo ocupante del puesto podrá ver la descripción final.

7. Pedir al personal su ayuda y cooperación.

8. Contestar clara y totalmente cualquier pregunta que surja de parte del personal, tomándose todo el tiempo necesario para esto y alentando la sinceridad. Si no hay tiempo suficiente, o si hay más preguntas de las previstas, designar claramente un medio determinado por el cual puedan hacerse preguntas y puedan responderse.

#### **4.3.4 Uso de la descripción de puestos**

Una vez reunidos todos los datos suministrados por los empleados, se pueden utilizar para:

1. Comparación externa de la compensación
2. Comparación interna de la compensación
3. Calificación de méritos
4. Desarrollo Administrativo
5. Reclutamiento, contratación y colocación

6. Orientación de nuevos ejecutivos
7. Ascensos
8. Auto comprensión
9. Acuerdo con el superior
10. Esclarecimiento de la organización
11. Planeación de la organización
12. Entregar una copia a los empleados correspondientes.
13. Asegurarse que las tareas se cumplan en la forma descrita.

Así como se mostró al inicio de este capítulo, se entiende por proceso organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa. Por lo tanto, la implementación de una descripción de puestos, ayudaría en este sendero a la organización educativa objeto de este estudio: el CELE BUAP.

En el siguiente apartado, se desarrolla la metodología seguida para el diseño de la propuesta de descripción de puestos del CELE BUAP.

**CAPÍTULO V.**  
**METODOLOGÍA Y**  
**DISEÑO**

## **CAPÍTULO V. METODOLOGÍA Y DISEÑO**

En este capítulo se presentan el método de enfoque y el tipo de investigación, además de sus alcances.

### **5.1 MÉTODO**

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo, ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se realizaron entrevistas personales para diagnosticar la situación real del CELE BUAP en cuanto a la aplicación del proceso administrativo en dicha institución.

### **5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptivo que permitió utilizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y subtemas relacionados con el origen del trabajo haciendo un repaso de fundamentos, conceptos, teorías, etc.

La investigación tomó un sesgo explicativo al señalar cuáles son los beneficios en la adopción correcta de la descripción de funciones incluida en el proceso administrativo para ayudar a disminuir la deserción de estudiantes en el CELE BUAP.

### **5.3 ENFOQUE**

El enfoque de la investigación resultó ser cualitativo y cuantitativo porque se describieron primero los aspectos no cuantificables y después se tornó cuantitativo porque se validó la propuesta por medio de entrevistas y cuestionarios.

## **5.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La información se obtuvo de fuentes secundarias como son libros, periódicos, revistas, tesis y páginas electrónicas.

Se procedió en primer lugar a recopilar la información de las fuentes citadas previamente, con posterioridad se seleccionó la información y una vez seleccionada y elegida, se continuó con la lectura de la que resultare útil para el tema y de este modo se elaboraron resúmenes, síntesis, cuadros comparativos y análisis que permitieron la construcción teórica del tema que se desarrolló, añadiendo un apartado referencial, ya que ambos sirvieron como puntos de partida para elaborar la propuesta.

## **5.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo se desarrolló en el CELE BUAP, el que cuenta con las características requeridas para el desarrollo del presente trabajo. Se tomaron muestras recabando información de fuentes primarias (entrevistas y cuestionarios) para su análisis y estudio, y de esta forma se pudo sustentar la aplicación del proceso administrativo para su solución y reafirmar la hipótesis planteada al principio.

## **5.6 ESTUDIO DE CASO**

La investigación se aplicó considerando el Centro de Lenguas de una institución superior: BUAP.

El método de caso es una técnica de simulación a la cual se recurre porque el alumno no puede administrar experimentalmente una empresa. El método de caso cumple las siguientes etapas *Chiavenato, I. (2001)*:

Lea el caso con sumo cuidado. El caso relatado generalmente se toma de la vida real.

Reúna los datos. Es conveniente recolectar los principales hechos por escrito, para no confiar sólo en la memoria.

Evalúe los datos. Determine la importancia relativa de los datos reunidos y deje a un lado los que no tengan importancia para el caso.

Defina el problema. Asegúrese de que comprendió el caso y consiguió plantear el problema y las consecuencias.

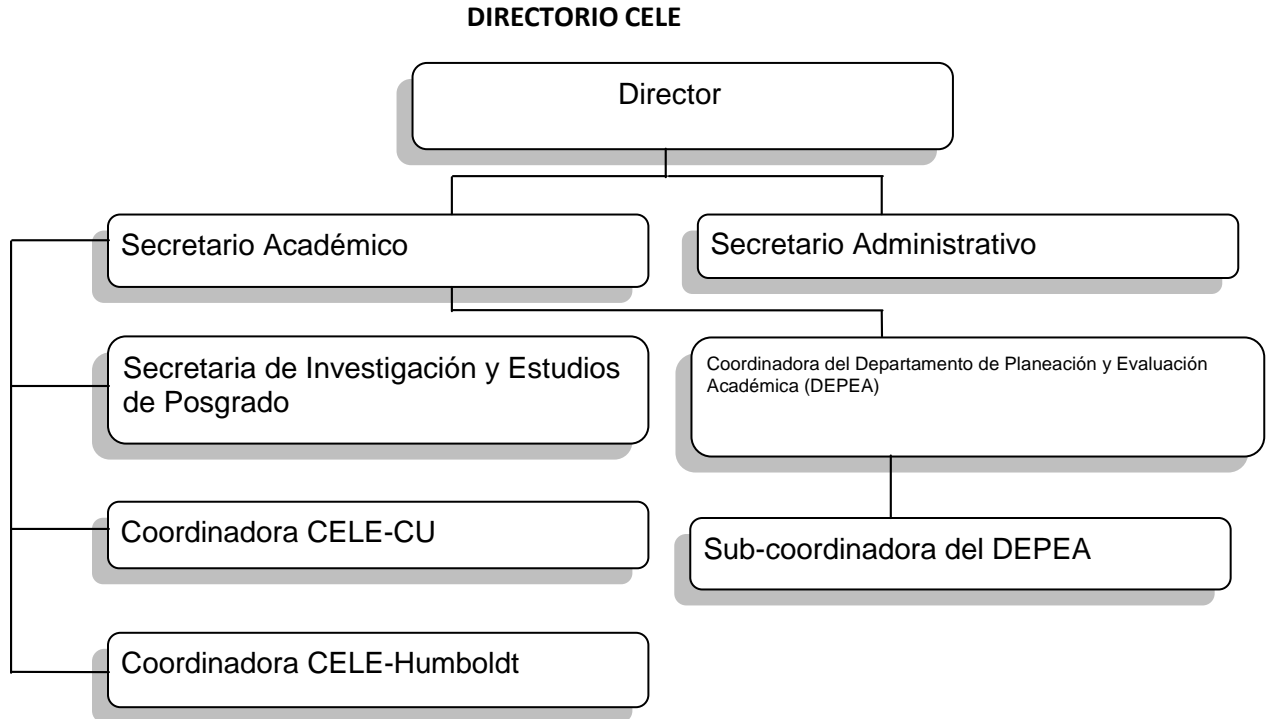
Establezca alternativas de solución para el problema. No busque una solución rápida, sino diversas soluciones diferentes, fundamentadas en hechos. Es conveniente escribir todas las alternativas de solución y sus posibles consecuencias para el presente y el futuro de la empresa.

Elija la alternativa de solución más adecuada. En otros términos, tome una decisión, teniendo en cuenta la situación involucrada.

Prepare un plan de acción. A la luz de los hechos, prepare un plan para poner en práctica la solución elegida. Considere la empresa como una totalidad y comprometa a otros departamentos, si están involucrados en el caso.

## **5.7 POBLACIÓN**

Para la investigación se considera una población: los trabajadores administrativos del CELE, justo los que aparecen en el directorio que queda como sigue:



Además, se incluye la descripción de las asistentes administrativas de cada uno de estos puestos y el de Docente, como involucrados en el proceso de certificación en una lengua extranjera de la comunidad universitaria BUAP.

## 5.8 INSTRUMENTO PARA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento que se utiliza está compuesto por preguntas abiertas para obtener la descripción del puesto directamente de la persona que lo ejerce, incluyendo también opciones múltiples para conocer las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto.

### 5.8.1 Definición de cuestionario

A grandes rasgos, el cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. De tal

manera que, se puede afirmar que es un instrumento de investigación utilizado para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada.

Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información.

En base a esta definición, se muestra en el siguiente apartado el cuestionario aplicado a los puestos que aparecen en el Directorio del CELE BUAP.

#### **5.8.2 Cuestionario aplicado para crear una propuesta de descripción de puestos del CELE BUAP**

- 1. ¿Cuál es el nombre de su puesto?**
  
- 2. ¿Cuál es el nombre del puesto de su jefe inmediato?**
  
- 3. ¿Conoce la misión y propósito de su puesto? ¿Cuáles son?**
  
- 4. ¿Cuáles son las actividades que realiza más frecuentemente?**
  
- 5. ¿Qué otras actividades realiza?**
  
- 6. ¿Es un trabajo que requiere lo siguiente? (Marque con una “X”, por favor):**



	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>Estudios de primaria</b>		
<b>Estudios de secundaria</b>		
<b>Estudios de preparatoria</b>		
<b>Estudios de licenciatura</b>		
<b>Estudios de maestría</b>		
<b>Estudios de doctorado</b>		
<b>Uso de la computadora</b>		
<b>Otro idioma</b>		
<b>Experiencia en un puesto similar</b>		
<b>Relaciones con el personal de la dependencia</b>		
<b>Relaciones con personal externo o proveedores externos</b>		
<b>Esfuerzo físico</b>		

**MARÍA DE LOS ÁNGELES HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FAC. DE CONTADURÍA PÚBLICA BUAP**

**ABRIL 2014**

### **5.9 METODOLOGÍA**

La metodología que se utilizó para el desarrollo del trabajo fue la siguiente:

Se inició con la revisión de la literatura y selección de la misma en fuentes secundarias para construir la parte teórica y referencial de la investigación.

Posteriormente se procedió a obtener información de sujetos involucrados en el tema o fuentes primarias con el uso de instrumentos como cuestionarios, entrevistas personales y observaciones en sitio.

Para obtener la información requerida para la descripción de puestos del presente trabajo, se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño del instrumento.
- Validación del instrumento.
- Obtención del instrumento definitivo.
- Visita a los puestos superiores para que validaran y apoyaran el desarrollo de la investigación.

El cuestionario se aplicó de forma personal, a través de una visita a las personas que integran el Directorio del CELE BUAP, y se recogió unos días después para darles tiempo de responder a él de forma detallada.

Obtenida la información, se procedió a la búsqueda de literatura concerniente a descripción de puestos para poder concentrar todo el trabajo, y mostrar de manera clara las respuestas obtenidas de los involucrados para finalmente realizar el manual que se presenta.

## **5.10 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con la información obtenida a través de los instrumentos referidos, se procedió a presentar la misma en un manual de descripción de puestos, para después ser analizada y entregada a la Facultad de Lenguas para su estudio.

### **5.11 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Los resultados que se muestran en la propuesta de descripción de puestos para el CELE se obtuvieron a través de la aplicación de un cuestionario escrito al personal que ocupa actualmente los puestos mencionados en el Directorio del Centro. Aunado a ello, se decidió también describir los puestos de asistentes de cada uno de los Directivos del Centro, ya que se consideran parte medular en el trato con los alumnos, y ni qué decir del puesto de Docente, el cual también se describe para completar la propuesta que se pretende sea entregada a la Facultad de Lenguas.

La aplicación del cuestionario se decidió en base a la aceptación de los Directivos del Centro a poder realizar dicha investigación para desarrollar este proyecto. Posteriormente se procedió a la aplicación del mencionado instrumento para obtener la información requerida.

Habiendo sido la entrega del cuestionario de forma directa a los encuestados, se pudo obtener información muy importante en entrevista personal con ellos, quedando de manifiesto que en la Facultad de Lenguas en general, y sobre todo en el Centro de Lenguas, que es el objeto del presente trabajo, no existen documentos que demuestren la aplicación del proceso administrativo en cada área, incluso los entrevistados llegaron a comentar que en la Universidad las descripciones de puestos que existen son por demás obsoletas.

Debido a lo anteriormente mencionado, los Directivos de la Facultad y del Centro se mostraron muy interesados y participativos con el desarrollo de esta investigación.

En el punto 5.8.1 se mostró el instrumento utilizado, de cuya aplicación se desprende la información para diseñar la propuesta de descripción de puestos del Centro de Lenguas (como puede observarse, la fecha de aplicación fue el mes de abril de 2014).

### **5.12 LÍMITE TEMPORAL**

La investigación se considera con un alcance transversal, ya que se consideran las actividades realizadas por los involucrados en el periodo escolar primavera 2014.

### **5.13 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

La investigación se realizó en el CELE de la BUAP, ubicada en la Ciudad de Puebla.

### **5.14 LÍMITE ESPACIAL**

Esta investigación se realizó en el CELE de la BUAP, establecida en la Ciudad de Puebla, creando situaciones que se pudieran aplicar en la descripción de puestos para una universidad pública.

### **5.15 ESTADO DE LA HIPÓTESIS**

Dentro del proceso organizacional la descripción de puestos se encuentra como una herramienta de toda la secuencia de actividades que se debe realizar para organizar o reorganizar una empresa ayudando a que ésta logre alcanzar tanto su misión como su visión. Así, se inicia la hipótesis de este trabajo como sigue: se propone esta descripción de puestos para sentar las bases administrativas que ayuden a disminuir la deserción estudiantil del CELE BUAP, ya que de esta manera los directivos y empleados conocerán exactamente cuáles son sus funciones para poder guiar y orientar a los alumnos cuando así se requiera.

Debido a que todavía no se pone en marcha, esta hipótesis queda probada parcialmente, sentando de esta manera las bases administrativas para tratar de disminuir la deserción estudiantil en el CELE de la BUAP dado que una descripción de puestos ayuda a organizar o reorganizar una empresa. Es decir, a partir de esta propuesta, el CELE BUAP tiene la oportunidad de reorganizar todo su proceso administrativo para crear estrategias que le permitan disminuir la deserción estudiantil que se presenta actualmente en el Centro.

Y es en el siguiente apartado donde se presenta la propuesta de descripción de puestos que se le hará llegar al CELE de la BUAP una vez que esté concluido. Esperando que pueda este trabajo ser la base para implementar el proceso administrativo en su totalidad, y al mismo tiempo crear estrategias para disminuir la deserción estudiantil.

**PROPUESTA DE  
DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS DEL CELE  
BUAP**



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**  
**FACULTAD DE LENGUAS**  
**CENTRO DE LENGUAS EXTRANJERAS**



**PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Dentro del proceso organizacional la descripción de puestos se encuentra como una herramienta de toda la secuencia de actividades que se debe realizar para organizar o reorganizar una empresa ayudando a que ésta logre alcanzar tanto su misión como su visión. Así, se propone esta descripción de puestos para sentar las bases administrativas que ayuden a disminuir la deserción estudiantil del Centro de Lenguas (CELE) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), ya que de esta manera los directivos y empleados conocerán exactamente cuáles son sus funciones para poder guiar y orientar a los alumnos cuando así se requiera.

**Misión**

La misión del Centro de Lenguas Extranjeras toma en cuenta tanto el aspecto académico como administrativo, profesional y estudiantil:

“Contribuir a la formación del estudiante a través de la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras, mediante un servicio de excelencia que garantiza y favorece el óptimo desempeño académico, laboral y profesional”.

De esta manera, el Centro de Lenguas da paso a su visión, para mostrar las metas que desea alcanzar en el futuro.

**Visión**

“Ser reconocida como una institución líder en la enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras logrando que los estudiantes alcancen mejores oportunidades de desarrollo a través de una metodología educativa eficaz, donde la excelencia en la docencia y vocación de servicio sean las bases para formar profesionales capaces de desenvolverse exitosamente en el contexto globalizado”.

De la misión y visión del CELE se desprenden su objetivo general, y de igual modo, sus objetivos específicos, los cuales se pueden observar enlistados en las siguientes líneas.

### **Objetivo general**

Según la política institucional de lenguas extranjeras de la BUAP, el estudiante desarrollará competencias comunicativas en lengua extranjera para difundir el conocimiento y promover intercambios académicos que favorecerán la apertura a los valores y expresiones culturales tomando conciencia de los otros estableciendo relaciones de integración, comunicación, respeto y tolerancia.

Para lograr la acreditación o certificación en lengua extranjera como parte de su formación académica, el alumno podrá estudiar inglés, francés, alemán, italiano, chino y japonés en el CELE. En cualquiera de estas lenguas desarrollará seis habilidades de aprendizaje: interacción oral/escrita, producción oral/escrita, comprensión oral/escrita según lo establecido por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL).

El CELE atenderá a la demanda de aprendizaje del alumno como actor social para responder a tareas en su ámbito académico, profesional, laboral y personal a lo largo de su vida.



## **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos establecidos en el Centro de Lenguas Extranjeras son los siguientes:

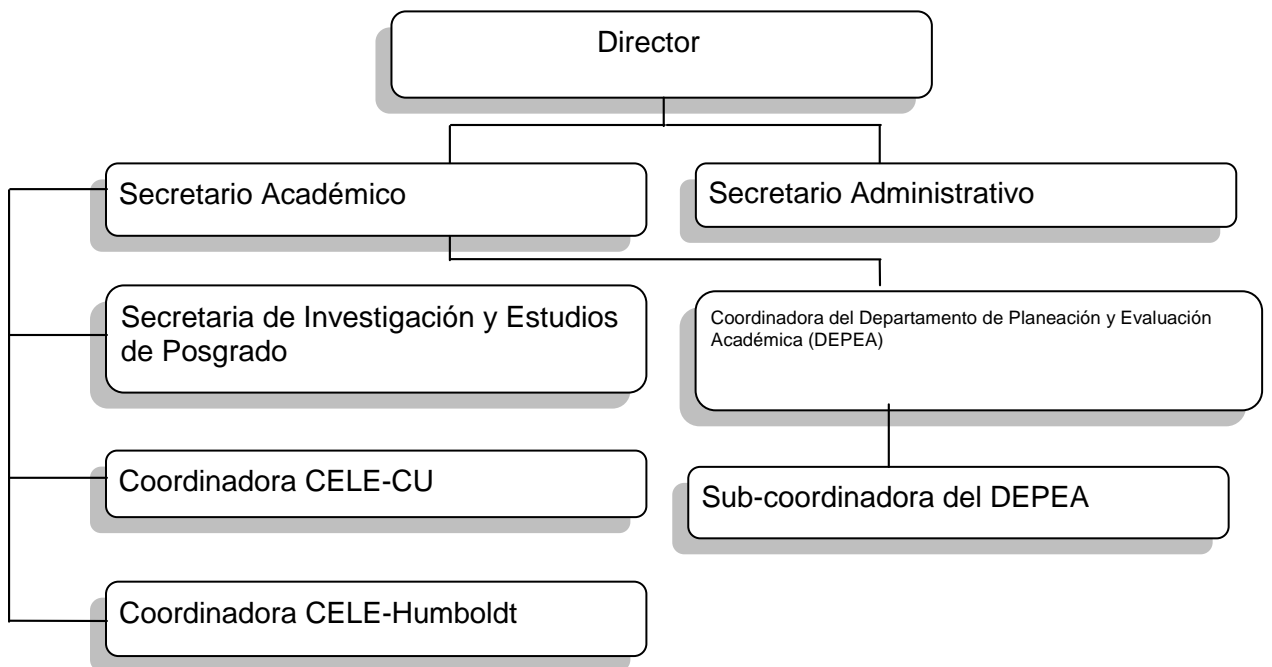
- Integrar las competencias generales del estudiante.
- Desarrollar la competencia comunicativa basada en la acción en lengua extranjera.
- Propiciar las habilidades de aprendizaje según el MCERL para fortalecer la autonomía del estudiante.
- Preparar al estudiante hacia la certificación internacional en una lengua extranjera.
- Fomentar el respeto, la tolerancia y el entendimiento de la diversidad lingüística y cultural.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad.
- Propiciar la movilidad estudiantil.
- Fomentar y facilitar el aprendizaje de un idioma para el desarrollo académico, profesional, laboral y personal.

En el caso del examen de acreditación, el CELE (Centro de Lenguas Extranjeras de la BUAP) se limitará a la aplicación correspondiente en aras de que dicho proceso sea transparente.

## **DIRECTORIO DEL CELE**

Director  
 Secretario académico  
 Secretario Administrativo  
 Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
 Coordinadora del DEPEA  
 Sub-coordinadora del DEPEA  
 Coordinadora del CELE C.U.  
 Coordinadora del CELE Humboldt

### ORGANIGRAMA DEL CELE



\*En la descripción de puestos se agrega además el de docente y asistentes.

## **DIRECTOR**

### **I. Función básica**

Como principal funcionario de la Facultad de Lenguas y presidente del Consejo de Unidad Académica (Facultad de Lenguas), además de miembro del Consejo Universitario de la BUAP, es responsable de la gestión académico-administrativa de la Facultad.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

Dentro de los límites de los estatutos de la Ley orgánica BUAP, el Director es responsable de los deberes abajo enunciados. Podrá delegar porciones de sus responsabilidades, en compatibilidad con las varias operaciones y las políticas y procedimientos autorizados, junto con la proporcional autoridad para su cumplimiento, pero no podrá delegar o renunciar a parte alguna de su responsabilidad por los resultados.

- Gestionar académica y administrativamente la Facultad.
- Representar a la Facultad en el Consejo Universitario.
- Planear obras e infraestructura, equipamiento.
- Presentar el presupuesto.
- Reportar el presupuesto.
- Presidir y dirigir el Consejo de Unidad Académica.

### **III. Relaciones**

El Director mantiene o dirige las siguientes relaciones:

- Con el Consejo Universitario
- Con el Consejo de Unidad Académica
- Con las diferentes Unidades Académicas
- Con los diferentes Secretarios y Coordinadores
- Otras relaciones

#### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

El Director de la Facultad de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura, maestría y doctorado, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar en administración para poder dirigir todos los procesos administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.

### **SECRETARIO ACADÉMICO**

#### **I. Función básica**

Como miembro del grupo del Director de la Facultad, el Secretario Académico se encarga de organizar y planificar las actividades académicas de la Facultad, así como organizar la programación académica.

#### **II. Responsabilidades y autoridad**

Dentro de los límites de los estatutos de la Ley Orgánica de la BUAP, aconseja y auxilia al Director en cuestiones académicas, asimismo es responsable y tiene la autoridad para cumplir con los deberes que se muestran a continuación:

- Organizar y planificar las actividades académicas de la Facultad.
- Publicar la programación académica.
- Atención a los alumnos y profesores de la Facultad.
- Monitorear la evaluación académica.
- Realizar actividades de investigación, dirección de tesis.
- Impartir cursos.
- Participar en eventos académicos y recreativos de la Facultad.
- Publicar investigaciones, libros, ensayos, etc.

### **III. Relaciones**

Mantiene o dirige las siguientes relaciones:

- Con el Director de la Facultad
- Con el Secretario Administrativo
- Con los diferentes Coordinadores
- Con los docentes
- Con los estudiantes

### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

El Secretario Académico de la Facultad de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura, maestría y doctorado, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar para poder dirigir

todos los procesos académico-administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.

## **SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

### **I. Función básica**

Como miembro del grupo del Director de la Facultad, el Secretario Administrativo se encarga de atender los asuntos relativos a la administración escolar de la Facultad.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

Dentro de los límites de los estatutos de la Ley Orgánica de la BUAP, aconseja y auxilia al Director en cuestiones administrativas, asimismo es responsable y tiene la autoridad para cumplir con los deberes que se muestran a continuación:

- Coordinar las actividades del personal no académico.
- Supervisar el funcionamiento de las actividades administrativas de la Facultad.
- Administrar los recursos materiales y financieros de la Facultad.
- Proponer al Secretario Administrativo de la Universidad, los anteproyectos de programas, manuales y procedimientos administrativos.
- Formular el sistema de estadísticas básicas de la Facultad, como auxiliar en la toma de decisiones.

### **III. Relaciones**

Mantiene o dirige las siguientes relaciones:

- Con el Director de la Facultad
- Con el Secretario Administrativo
- Con los diferentes Coordinadores

- Con los docentes
- Con el personal no académico de la Facultad

#### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

El Secretario Administrativo de la Facultad de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura, maestría y doctorado, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar en administración para poder dirigir todos los procesos administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.

### **SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO**

#### **I. Función básica**

Como miembro del grupo del Director de la Facultad, la Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado se encarga de organizar y planificar las actividades de investigación y estudios de posgrado de la Facultad.

#### **II. Responsabilidades y autoridad**

Dentro de los límites de los estatutos de la Ley Orgánica de la BUAP, aconseja y auxilia al Director en cuestiones académicas, asimismo es responsable y tiene la autoridad para cumplir con los deberes que se muestran a continuación:

- Coordinar las actividades de los miembros del personal académico que se desempeñan en la investigación y estudios de posgrado cuidando el cumplimiento de sus proyectos.

- Supervisar el funcionamiento de la Facultad en el aspecto de la investigación, tramitando en las instancias correspondientes los apoyos y financiamientos necesarios para el buen cumplimiento de los calendarios establecidos.
- Apoyar y coordinar la formulación de los planes y proyectos de investigación y de los planes y programas de estudios de posgrado de la Facultad.
- Atender los asuntos relativos a tesis, ensayos y publicaciones de alumnos y miembros del personal académico.

### **III. Relaciones**

Mantiene o dirige las siguientes relaciones:

- Con el Director de la Facultad
- Con el Secretario Administrativo
- Con los diferentes Coordinadores
- Con los docentes
- Con estudiantes

### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura, maestría y doctorado, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar para poder dirigir todos los procesos académico-administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.





## **COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN ACADÉMICA (DEPEA)**

### **I. Función básica**

La Coordinadora de Planeación y Evaluación Académica tiene como misión ayudar a crear, guiar, mantener y expandir una cultura de evaluación, así como la generación de datos que permitan la toma de decisiones institucionales de una manera bien informada.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

En tanto que Coordinadora del DEPEA, departamento de reciente creación debido a las certificaciones de lengua extranjera, es la encargada principal de:

- Gestionar los trámites para la aplicación de exámenes de certificación.
- Gestionar los trámites institucionales para una serie de procesos relacionados con la evaluación, mantenimiento y actualización de datos.
- Representar al PIEVA, Programa de Evaluación Académica a nivel institucional.
- Organizar cursos de comprensión de textos de las diferentes Lenguas Extranjeras ofertadas por la Facultad.

### **III. Relaciones**

La Coordinadora del DEPEA mantiene o dirige las siguientes relaciones:

- Con la subcoordinadora del DEPEA

- Con el Secretario Académico
- Con las Coordinadoras de los dos Centros de Lenguas Extranjeras: Humboldt y C.U.
- Con los estudiantes que presentan su examen de certificación en Lengua Extranjera.

#### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La Coordinadora de la DEPEA de la Facultad de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura y maestría, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar para poder dirigir todos los procesos académico-administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.

### **SUB-COORDINADORA DEL DEPEA**

#### **I. Función básica**

La Subcoordinadora será la auxiliar de Coordinadora de Planeación y Evaluación Académica para ayudar a crear, guiar, mantener y expandir una cultura de evaluación, así como la generación de datos que permitan la toma de decisiones institucionales de una manera bien informada.

#### **II. Responsabilidades y autoridad**

Como miembro auxiliar de la Coordinadora de la DEPEA, será la encargada de:



- Inscribir a alumnos que deseen presentar examen de acreditación de lengua extranjera.
- Organizar los grupos y horarios.
- Asignar salones para la aplicación de exámenes de certificación.
- Recibir el material de certificaciones.
- Entrevistar a los alumnos.
- Aplicar exámenes de acreditación, en caso de ser necesario.
- Resolver problemas que se presenten con respecto a certificaciones en lengua extranjera.

### **III. Relaciones**

La subcoordinadora del DEPEA mantiene o dirige las siguientes relaciones:

- Con la Coordinadora del DEPEA
- Con el Secretario Académico
- Con las Coordinadoras de los dos Centros de Lenguas Extranjeras: Humboldt y C.U.
- Con los estudiantes que presentan su examen de certificación en Lengua Extranjera.

### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La subcoordinadora de la Facultad de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura y maestría, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar para poder dirigir todos los procesos



académico-administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.

## **COORDINADORA DEL CELE**

### **I. Función básica**

El Coordinador del CELE representa al Secretario Académico en el Centro de Lenguas para organizar diferentes procesos administrativos y planear y organizar la programación académica de lenguas extranjeras ofertada por la Facultad de Lenguas para la comunidad universitaria de la BUAP.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

Dentro de los límites de las políticas, procedimientos, programas y presupuestos autorizados por la Facultad de Lenguas, es responsable y tiene la autoridad consiguiente para:

- Organizar diferentes procesos administrativos, tales como inscripción, asignación de cargas, revisión de asistencia y deserción, derecho a examen final, PIEVA, evaluación departamental.
- Informar sobre eventos relacionados a actividades académicas a través de circulares, correos electrónicos o reuniones.
- Planear y programar los cursos.
- Organizar exámenes finales.
- Revisar material y programas de cursos.
- Revisar documentos y cartas para Requisito de Titulación/Permanencia.
- Revisar y analizar certificaciones de idiomas.
- Asignar cargas laborales y reportar problemas, darle seguimiento.

- Atender a docentes, administrativos y estudiantes
- Atender necesidades de las Unidades Académicas y Unidades Regionales de la BUAP, estudiantes en general.
- Organizar cursos de actualización docente, protección civil, etc.
- Promover cursos y trámites de acreditación o de requisito de titulación.

### **III. Relaciones**

Mantendrá y dirigirá las relaciones enumeradas a continuación:

- Con diferentes unidades académicas y unidades regionales
- Con el Director y secretarios
- Con docentes
- Con estudiantes

### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La Coordinadora del Centro de Lenguas de la BUAP debe contar con estudios de licenciatura y maestría dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar para poder dirigir todos los procesos académico-administrativos requeridos en el puesto, además de conocimientos de tecnología.

## **DOCENTE CELE**

### **I. Función básica**

Su función principal es la impartición de clases de Lenguas Extranjeras y en su caso, realizar investigación para bien de la sociedad.



## **II. Responsabilidades y autoridad**

El Docente del Centro de Lenguas Extranjeras de la BUAP se rige bajo un contrato colectivo de trabajo, cuyas políticas, procedimientos y permanencia, así como transformación de categoría se encuentra en la Ley Orgánica de la BUAP, por lo que sus funciones principales son:

- Revisar tareas, trabajos académicos.
- Corregir redacciones en lengua extranjera.
- Preparar clase.
- Elaborar ejercicios gramaticales.
- Asistir a reuniones académicas y a reuniones de las comisiones especiales.
- Revisar exámenes.

## **II. Relaciones**

Sostendrá y dirigirá las siguientes relaciones:

- Con la coordinadora del CELE, Director y Secretarios:
- Con docentes
- Con estudiantes

## **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

El Docente del CELE BUAP debe contar con estudios de licenciatura y maestría, dominar una o más lenguas extranjeras, así como experiencia en un cargo similar para poder dirigir todos los procesos de enseñanza aprendizaje,



además de trámites administrativos cuando el puesto así lo requiera; el Docente debe contar también con conocimientos de tecnología para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje de una lengua extranjera.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR**

### **I. Función básica**

En tanto que Asistente Administrativo del Director, es la encargada de auxiliarlo en tareas administrativas y de llevar un control de la agenda del principal funcionario de la Facultad.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

Su principal papel será sobretodo auxiliar al Director, por lo que entre otras, sus funciones son:

- Atender a coordinadores, maestros y alumnos.
- Recibir oficios de las diferentes dependencias internas, y también externas a la Universidad.
- Elaborar oficios que le demande el Director.

### **III. Relaciones**

Mantendrá y sostendrá las siguientes relaciones:

- Con el Director, principalmente
- Con el Secretario Académico



- Con el Secretario Administrativo
- Con los coordinadores, maestros y alumnos
- Con las diferentes asistentes de funcionarios de la Facultad
- Con personal externo a la Facultad y Universidad.

#### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La asistente del Director debe contar con estudios de licenciatura, así como experiencia en un cargo similar para poder llevar a cabo sus tareas además de tener conocimientos de tecnología para apoyar al Director de la Facultad.

## **ADMINISTRATIVO GENERAL**

### **I. Función básica**

En tanto que Administrativo General, es la encargada de auxiliar al Secretario Académico de la Facultad en tareas administrativas y académicas, así como de llevar un control de la agenda del mismo funcionario.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

Su principal papel será sobretodo auxiliar al Secretario Académico, por lo que entre otras, sus funciones son:

- Coordinar actividades académico-administrativas.
- Atender a alumnos, maestros de la Facultad y público en general.
- Resolver problemas administrativos ante dependencias institucionales.



- Orientar a la comunidad sobre trámites escolares.
- Auxiliar en la programación académica por estadísticas.
- Auxiliar en los procesos de evaluación.

### **III. RELACIONES**

Mantendrá y sostendrá las siguientes relaciones:

- Con el Secretario Académico, principalmente
- Con el Director
- Con el Secretario Administrativo
- Con los coordinadores, maestros y alumnos
- Con las diferentes asistentes de funcionarios de la Facultad
- Con personal externo a la Facultad y Universidad

### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La asistente del Secretario Académico debe contar con estudios de licenciatura, así como experiencia en un cargo similar para poder llevar a cabo sus tareas además de tener conocimientos de tecnología para apoyar al Secretario.

## **ASISTENTE DEL SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

### **I. Función básica**



En tanto que Asistente, es la encargada de auxiliar al Secretario Administrativo de la Facultad en tareas administrativas, así como de llevar un control de la agenda del mismo funcionario.

## **II. Responsabilidades y autoridad**

Su principal papel será sobretodo auxiliar al Secretario Administrativo, por lo que entre otras, sus funciones son:

- Atender a coordinadores y maestros.
- Recibir oficios de las diferentes dependencias internas, y también externas a la Universidad.
- Elaborar oficios que le demande el Secretario.

## **III. Relaciones**

Mantendrá y sostendrá las siguientes relaciones:

- Con el Secretario Administrativo, principalmente
- Con el Director
- Con el Secretario Académico
- Con los coordinadores, maestros y alumnos
- Con las diferentes asistentes de funcionarios de la Facultad
- Con personal externo a la Facultad y Universidad

## **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La asistente del Secretario Administrativo debe contar con estudios de licenciatura, así como experiencia en un cargo similar para poder llevar a cabo sus tareas además de tener conocimientos de tecnología para apoyar al Secretario.

## **ASISTENTE DE LA COORDINADORA DEL CELE**

### **I. Función básica**

En tanto que Asistente del área de CELE-CU, es la encargada de auxiliar a la Coordinadora del CELE de la Facultad en tareas administrativas, así como de llevar un control de la agenda de la Coordinadora. Además, se encarga de atender a maestros, alumnos y público en general que solicite información o entrevistarse con la Coordinadora.

### **II. Responsabilidades y autoridad**

- Atender a requerimientos que solicite su jefa inmediata.
- Elaborar, recibir, dar seguimiento y archivar oficios.
- Informar de las diferentes actividades académicas o administrativas a los docentes vía llamadas telefónicas, correos electrónicos u oficios impresos.
- Proveer servicio de fotocopiado y entrega de material a los docentes y a la coordinadora o funcionarios que realicen alguna visita a la coordinación.
- Avisar por correo a los alumnos cuyo requisito de titulación es la acreditación de una lengua extranjera sobre documentos que requieren y verificar los mismos al momento de ser entregados.
- Imprimir y distribuir constancias de alumnos de CELE.
-

- Llamar al personal de sistema de computación por algún problema de apoyo técnico en aulas de maestros.
- Entregar recibos de nómina y buscar el nombre del Docente para firmar.
- Ingresar altas, bajas o cambios en el sistema banner para los tres periodos escolares de cada año (primavera, verano, otoño).
- Descargar información de banner de C.U. y escuelas foráneas, ordenarlas y darles formato.
- Revisar y cotejar información subida a banner.

### **III. Relaciones**

Mantendrá y sostendrá las siguientes relaciones:

- Con la Coordinadora del CELE, principalmente
- Con el Director
- Con el Secretario Administrativo
- Con el Secretario Académico
- Con los coordinadores, docentes y alumnos del CELE
- Con las diferentes asistentes de funcionarios de la Facultad
- Con la Coordinadora y Subcoordinadora de la DEPEA
- Con personal externo a la Facultad y Universidad

### **IV. Conocimientos, habilidades, experiencia y antecedentes especiales requeridos**

La asistente de la Coordinadora del CELE debe contar con estudios de licenciatura, así como experiencia en un cargo similar para poder llevar a cabo sus tareas además de tener conocimientos de tecnología para apoyar a la Coordinadora.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Los estudiosos del proceso administrativo se han dado a la tarea de proporcionarnos tanto definiciones como beneficios de su aplicación al momento de la creación de una empresa. Conocer esta información seguramente será de alta utilidad a la larga para la organización en la que se aplique. Es por eso que en el presente trabajo se sugiere su aplicación en el Centro de Lenguas de la BUAP para ayudar a disminuir la deserción estudiantil.

Planeación, organización, dirección y control conforman el proceso administrativo, y la propuesta de esta investigación gira en torno a los dos primeros componentes: planeación, ya que se define como una proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de la empresa para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general. Para poder alcanzar estos objetivos, entonces la organización propone, entre otros, la herramienta de descripción de puestos, y es a partir de esta idea que la misma se eligió como el eje central de este trabajo para que a través de su aplicación, se empiecen a establecer las bases para la total implementación del proceso administrativo, y de esta manera crear estrategias para ayudar a disminuir la deserción estudiantil en el Centro de Lenguas.

Siendo una organización social, la BUAP se preocupa por ofrecer calidad educativa, por lo que ahora implementó su Plan Universitario Minerva, en el cual se define claramente que todo estudiante de la Universidad debe acreditar o estudiar una lengua extranjera para obtener un nivel de dominio mínimo A2 según el MCERL.

Así que, como encargado de la aplicación del examen de acreditación de una lengua extranjera para los estudiantes de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el CELE cuenta con modernas instalaciones para albergar a la comunidad universitaria, y asimismo está comprometido con alcanzar sus objetivos, entre los que figuran la acreditación arriba mencionada. Para esto, es necesario contar con las bases administrativas que ayuden a cumplirlos. Es por eso, que para disminuir la deserción estudiantil que se ha presentado últimamente, se genera la idea de proponerle al Centro una descripción de puestos.

Al momento de la aplicación del cuestionario para crear la propuesta de descripción de puestos se pudo obtener información fidedigna sobre la aplicación del proceso administrativo en el CELE. En realidad no existe tal. Debido a eso, tanto los directivos y demás empleados cooperaron al momento de responder el cuestionario y las preguntas en entrevista personal para la realización del presente trabajo.

Se pretende entregar esta propuesta de descripción de puestos a la Facultad de Lenguas, para que en el futuro se siga trabajando con esto, hasta que, en el más favorable de los casos, se logre trabajar en la total aplicación del proceso administrativo.

Dado que sólo se generó una propuesta, que no se puso en marcha, la hipótesis fue probada parcialmente.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## BIBLIOGRAFÍA

American Management Association. (1964). *Manual de descripciones de puestos ejecutivos*. (Reyes Gil, Aurelio, trad.). México: Compañía Editorial Continental. (Obra original publicada en 1958).

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2009), *Modelo Universitario Minerva documento de Integración*.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2009), *Modelo Universitario Minerva Estructura Curricular*.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2009), *Modelo Universitario Minerva Fundamentos Modelo Universitario Minerva*.

Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (1971). *Dirección del personal para la capacitación de buenos empleados*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Codex, S. A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. Colombia: McGrawHill.

Gómez Mejía, L. & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGrawHill.

Hellriegel, D. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.

Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración: teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGrawHill Interamericana.

Hernández, S. y Palafox G. (2012). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGrawHill Educación.

Kliksberg, B. (1986). *Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Mali, Paul (1979). *La administración por objetivos*. México: Editorial Diana.

Meginsson, Leon C. (1988). *Administración: conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental.

Münch Galindo, L. (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación Prentice Hall.

Münch Galindo, L. (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: McPearson Educación Prentice Hall.

Münch Galindo, L. (2011). *Administración: proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson.

Robins, S. P. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.

Rue, L. W. & Lloyd L.B. (c1995). *Administración: teoría y aplicaciones*. México: Alfa Omega.

[http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/marco/cvc\\_mer.pdf](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/marco/cvc_mer.pdf)

<http://lema.rae.es/drae/>

<http://www.scielo.org.mx/scielo.php>

<http://tutor2008.files.wordpress.com/2008/10/estatuto-organico-buap.pdf>