



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“PERFIL DE PUESTOS. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE  
ECONOMÍA. BUAP”**

**DIRECTORA:**

Dra. Rafaela Martínez Méndez

**TESIS**

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

**PRESENTA:**

Eva Marcela Zayas Valverde

**Puebla, Pue. Diciembre 2014**





**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“PERFIL DE PUESTOS. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE ECONOMÍA.  
BUAP”**

**DIRECTORA:**

Dra. Rafaela Martínez Méndez

**TESIS**

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

**PRESENTA:**

Eva Marcela Zayas Valverde

**Puebla, Pue. Diciembre 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 la Tesis** denominada: "PERFIL DE PUESTOS. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE ECONOMÍA. BUAP", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**EVA MARCELA ZAYAS VALVERDE**

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 25 de Noviembre 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 **Asesora de la Tesis** denominada: "PERFIL DE PUESTOS. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE ECONOMÍA. BUAP", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

EVA MARCELA ZAYAS VALVERDE

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 09 de Octubre de 2014

Atentamente

  
Dra. María Antonieta 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

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: "PERFIL DE PUESTOS. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE ECONOMÍA. BUAP", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**EVA MARCELA ZAYAS VALVERDE**

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 25 de Noviembre de 2014

Atentamente



**Dra. María del Socorro Enriqueta López Moreno**





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/199/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. EVA MARCELA ZAYAS VALVERDE**

*Presente*

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “**PERFIL DE PUESTOS. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE ECONOMÍA. BUAP**” a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de Z., 28 de noviembre de 2014.

**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



## **Agradecimientos**

La elaboración de un trabajo, por muy sencillo que sea, involucra el apoyo y colaboración de muchas personas; por ello es mi intención agradecer a quienes aportaron un grano de arena para el buen término de este documento.

Guiándome en la vida siempre, gracias Dios por tus bendiciones.

A la Facultad de Contaduría Pública –BUAP, por el apoyo otorgado para cursar el programa de estudios de la Maestría.

Especial agradecimiento al Mtro. Honorio Isidro Ojeda Lara, Director de la Facultad de Economía (2012 – 2016) por brindarme las facilidades para la obtención de la información y el desarrollo de la investigación de Campo.

A la Dra. Rafaela Martínez, Dra. María Antonieta M. Vera Muñoz y a la Dra. Socorro López M, directora de tesis, y revisoras respectivamente; quienes con sus conocimientos y experiencia, guiaron la elaboración este trabajo.

Padres, hermanas, abuelos, esposo, amigos, compañeros, etc; sin temor a equivocarme, son muchas las personas que han aportado para mi crecimiento profesional y personal; a todos ellos me encantaría agradecerles su afecto, consejos, apoyo, ánimo y compañía en todos los momentos de mi vida. Algunas personas se encuentran aquí en tierra y otras ya tienen alas, pero sin importar su ubicación actual, les agradezco el formar parte de mí, apoyarme en el camino y motivarme a seguir avanzando.

Eva



Cartas de vo. Bo. Primero director asesor seminario y después tercera lectora

Rafa

Montserrat

Socorro

## CONTENIDO

### RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN.....	ii
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iv
III. JUSTIFICACIÓN .....	v
IV. OBJETIVO GENERAL.....	vii
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	vii
VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	viii
VII. HIPÓTESIS .....	viii
VIII. VARIABLES.....	ix

CAPÍTULO I .....	10
CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PERFIL O ESTUDIO DE PUESTO.....	11

1.1 INTRODUCCIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS.....	11
1.2 DENOMINACIÓN, CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
1.2.1. Denominación .....	12
1.2.2. Definición.....	13
1.2.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos .....	14
1.3 ORIGEN Y DESARROLLO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
1.3.1. El Sistema de Gremios .....	15
1.3.2. Sistema Fabril de Producción.....	16

1.3.3. Sistema de Producción en Masa .....	16
1.3.4. La Psicología Industrial .....	17
1.3.5. Época Moderna de la Administración de Personal .....	18
<b>1.4 LOS RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO .....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Subsistema de provisión de Recursos Humanos .....	23
1.4.2. Subsistema de organización de recursos humanos. ....	24
1.4.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.....	24
1.4.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	25
1.4.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos .....	26
<b>1.5 ACOTACIONES SOBRE EL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL PERFIL DE PUESTOS .....</b>	<b>27</b>
1.5.1. Puesto de trabajo .....	28
1.5.2. Análisis de puestos .....	29
<b>1.6 PERFIL DEL PUESTO Y SUS CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>31</b>
1.6.1. Requisitos Intelectuales. ....	35
1.6.2. Requisitos Físicos.....	35
1.6.3. Responsabilidades adquiridas. ....	36
1.6.4. Condiciones de trabajo.....	36
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO II BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 GENERALIDADES .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2 HISTORIA UNIVERSITARIA.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3 LOS PRIMEROS TIEMPOS (1578-1956).....</b>	<b>42</b>
<b>2.4 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (1956-1987) .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5 BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (1987 A LA FECHA) ..</b>	<b>43</b>

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO III. FACULTAD DE ECONOMÍA Y SU ORGANIZACIÓN. ....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. HISTORIA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.1 Los primeros años (1965 - 1972) .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.2 Las reformas de los setenta .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.3. Los años ochenta .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.4 Las reformas de los años noventa .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y DISTRIBUTIVA .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.1. Infraestructura .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2.2. Estructura orgánica .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3 SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>57</b>
<b>3.3.1 Análisis FODA .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 MÉTODO .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 TIPO .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3 ENFOQUE .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4 ALCANCE Y LIMITACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....</b>	<b>67</b>
<b>4.6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>67</b>
<b>4.7 TÉCNICAS .....</b>	<b>68</b>
<b>4.8 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA .....</b>	<b>68</b>
<b>4.9 ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>68</b>
<b>4.10 METODOLOGÍA .....</b>	<b>68</b>
<b>4.11 INSTRUMENTO .....</b>	<b>70</b>

4.12 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	71
4.13 ESTADO DE LA HIPÓTESIS .....	71
CAPÍTULO V.....	72
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	73
5.1 ANTECEDENTES ESTUDIO DE CASO .....	73
5.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO. 77	
5.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS. ....	85
CAPÍTULO VI.....	93
PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA.....	94
CONCLUSIONES.....	107
CONCLUSIONES .....	108
REFERENCIAS .....	111
REFERENCIAS .....	112
ANEXOS .....	116

## RESUMEN

En nuestros días si bien es importante contar con un empleo, la relevancia de éste radica en contar con un perfil de puestos que permita a todo el recurso humano conocer las funciones a realizar y con ello evite mal informar al solicitante del servicio y sobre todo conflictos internos de participación.

Por ello, el presente trabajo resalta la importancia que recae en aplicar un perfil de puestos en un caso de estudio para que, todos los integrantes tengan el conocimiento sobre las actividades que les corresponden desempeñar.

La metodología implementada se basó en la aplicación de una encuesta dirigida a los administrativos que quisieron participar de ella y a ciertos directivos. Con ella se permitió obtener resultados bastantes significativos que ayudaron a desarrollar exitosamente la propuesta del trabajo.

Se retoman aportaciones y el conocimiento de autores clásicos y expertos en el tema como Chiavenato, además de algunos connacionales como Flores.

Finalmente, se permite hacer la propuesta de un manual de análisis de puestos de aquellos departamentos que, para el presente documento, se han considerado como áreas de oportunidad dentro de la Facultad de Economía: la Secretaría Académica y la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado; pues en ellas recae el 60% de los servicios demandados por los alumnos.

**PALABRAS CLAVE:** instituciones educativas públicas a nivel superior, perfil de puestos.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El siguiente trabajo, presenta las ventajas y beneficios que podrían manifestarse en la Facultad de Economía de ésta Máxima casa de estudios, al aplicar o implementar un perfil de puesto del sector administrativo.

En la actualidad son muchos los individuos que demandan un servicio educativo, pues el tan acelerado ritmo de vida y competencia laboral, obliga a que cada vez, más gente solicite servicios de educación, provocando con ello grandes poblaciones de estudiantes solicitando un servicio de superación profesional.

Como consecuencia de lo anterior, las Unidades Académicas receptoras de éstas poblaciones se ven en la imperiosa necesidad de distribuir al personal administrativo con perfil, características, habilidades, carácter y formación que no favorecen los servicios, sino todo lo contrario, entorpecen, desequilibran el buen funcionamiento de los procesos, y desfavorecen la eficiencia los servicios ofrecidos; Derivándose entonces en incompetencias, mal servicio y falta de cumplimiento en trabajo, que son percibidas por el exterior y manifestadas en un descontento e incomodidad tanto de personal académico, administrativo, alumnado y comunidad en general.

Esto, dicho en otras palabras, se traduce en un clima laboral en el que se presentan áreas de oportunidad que atender para apoyar la buena realización de las funciones y atención al público; Cabe aclarar sin duda alguna que, la situación no solo depende de la falta de un perfil de puesto actualizado o de una definición de funciones de área o departamento, sino también, va seguido de una falta de compromiso, valores y educación de los individuos.

Realizando un buen diseño de perfil de puesto y estudiando las características, habilidades y cualidades del personal administrativo, se lograría la

sana asignación y equitativa distribución de las funciones, que beneficien el logro de los procesos cumpliendo con tiempos, formas y obligaciones.

Si bien, la formación del individuo y carácter de incompatibilidad no permite asignarlo en áreas estratégicas, se puede implementar un programa de rotación de personal entre departamentos que consienta y garantice que todo el personal operativo, conozca de los diferentes procesos que se realizan y entonces, romper con la rutina, los vicios y aburrimiento que se forma en el individuo. Como se dice popularmente, “todo sería más fácil, si cada quién hace lo que le corresponde”.

Para el desarrollo del tema se trabajó la estructura siguiente:

Capítulo I, titulado administración de recursos humanos y perfil o estudio de puesto, aporta información teórica y aportaciones de expertos sobre lo que se denomina perfil de puestos, iniciando con su significado y características. De igual forma se expone el tema de los recursos humanos, su importancia y por qué surge el perfil de puesto.

Capítulo II aborda aspectos históricos de la Institución Educativa Pública de la cual se desprende el caso de estudio, comenzando con un poco de generalidades para pasar a hablar brevemente de su historia.

Capítulo III se desarrolla en breve la historia de la Facultad de Economía, además de su organización administrativa y distributiva. También se describen brevemente, las actividades que realizan ciertas áreas representativas de la Facultad, como lo son la Secretaría Académica, Administrativa y de Investigación y Estudios de Posgrado.

Capítulo IV explica la metodología empleada para el desarrollo de este trabajo de tesis. Se exhibe el método, tipo, enfoque y alcance; además de la



investigación documental y las técnicas utilizadas que, junto con la aplicación de encuestas, permitieron obtener resultados que coadyuvan para la elaboración del trabajo.

Capítulo V nombrado metodología y diseño de la investigación presenta el instrumento para la obtención de la información del caso de estudio, además de incluir generalidades de la Facultad de Economía.

Capítulo VI desarrolla la propuesta sugerida para observar mejoras mediante su implementación, además de mostrar resultados.

Finalmente, en el capítulo VII se presentan las conclusiones del trabajo.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Día con día incrementa la población que demanda un servicio de índole educacional, obligando que la competencia entre instituciones educativas de educación superior crezca al par de la demanda.

Como consecuencia de lo anterior, las Unidades Académicas receptoras de éstas poblaciones se ven en la imperiosa necesidad de distribuir al personal administrativo con perfil, características, habilidades, carácter y formación que no favorecen los servicios, y al contrario, se bloquea el buen funcionamiento de los procesos, y desfavorecen la eficiencia los servicios ofrecidos; Derivándose entonces en incompetencias, mal servicio y falta de cumplimiento en trabajo, que son percibidas por el exterior y manifestadas en un descontento e incomodidad tanto de personal académico, administrativo, alumnado y comunidad en general.

Cabe aclarar sin duda alguna que, la situación no solo depende del desconocimiento sobre los beneficios de un perfil de puesto actualizado o de una

definición de funciones de área o departamento, sino también, se ve acompañado de resistencia al cambio y de un patrón de conductas desvirtuado al paso de los años.

Operando bajo el entendimiento y conocimiento de un perfil de puesto y estudiando las características, habilidades y cualidades del personal que integra las áreas administrativas más representativas de la Academia, se lograría la sana asignación y equitativa distribución de las labores, ayudando a fortalecer los procesos que la integran.

Si bien, la formación del individuo y carácter no permite asignarlo en todas las áreas, la aplicación del perfil de puestos ayudaría a que la misma entidad fortalezca sus servicios, sabiendo de antemano que el individuo se adecua a las características del puesto y no al contrario; permitiendo incluso pensar que, la implementación de un perfil de puesto favorecería organizar un programa de rotación de personal entre departamentos o áreas que consienta y garantice que todo el personal operativo, conozca de los diferentes procesos que se realizan y entonces, romper con la rutina, los vicios y aburrimiento que se forma en el individuo.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de un análisis sobre el problema que actualmente se presenta no en una, sino en muchas áreas de la entidad, se debe, entre otras cosas a la diversificación confusiones que rodean y se derivan del desconocimiento de un perfil de puesto.

La justificación de éste estudio se enmarca en varios aspectos que actualmente podrían mejorar la organización, distribución y asignación de las tareas en las áreas administrativas de la Facultad de Economía, optimizando los

procesos y relaciones afectivas dentro del sector, y aunque no es un campo de guerra, la implementación de un perfil de puestos en ciertas áreas ayudaría en suficiente medida, la asignación de las tareas y con los candidatos que encajan para esas áreas.

Por lo anterior se deduce que, los puestos de trabajo representan para una organización, la pieza principal capaz de mover todo un circuito dentro de la misma, pero sin dejar de lado que, para tener éxito con su implementación, hace falta un “quien” observe que los objetivos se cumplan para recibir mejoras al interior de las áreas.

Un estudio de puesto asignado al sector administrativo en mención permitiría recabar ciertas características cualitativas individuales que permitan al personal cumplir ampliamente con sus cargas laborales y funciones, considerándose ciertos factores como evidentemente escolaridad, desempeño del área, conocimientos adquiridos, capacidades, aptitudes, experiencia y ciertos aspectos de personalidad entre otras más. Asimismo, se debe tomar en consideración que la aplicación del estudio mencionado, hoy en día se reconoce como una de las armas más útiles dentro del ramo de la administración y sus aportaciones.

Los perfiles de puesto contribuyen para la puntualización y reconocimiento de las funciones y actividades de cada individuo que conforma entidad académica. Con su implementación se consigue precisar lo que la institución espera del empleado o cualquier otra persona que se pretenda situar en el puesto objetivo. El proceso se verá fortalecido con la ayuda de capacitación para los empleados, capacitación facilitada con el objetivo de combatir sus puntos débiles y reforzar sus áreas de oportunidad, intentando aprovechar al máximo las aptitudes de los individuos, que les fomente realizar sus labores de manera óptima y funcional.

La importancia e insistencia en la aplicación de un perfil de puesto, en la Facultad de Economía de ésta institución, radica en que gracias a éste, se puede reubicar al personal administrativo tomando en consideración ciertos aspectos personales, de escolaridad, habilidades y experiencia, que favorezca el logro de los procesos y mejoras en los servicios ofrecidos.

#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el servicio proporcionado a la comunidad estudiantil, docente y público en general, a través de las mejoras en las funciones de área, esperadas a partir de la implementación de perfil de puestos en ciertas áreas administrativas u organizacionales de la Facultad de Economía.

#### **V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Ubicar fragmentos de la historia del perfil de puestos.
- Conocer la visión de diferentes autores sobre el significado de perfil de puesto.
- Estudiar los aspectos que debe abarcar un perfil de puestos.
- Analizar la distribución de funciones de área.
- Conocer el proceso que recae en la realización de un perfil de puestos.
- Enfatizar los beneficios de la implementación de un perfil de puestos.
- Conocer las partes que integran un perfil de puestos.
- Definir los servicios educativos.
- Explicar que es la educación superior.
- Explicar la funcionalidad del perfil de puestos, en las áreas de mayor oportunidad.

## **VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo ayudaría la implementación de un perfil de puesto y distribución de funciones en departamentos o unidades escolares para garantizar mejoras en los servicios ofrecidos?

### **SISTEMATIZACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

- 1.- ¿Cuál es la historia del perfil de puestos?
- 2.- ¿Qué es un perfil de puesto?
- 3.- ¿Cuáles son las acepciones más representativas del perfil de puestos?
- 4.- ¿Qué aspectos debe abarcar un perfil de puestos?
- 5.- ¿Cómo se realiza una distribución de funciones de área?
- 6.- ¿Cuál es el proceso para realizar un perfil de puestos?
- 7.- ¿Cuáles son los beneficios que conlleva la implementación de un perfil de puesto?
- 8.- ¿Cuáles son las partes que integran un perfil de puestos?
- 9.- ¿Qué son los servicios educativos?
- 10.- ¿Qué significa la educación superior?
- 11.- ¿Qué es calidad y eficiencia en el servicio?
- 12.- ¿Cuál es el objetivo para implementar un perfil de puestos, en las áreas de mayor oportunidad?

## **VII. HIPÓTESIS**

La implementación de un perfil de puesto, basado aptitudes, competencias, conocimientos y capacidades del personal administrativo, brindará a la Facultad de Economía, mejoras en los servicios ofrecidos, asignando al personal con

características cualitativas y profesionales adecuadas para ciertas áreas de oportunidad. La aplicación de un estudio de éste tipo, se volverá un punto clave para ubicar oportunamente las necesidades de área y puestos, concediendo al personal optimizar sus áreas de oportunidad. Incluso permitirá una mejor reorganización de los procesos y clara identificación de las tareas asignadas.

## **VIII. VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

El perfil de puesto

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

- Desarrollo que permite optimizar las actividades asignadas de los empleados.
- Identificación de las funciones y procesos administrativos correspondientes.
- Cuidar la aplicación de un perfil de puesto.
- Brindar mejoras en el servicio y clara satisfacción de las necesidades dentro y fuera de la Unidad Académica citada como caso de estudio.

**CAPÍTULO I**

**ADMINISTRACIÓN**

**DE RECURSOS**

**HUMANOS Y**

**PERFIL O ESTUDIO**

**DE PUESTO**

# **CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PERFIL O ESTUDIO DE PUESTO**

El capítulo I denominado administración de recursos humanos o perfil de puesto, aproxima al lector hacia el punto más central de lo definido como “recurso humano”, aportando un poco de historia y antecedentes para después partir lo general del tema. Así también, continúa con el enfoque directo hacia la más amplia definición el perfil de puestos, iniciando con su significado y características. Además se abordará sobre el análisis de puestos, su importancia y el porqué de éste último procedimiento, se manifiesta el perfil de puesto.

## **1.1 INTRODUCCIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS.**

Si bien es un tema de años, resulta sumamente interesante, observar cómo el pensamiento del hombre ha progresado tan rápidamente, especialmente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. No basta sólo con mirar al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido el génesis y la evolución del recurso humano, que llevó al hombre de simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución.

En tal sentido, resulta necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor (Chiavenato, 2006).



## **1.2 DENOMINACIÓN, CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las instituciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la administración de recursos humanos, cuyo propósito es mejorar la eficacia de los recursos humanos de los organismos Sociales. En la práctica, esta finalidad exige que el personal contribuya al mejoramiento de las instituciones. (Rodríguez, 2000)

### **1.2.1. Denominación**

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio entre los administrativistas al respecto. Esta situación ha producido una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas. Las más usuales son las siguientes:

- ✓ Manejo de Personal.
- ✓ Relaciones Industriales.
- ✓ Relaciones Laborales.
- ✓ Relaciones Humanas en el Trabajo.
- ✓ Administración de Personal.
- ✓ Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Gestión del talento humano.

Para muchos autores, las denominaciones anteriores son sinónimos, sin embargo, al ser analizadas se advierte que muchas de ellas difieren entre sí por la forma, contenido y alcance que denotan.

Los términos "Administración de Personal" o de "Recursos Humanos" representan las acepciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal.

### **1.2.2. Definición**

Ahora se procede a definir el concepto Administración de Personal, para determinar su campo de acción dentro de todo que hacer de la administración.

- Rodríguez; citado por (Rodriguez, 2000):

*"Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros".*

- Byars y Rue; citado por (Rodriguez, 2000):

*"Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización; determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar".*

- E.B. Flippo; citado por (Rodriguez, 2000):

*"Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa".*

- Definición del Autor; citado por (Rodriguez, 2000):

*"Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración,*

*capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal".*

Estos procesos se suelen encontrar en una forma u otra, en la mayoría o bien, en toda clase de organizaciones. Sin embargo, se pueden encontrar excepciones parciales de esta universalidad en los procesos de remuneración, compensación y negociación del control colectivo.

### **1.2.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de personal se refiere a la planeación de recursos humanos, al reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en otras de las actividades del organismo social. Un organismo puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, o una línea aérea. Puede ser mediana, grande, muy grande.

Por tanto el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social, trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente, que coadyuve a

la satisfacción de sus planes y objetivos.

- Elevar la productividad del personal, promoviendo así la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, creando con ello, gratas condiciones de trabajo.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes, durante y al término del vínculo laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

### **1.3 ORIGEN Y DESARROLLO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva (Rodríguez, 2000).

Con el transcurso del tiempo, la administración de recursos humanos ha crecido a partir de importantes mejoras e interrelaciones que se remontan del comienzo de la Revolución Industrial.

#### **1.3.1. El Sistema de Gremios**

En la Edad Media se generó el adiestramiento de aprendices y los sindicatos y uniones obreras.

Los propietarios de talleres, organizaron "gremios" con el propósito de proteger sus intereses. También servían para regular el empleo y el

adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio, comenta C. Curtís (*The management of personnel relations*, p. 21). Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy.

Más tarde esos trabajadores, conocidos como jornaleros, formaron gremios propios llamados "gremios de pequeños propietarios", para representar sus intereses y para ayudarse mutuamente.

### **1.3.2. Sistema Fabril de Producción**

El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió una fabricación menos costosa de bienes requeridos.

Con la fábrica llegó un tipo de conducta normalizada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. Como resultado, a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores. Posteriormente fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

### **1.3.3. Sistema de Producción en Masa**

La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Asimismo hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo. Este generó aumento en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligó a

los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo, estos se logró con la aplicación de la "administración científica".

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia, basada en la recolección y análisis de datos. Con la aplicación de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas. Además, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador.

#### **1.3.4. La Psicología Industrial**

En la década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la Psicología comenzaba a enfocarse a lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos, nos comenta el autor B. Von-HallerGlimmer(*Industrial Psychology*, p. 18).

En 1913 el libro de Hugo Munsterberg, *Psicología y Eficiencia Industrial* describía experimentos al seleccionar a conductores de tranvías, oficiales de barco, operadores de conmutadores telefónicos. Las contribuciones de Munsterberg a la administración fueron respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba.

Otros psicólogos que hicieron contribuciones a la función de personal fueron W. Dill Scott quien recibió reconocimiento por su primer trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro sobre administración de personal. J. MckeenCattell, famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.

### 1.3.5. Época Moderna de la Administración de Personal

El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considerará a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de las relaciones humanas. Asimismo, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal. También fue la época en que más se legisló sobre materia laboral que tanto influyó en la administración de recursos humanos. Nace aquí el positivismo administrativo.

En el cuadro 1.1.se muestra la evolución histórica de la administración de personal. (Rodríguez, 2000).

<b>Cuadro 1.1 Evolución Histórica de la Administración de Personal</b>		
Año aproximado	Individuo o grupo étnico	Contribuciones
1550-1566 A.N.E.	Egipto	Se establece un régimen "PERFECCIONADO" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 A.N.E.	Grecia (Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales.
202-219 A.N.E.	China (Confucio)	Perfeccionó de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	Francia R. Huberty	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	Robert Owen	Se detecta la necesidad de prácticas (relaciones), de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores.

Continuación de cuadro 1.1.donde se muestra la evolución histórica de la administración de personal. (Rodríguez, 2000).

<b>Cuadro 1.1 Evolución Histórica de la Administración de Personal</b>		
<b>Año aproximado</b>	<b>Individuo o grupo étnico</b>	<b>Contribuciones</b>
1853	Inglaterra	Se desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	Norteamérica	Se reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previó adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel Universitario para Gerentes y Empleados.
1913	Hugo Munster Berg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro Psicología y Eficiencia industrial
1815	W.DillScott	Realiza trabajo sobre selección del personal de ventas y por su libro Administración de Personal
1917	E.D. Woods	Desarrolló el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera como fundador del movimiento de la administración del personal.
1921	J.Mc. KEEN C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. Mayo. Roethlisberger. Dickson	Iniciaron los estudios de Howthotne a fin de determinar el efecto que podrían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios autores	Se considera el verdadero avance de la administración de personal cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

Fuente. Consultado en (Rodríguez, 2000).



## 1.4 LOS RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

Aunque si bien ya se ha mencionado en apartados anteriores que recursos humanos es referido al trabajo que facilita un grupo de individuos empleados de una organización, sin embargo, también se hace alusión al procedimiento encargado de reclutar personal.

La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (Chiavenato, 2011).

Idalberto Chiavenato menciona en su libro “Administración de Recursos Humanos” que la gestión de las personas se centra y cierra en un ciclo de cinco procesos básicos: Integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Se trata de procesos profundamente interrelacionados e interdependientes, que por su propia interacción, cualquier alteración en uno de sus integrantes es capaz de influir en los demás, misma que dará paso a nuevas influencias y así continuamente, estimulando alteraciones en todo el sistema.

En la figura 1.1 se aprecia el ciclo de los procesos básicos de la Gestión de Personas, propuesto por Chiavenato (2001).

Figura 1.1. Procesos básicos de la Gestión de Personas.

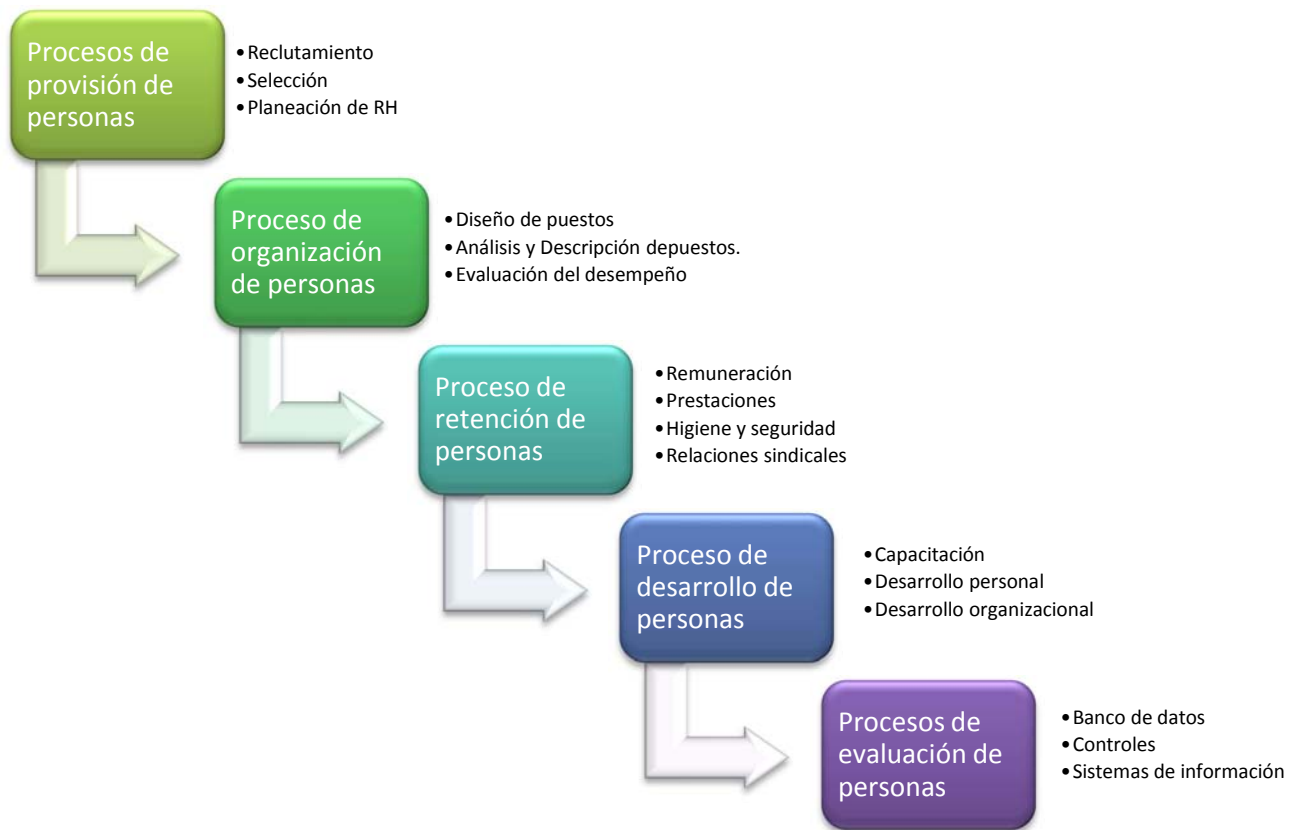


Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2001)

Siguiendo con Chiavenato, los cinco procesos, en un enfoque sistemático, son considerados subsistemas de un proceso general y dinámico por el cual se atrae a las personas, se les integra a sus tareas, se retienen en la institución, además de que se les desarrolla y evalúa. Aunque, es importante destacar que no siempre se presenta en el mismo orden, pues hay un sensible involucramiento entre los subsistemas sin estar relacionados entre sí, de manera única y específica.

En la siguiente figura (figura 1.2.), se identifican los proceso y subprocesos que integran el proceso de la Gestión de personas.

Figura 1.2. Procesos y subprocesos de la Gestión de personas.

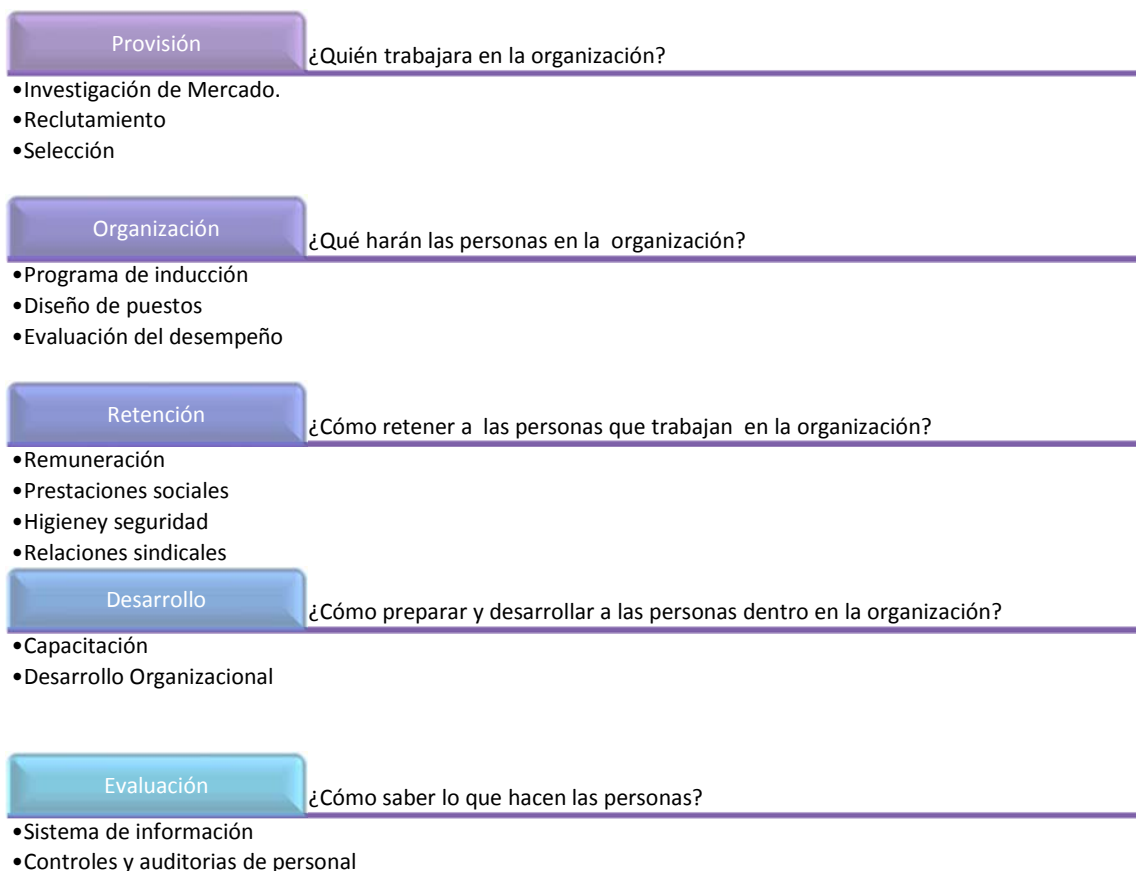


Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2011)

Los subsistemas son variables dependiendo de cada caso en particular e influyen en ellos factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos entre otros y aunque son interdependientes, si alguno muta o se desplaza en cierto horizonte, no significa que todos tengan que seguir el mismo rumbo.

La figura 1.3 exhibe los subsistemas que participan en el ciclo de procesos para la Gestión de personas.

Figura 1.3. Subsistemas del proceso para la Gestión de personas.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato, 2011.

#### 1.4.1. Subsistema de provisión de Recursos Humanos

Los procesos de provisión del recurso humano van estrechamente relacionados con las formas y técnicas en que se proveerá de personas a la organización. Se responsabilizan, visión de Chiavenato, de los insumos humanos,

seguidos de las actividades de exploración de mercado, reclutamiento y selección de personal y su provisión a las labores organizacionales.

Estos procesos, se traducen en la incorporación de las personas al sistema organizacional, suministrando a este de talento humano para su marcha.

#### **1.4.2. Subsistema de organización de recursos humanos.**

Los procesos referidos de este apartado, comprenden diferentes etapas incluyendo desde la integración de nuevo personal a la organización, el diseño del puesto y la auditoria del desempeño en el cargo.

Desde esta perspectiva, la organización de recursos humanos continua camino, después de los procesos de provisión de personal, comentados en apartado anterior, pues primero hace falta captar del mercado a las personas necesarias, instalarlas e integrarlas a la organización para de ello se realicen los subsistemas siguientes.

La organización de recurso humano se orienta hacia la integración, puesto y desempeño de los individuos que conforman la organización, cubriéndose el estudio de tres aspectos relevantes: diseño, descripción y análisis de puesto; mismos aspectos que retoman la importancia y motivación para la realización del presente trabajo, además de que, en apartados siguientes se ampliará información al respecto.

#### **1.4.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**

En versión de Chiavenato y sus aportaciones sobre los recursos humanos, la organización viable se interesa no solo por la atracción y empleo adecuados de sus recursos humanos si no también se preocupa por mantenerlos motivados al interior de ella.

El mantenimiento referido demanda algunas consideraciones particulares entre los cuales resaltan los planes de remuneración económica, los programas de prestaciones sociales además de programas de asistencia de seguridad e higiene al interior del trabajo.

Los planes de remuneración económica, así como los encargados de prestaciones sociales, son aspectos de relevancia que la organización proporciona a sus empleados para mantenerlos contentos y motivados, además de provocar en ellos el sentido de permanencia e identificación con la organización.

#### **1.4.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

Ahora es turno de los procesos de desarrollo del recurso humanos y su campo de acción, considerando algunos aspectos de interés como la preocupación por programas de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

Para la organización, el recurso humano toma particular interés y énfasis al ser el único elemento vivo e inteligente, con carácter dinámico y gran capacidad de desarrollo y conocimiento. Las personas cargan consigo gran capacidad de aprendizaje, desarrollo de habilidades, cambio de actitudes y comportamientos, así como captar y generar conocimiento.

Las entidades organizacionales se apoyan de diferentes medios y herramientas para fortalecer a las personas, aplicarles valor y desarrollar en ellos, talentos, competencias y destrezas aprovechables para el trabajo

Los puntos de interés de éste subsistema, integran apartados con magnitud diferente en cuanto a la percepción que tienen del desarrollo de los recursos humanos. Para Chiavenato, la capacitación y el desarrollo del personal son

considerados estratos menores por echar mano de la psicología industria, en cambio, el desarrollo organizacional es considerado el estrato más amplio e incluyente por apoyarse en la psicología organizacional. En otras palabras, los estratos menores se enfocan en el aprendizaje individual, en cambio, el estrato más amplio se basa en la forma en que aprenden y se desarrollan las organizaciones.

Aprendizaje y no más que eso, es lo que importa para el subsistema de desarrollo de recursos humanos, ya sea en cualquiera de sus formas: aprendizaje individual, grupal u organizacional.

#### **1.4.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos**

Bien es cierto que ya se han mencionado los cuatro subsistemas de recursos humanos encargados de conformar, organizar, retener y desarrollar al personal de la organización, para Chiavenato, el subsistema que permite a las distintas partes integrantes de la organización, asumir debidamente su rol dentro de la misma, es identificado como “subsistema de auditoría de recursos humanos.”

En éste subsistema, las entidades trabajan atendiendo determinadas estrategias y propósitos que les facilite el logro de los objetivos organizacionales, sirviendo a sus misiones y trazando una visión hacia el futuro. Funcionan actuando y pensando racionalmente pero con control para poder gozar de cierta continuidad.

Al retomar a Chiavenato, el autor señala que el control intenta garantizar que los diferentes elementos de la organización participen en ella según lo ya previsto. Integrándose todas las partes, con armonía y al mismo paso, se disfruta del funcionamiento eficiente de la organización, permitiendo entonces que ésta

última, al intentar relacionarse con su entorno se cerciore de que todos los engranes que la integran trabajen de acuerdo a lo ya establecido.

## **1.5 ACOTACIONES SOBRE EL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL PERFIL DE PUESTOS**

Dadas las características de los subsistemas que integran el proceso de la administración de recursos humanos, es importante retomar y destacar los aspectos relevantes del subsistema de la organización para dar paso al tema de interés de este trabajo, perfil o especificación de puestos, como es abordado por diversos autores consultados.

Este subproceso se identifica por comprender aspectos importantes de los recursos humanos como la socialización organizacional, la evaluación del desempeño y el diseño, análisis, descripción y especificaciones del puesto. Se planifica y distribuye el personal, orientándolo a distintos puestos. Por lo general, se realizan evaluaciones de desempeño, pudiendo precisar las oportunidades de mejora para el personal. Sin embargo, aunque todos ellos son aspectos que representan gran importancia para la organización, se centrará la atención en el punto de reflexión del presente trabajo, partiendo desde su ramificación más general y definido por diversos autores como especificaciones de puesto.

Sin embargo, para llegar a las especificaciones del puesto, es pertinente enmarcar la atención en distintos puntos estudio, iniciando por acentuar el significado de puesto de trabajo o simplemente puesto y continuando con las definiciones de análisis de puestos, descripción y sus rasgos más característicos.



### 1.5.1. Puesto de trabajo

Para tal tema, diferentes autores explican la relevancia del puesto de trabajo y su significado, sin embargo en el texto de Pereda Santiago y Berrocal Francisca sobre técnicas de análisis y descripción de puestos en la Gestión por Competencias, disponible en la red sin fuente; mencionan que el puesto de trabajo: “Es el nexo de unión entre la organización y los empleados; es más, es cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe en la organización”.

Para Chiavenato (2011), Un puesto se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”

Retomando a Pereda y Berrocal, explican que el puesto de trabajo va a determinar tres características que deberá poseer el ocupante del puesto:

- *Las actividades* que el ocupante del mismo deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos empresariales.
- *El contexto social* en que se va a mover la persona para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel intra como extra empresarial.
- *Las competencias* que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo; competencias como los conocimientos, las aptitudes, los rasgos de personalidad y los intereses, entre otros.

Sin duda, este aspecto, se refiere a las exigencias del puesto de trabajo, conocido como especificaciones o perfil de puestos, que se detallara en párrafos posteriores.

Chruden y Sherman (2013) consideran al puesto de trabajo como el "Conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros"

### **1.5.2. Análisis de puestos**

En el transcurso del tema, para poder comprender todas y cada una de sus piezas, es importante señalar, como lo hace Manuel Fernández Ríos en su obra "Análisis y Descripción de puestos de trabajo", que al momento de hablar de análisis de puestos en diversas obras, se presenta la confusión terminológica pues es común encontrar otros términos para referirse al tema como análisis de tareas, análisis de trabajo, simple análisis de puestos, análisis de posiciones, analistas de puestos y tareas, entre otros .(Fernández – Ríos, 1995).

Más allá de las aportaciones significativas sobre el tema, revisadas en párrafos anteriores, se atienden también contribuciones de autores como Gary Dessler, Manuel Fernández, Ll. L. Byars y L.W. Rue, entre otros.

Para Manuel Fernández (Fernández – Ríos, 1995), el análisis de puestos es: "el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo".

Gary Dessler, al respecto dice (Dessler, 2000):

“Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”.

Los autores Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, señalan que (Byars y Rue, 1983):

“Es el proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto específico. Se estudian el puesto y sus requisitos, en vez de la capacidad en vez de la capacidad y habilidades de la persona que lo ocupa actualmente.”

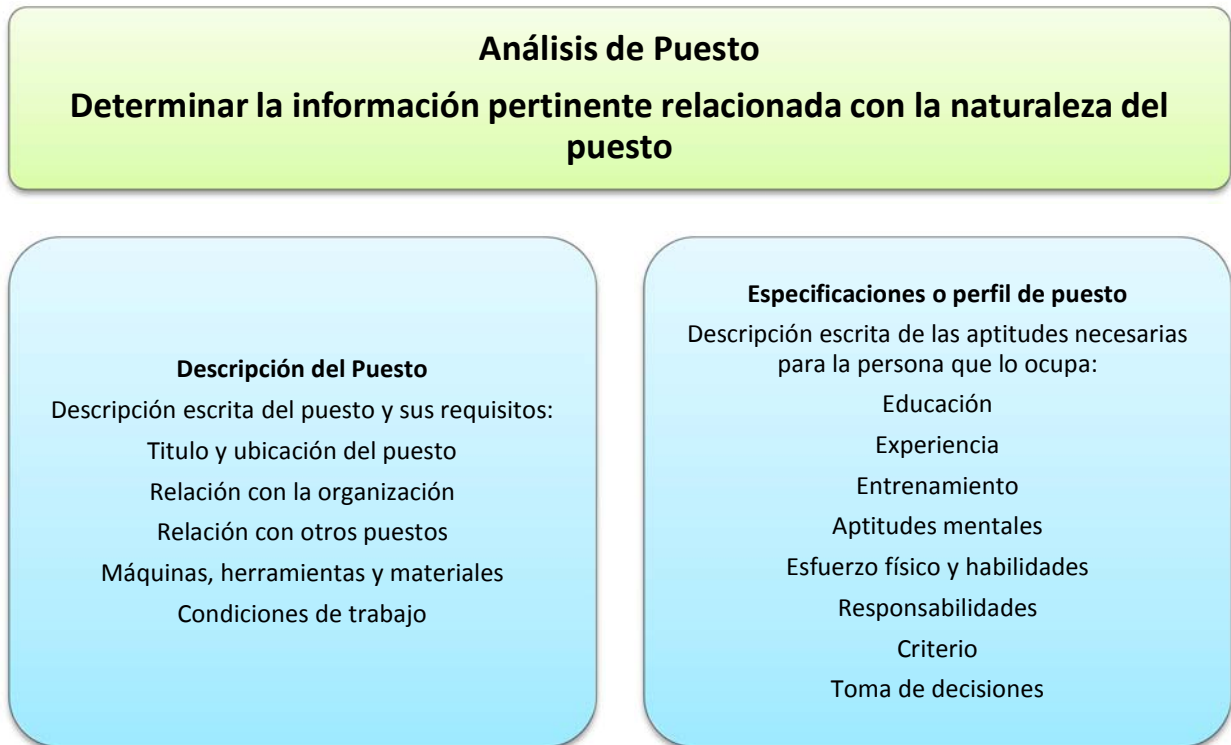
Chiavenato (Chiavenato, 1999), puntualiza sobre el análisis de cargos que: “es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

El análisis de puestos, visto desde ojos de autores como Dessler y Varela (2004), está conformado por dos aspectos: descripción de puesto y perfil de puesto.

Para Desller Gary y Varela Ricardo (2004), el análisis de puestos crea información acerca de los requerimientos de cada puesto; después, esa misma información se emplea para desarrollar la **descripción del puesto** (aquello que comprende el puesto) y las **especificaciones o el perfil de puestos** (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo).

En la figura 1.4. Se aprecia la composición del análisis de puestos que propone Byars y Rue (1983)

Figura 1.4. Composición del Análisis de Puesto



Fuente: Elaboración propia con información de Byars y Rue (1983)

## 1.6 PERFIL DEL PUESTO Y SUS CARACTERÍSTICAS.

En párrafos anteriores se ha enunciado sobre lo que significa un puesto de trabajo para después emerger de el mismo, su análisis de puestos sin embargo, el aspecto que enmarca el objetivo del presente trabajo recae sobre el perfil de puestos.

Atendiendo diversos documentos, el término perfil se emplea para referirse a distintas situaciones en particular, por ejemplo una de ellas se refiere a la postura que solo permite ver alguna de las dos mitades laterales del cuerpo humano.

Otra situación radica en que, la palabra perfil también se usa distinguir aquellos aspectos particulares que caracterizan a una persona y que le sirven para diferenciarse de otras.

Atendiendo los argumentos de diversos escritores ya revisados para el desarrollo del presente trabajo (Gary Dessler, Ricardo Varela o Manuel Fernández – Ríos, etc.), varios dedican párrafos al perfil del puesto, sin embargo son pocos los que profundizan en el tema refiriéndose al perfil de puesto también como especificaciones del puesto, pudiéndolo apreciar a detalle en párrafos siguientes.

Cuando se habla de especificaciones, como argumenta Fernández – Ríos (1995), se hace con dos enfoques, uno hablando de especificación como proceso y otra hablando como resultado. Si bien, en el mundo de profesionales se habla de especificación como resultado, aquellos que se especializan en el mundo organizacional se refieren a las especificaciones como proceso.

La especificación, en contribuciones de Fernández – Ríos, hace referencia al puesto, o las implicaciones que requiere. En cambio, la especificación como proceso se refiere a la actividad que se desarrolla cuando mediante la interpretación, la valoración y la síntesis se pasa de la descripción del puesto a los requerimientos que el trabajo demanda. Se enfoca en especificar cuánto de que variables ha de poseer un trabajador para desempeñar satisfactoriamente y con rendimiento un puesto de trabajo.

Para Dessler (2001), la especificación del puesto se desprende de la descripción del puesto y responde la pregunta ¿Qué cualidades características y experiencia humanas se requieren para desempeñar bien éste trabajo?, presenta el tipo de persona que se debe incorporar y las cualidades que se deben medir en esa persona. Dicho en otras palabras, el perfil del puesto es una lista de los requisitos humanos para un puesto; los estudios, las habilidades, la personalidad, etc.

Para Chiavenato (2011), las especificaciones del puesto están relacionadas con los requisitos que impone a su ocupante, o lo que él llama aspectos extrínsecos; pues según esto, las especificaciones estudian y determinan todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

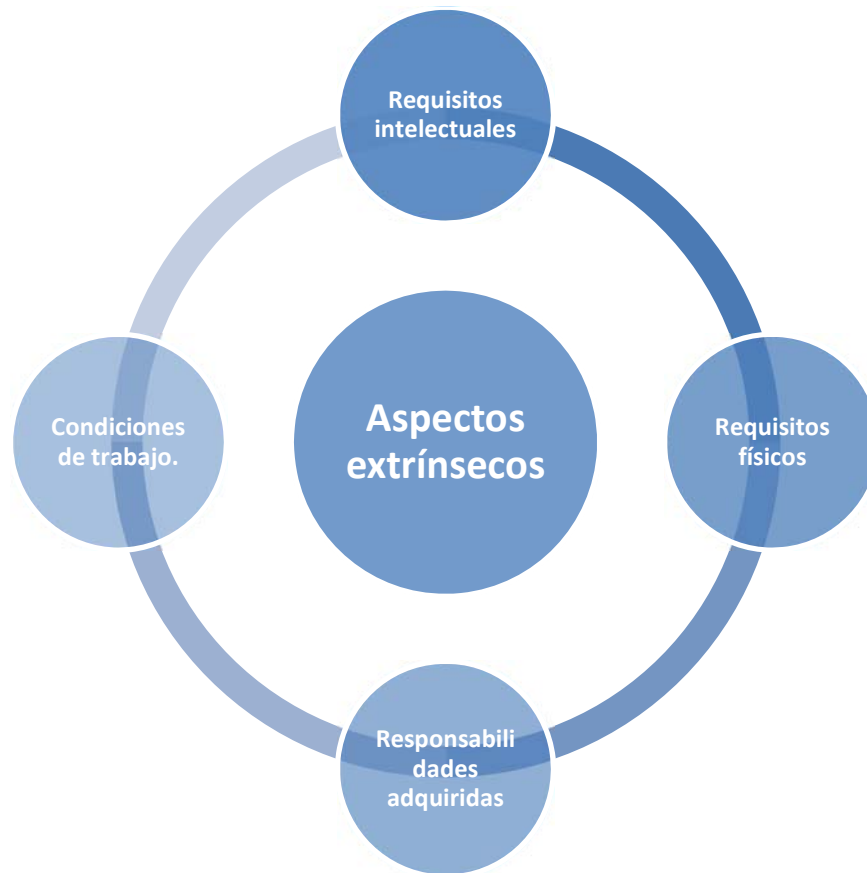
Continuando con el mismo autor, este percibe a las especificaciones como la revisión comparativa de los requerimientos (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; dicho en otras palabras son los requerimientos del intelecto y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar grandiosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el trabajo le obliga y bajo que contextos debe realizarse.

Según, el aparatado de las especificaciones de puesto se enfoca en cuatro exigencias que se aplican a todo tipo o grado de puesto:

- 1) Requisitos intelectuales.
- 2) Requisitos físicos.
- 3) Responsabilidades que adquiere.
- 4) Condiciones de trabajo.

En la figura 1.5. Se muestran los factores de especificación como integrantes del mismo grupo y constituyendo también los aspectos extrínsecos de las especificaciones del puesto.

Figura 1.5. Especificaciones del puesto = Aspectos extrínsecos



Fuente. Elaboración propia con información de Chiavenato (2011)

En el caso de cada uno de ellos, hay diferentes factores de especificaciones que, en el fondo, operan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva un gran número de puestos.

Los factores de especificación conforman verdaderos instrumentos de medición, fundados de acuerdo con la naturaleza de los puestos de la organización. Cuando se altera la naturaleza de los puestos para analizarse, no sólo modifica los factores de especificación, pues también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Si bien todos los factores son importantes, en apartados siguientes se detallaran uno a uno para comprender más a fondo su relevancia en el conjunto de las especificaciones de puesto.

#### **1.6.1. Requisitos Intelectuales.**

Agrupar las exigencias del puesto que hacen referencia a los aspectos intelectuales que debe presentar el ocupante para desarrollar adecuadamente el puesto. Algunos de los requisitos intelectuales presentes en las especificaciones, podrían ser los siguientes factores:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

#### **1.6.2. Requisitos Físicos.**

Los requisitos físicos se refieren a la cantidad y la continuidad de la energía, así como del esfuerzo físico e intelectual que se requieren, incluyendo la fatiga que de ellos emerge. Contemplan también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desarrollo del trabajo. Así que, de entre los requisitos



físicos que debe tener el ocupante, se pueden mencionar los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

### **1.6.3. Responsabilidades adquiridas.**

Este aspecto hace referencia, además del desempeño normal de las atribuciones del ocupante, a las responsabilidades que este tiene en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la organización, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la organización, relaciones internas o externas e información confidencial. De éste grupo, son considerados responsabilidades los siguientes factores:

- Material, herramientas o equipo.
- Supervisión de personal.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

### **1.6.4. Condiciones de trabajo.**

Considera las condiciones del ambiente en el que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Analizan el nivel de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo

para facilitarle su desempeño. Las condiciones de trabajo abarcan los siguientes factores de especificación:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo.

La figura 1.6. Presenta los factores de especificación y los aspectos que involucran.

Figura 1.6. Factores de especificación.



Fuente: Elaboración propia con información de Chiavenato (2001).

Es así, con todo lo visto en párrafos anteriores, se llega a resumir como dice Werther y Davis (2000), que las especificaciones del puesto hacen especial énfasis en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En otras palabras, el objetivo consiste en identificar aquellos atributos personales o requerimientos humanos que anuncien cuales candidatos se desempeñarían bien en el trabajo y cuales no lo harían.

Al reunir una lista de requerimientos de un puesto se necesita aplicar, además el sentido común. Como dicen Dessler y Varela (2004), es cierto que se requieren atributos humanos para puestos específicos como destreza manual y formación académica, sin embargo, resulta fundamental no ignorar el hecho de que también existen comportamientos laborales, como diligencia, tenacidad, buena atención y honestidad, que parecen aplicarse a casi cualquier trabajo que se pueda imaginar, aunque comúnmente no se descubren por perfil de puesto.

**CAPÍTULO II**  
**BENEMÉRITA**  
**UNIVERSIDAD**  
**AUTÓNOMA DE**  
**PUEBLA**

## **CAPÍTULO II BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.**

Retomando los propósitos que conllevan a este trabajo, es el turno del capítulo II, en el cual se hablará más directo de la institución referida en el caso de estudio, así como la Facultad que será el estudio de campo.

Se comenzará con un poco de generalidades para paso a paso hablar de un poco de historia.

### **2.1 GENERALIDADES**

Aunque se sabe, que uno de los derechos a los que el Mexicano debe tener acceso es la educación, no siempre se tiene acceso a ella, a pesar de ser un derecho consagrado por la Constitución Política de los Estados Unidos (CPEUM), misma que en su artículo 3° declara que la educación impartida por el Estado debe ser gratuita, laica y obligatoria para todos los habitantes del país.

El 13 de julio de 1993, se publicó en Diario Oficial de la Federación, la Ley General de Educación de México en la cual, se obliga a quienes nacen y residen en México a cursar por lo menos los niveles primario, secundario y ahora nivel medio superior de la educación, estableciendo que los padres de familia tienen la responsabilidad de verificar que sus hijos cumplan con este deber. (Con información consultada el 27 de enero de 2014 de, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>). Lo anterior con el respaldo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), misma que desde el 25 de septiembre de 1921, es la institución encargada de conducir los diferentes niveles educativos del país.

En distintos países, incluidos México, país que nos atañe, existen diferentes niveles de educación comenzando por la educación básica, seguida de la

educación media-superior y en tercer rango la educación superior, mismos que advierten o requieren estudios en los niveles Preescolar, Primaria, Secundaria, Bachillerato, Licenciatura, Maestría y Doctorado, así como también diplomados y otras modalidades de educación superior. La educación básica, conformada por preescolar, primaria y secundaria, es obligatoria e impartida por el Estado (federación, estados, Distrito Federal y municipios) en todo el territorio nacional mexicano, bajo los términos del artículo antes mencionado.

Abocándose al tema de la Educación Universitaria, se hace referencia a toda aquella educación que realiza el individuo después de haber cursado el nivel de educación básica. Generalmente se caracteriza por la especialización del individuo en un tema particular, eligiendo una profesión con conocimientos específicos del área elegida, por ejemplo temas de política, económicos, administración o dibujo y diseño.

En la actualidad, la educación superior o conocida también como educación universitaria es reconocida como mérito para poder insertarse en el ámbito laboral, pues es indudable que para ejercerse como profesionista, el estudio de una carrera universitaria es de suma importancia.

Por lo común, las profesiones universitarias tienen una duración de aproximadamente cuatro años y medio, existiendo algunos que pueden haber algunas que pueden subsistir entre cinco y siete años, dependiendo del Plan de Estudios y el Programa o profesión, tales casos como Medicina y Estomatología. Además, es claro que la educación superior es más exigente y compleja que el nivel básico de educación por lo cual, lograr la culminación de éste estudio y su respectivo documento de acreditación, no es un hecho menor.

Se distingue entre éstos estudios, los de grado (carrera universitaria) y posgrado (Maestría y Doctorado) según el sistema de titulación profesional y

grados académicos. Las entidades o instituciones de educación superior han sido tradicionalmente las universidades, no dejando de mencionar a las escuelas profesionales o escuelas técnicas, centros de formación del profesorado, escuelas o institutos politécnicos, etc.

## **2.2 HISTORIA UNIVERSITARIA.**

La historia universitaria en Puebla se remonta a más de cuatro siglos que han sido ricos en experiencias y acontecimientos. El presente texto tiene como fin el dar a conocer algunos de los principales sucesos ocurridos desde la fundación de la institución hasta la fecha, mismos que han contribuido a modelar su perfil. (Con información de artículo disponible en [http://www.buap.mx/portal\\_pprd/wb/BBUAP/historia\\_universitaria](http://www.buap.mx/portal_pprd/wb/BBUAP/historia_universitaria) . Consultado el 20 de febrero de 2014.

De estas lecturas se desprende la imagen de una Universidad, en transformación y perfeccionamiento permanentes, que ha sabido colocarse al ritmo de los tiempos, siempre vinculada a la ciencia y la cultura y ligada a los mejores intereses del pueblo mexicano.

El conocimiento de estos hechos contribuye a reforzar el orgullo de pertenecer a una institución cuyos merecimientos son reconocidos nacional e internacionalmente: la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

## **2.3 LOS PRIMEROS TIEMPOS (1578-1956).**

El 14 de abril de 1578, el cabildo de la ciudad de Puebla solicitó al provincial de los jesuitas en la Nueva España la fundación de una institución educativa. El 9 de mayo del mismo año los jesuitas tomaron residencia en esta ciudad.

El 4 de abril de 1937, quedó legalmente instituida la Universidad de Puebla, a iniciativa del general Maximino Ávila Camacho. La institución quedó a merced de los dictados del gobierno, lo que motivaría los movimientos universitarios posteriores. El primer rector fue el licenciado Manuel L. Márquez. En 1941, con el pretexto de que nuestro país le había declarado la guerra a Alemania, Italia y Japón, se trató de militarizar a la Universidad. Gracias a un movimiento estudiantil tal intento fracasó.

## **2.4 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (1956-1987)**

La autonomía de la Universidad era un intenso anhelo desde por lo menos 1937. Diecinueve años después – 1956- se hace realidad. El curso de este movimiento consta de varios anteproyectos elaborados por agrupaciones de alumnos y que aprovechados por la Federación Estudiantil Poblana de 1956- -57 toma forma definitiva. Por manifestaciones estudiantiles, apoyadas por la prensa, el 23 de noviembre de 1956- se publica en el Periódico Oficial la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Puebla.

## **2.5 BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (1987 A LA FECHA)**

El 1º de abril de 1987, los diputados de la 50 Legislatura, Carlos Barrientos de la Rosa, Guadalupe Sánchez Lozada, Miguel Guerra Castillo, Antonio Castelán Guarneros y Roberto Pozos Cuspinera, sometieron al Congreso del Estado la iniciativa de declarar Benemérita a la Universidad Autónoma de Puebla, iniciativa que fue aprobada en la sesión del 2 de abril de 1987, emitiéndose el decreto correspondiente. En 1991 la 51 legislatura local aprobó la Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, misma que, por último, fue actualizada el 10 de diciembre de 1998.



Después de todo lo expuesto es como se justifica la existencia de la BUAP como una de las mejores Instituciones públicas de educación Superior, distinguida por su alto repertorio de programas educativos, reconocidos en su gran mayoría. Además de contar con la confianza y reconocimientos, no solo de otras entidades federativas sino también de otras naciones.

**CAPÍTULO III**  
**FACULTAD DE**  
**ECONOMÍA Y SU**  
**ORGANIZACIÓN**

## **CAPÍTULO III. FACULTAD DE ECONOMÍA Y SU ORGANIZACIÓN.**

Este es el tercer capítulo del trabajo y en él se aportan datos de relevancia y de organización en la Facultad de Economía, misma en la que pretende realizar el trabajo de campo del presente estudio.

### **3.1. HISTORIA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA**

Para acercarse a la historia de la Facultad de economía, y la construcción de éste apartado, se toman consideraciones y aportaciones de profesores con gran trayectoria en la Facultad, mismos que a través de sus ojos, trabajos y ensayos, coadyuvan para la integración de éste documento. Se retoman fragmentos y contribuciones de Estay, Reyno; García Jaime. (1996).

A mediados de la década de los sesenta el estado de Puebla vive una vertiginosa etapa de transformaciones en su estructura económica, mismas que alteran de manera sustancial su faz política, Social y cultural. Por un lado, la industria textil -que había sido el pilar de la economía poblana- entra en una fase de profunda crisis, debido a la incapacidad o al desinterés de los dueños de los establecimientos por modernizar sus fábricas, según los avances tecnológicos de la época.

Empero, por otro lado, por esos años la entidad ingresa al umbral de la modernización industrial, gracias al programa de inversiones que impulsa el gobierno federal a través de Nacional Financiera (NAFINSA), y al programa de estímulos fiscales que promueve el gobierno estatal. Estas iniciativas, aunadas a hechos tales como de la autopista México Puebla en 1958 y el mejoramiento del corredor Puebla – Orizaba, propician que se instalen en Puebla empresas con tecnología de punto como Volkswagen (1964), Hylsa (1969) Textiles "El Centenario" (1962), Producto Pelikan (1963), Federal Mogul (1969),

Convermex (1968), Alumex (1965), Cometra (1960), entre otras, provocando así que el estado se transforme en uno de los principales polos de desarrollo económico del país.

Como era de preverse, tales hechos trajeron consigo todo un cúmulo de cambios y transformaciones en las diversas esferas de Puebla.

Del mismo modo trajeron consigo nuevas necesidades, sobre todo la de contar con expertos, técnicos, obreros especializados y profesionistas en los campos que se abrían con la modernización económica de la entidad. Tanto las empresas nuevas como las diversas dependencias del sector público, tenían esta necesidad.

Es en ese contexto, surge la carrera de economía de la Universidad Autónoma de Puebla.

En la sesión del consejo Universitario del 30 de noviembre de 1964, 17 integrantes de mismo presentaron a dicho órgano la petición de crear para el año escolar de 1965 la Escuela de Economía, exponiendo, entre otros, los siguientes motivos: "Es evidente que nuestro país se encuentra en el periodo de cambio de subdesarrollo al de país desarrollado o industrial; en otras palabras, México está en la transición de país típicamente agrícola al de país industrializado. En consecuencia, el fenómeno de la producción requiere una mayor orientación a fin de precisar las metas que trata de alcanzar la patria mexicana ... Para que sea posible llevar a cabo la tarea de orientación, es necesario que haya elementos capaces, técnicamente preparados, que se encarguen precisamente, tanto en el terreno privado como en el público, de seguir adelante en el desarrollo de la industrialización del país ... Estos elementos capaces, toca a las universidades del país darles la preparación debida, desde luego, con conocimientos suficientes que permitan ayudar tanto al sector público como al privado, resolver los problemas

tan complejos que se presentan, y que de ningún modo podrían dejarse al azar la solución de los mismos ... Las actividades del economista en la actualidad son muy importantes" ... (Petición al H. Consejo Universitario para la creación de la Escuela de Economía, 1964). . El documento de referencia culminaba con las siguientes palabras: "Así, pues, tanto por motivos económicos, docentes y culturales, queda fundamentado que en nuestra Universidad Autónoma de Puebla, urge la necesidad de crear para el año próximo la escuela que venga a resolver estos problemas planteados anteriormente; y es entonces cuando, los suscritos miembros del Consejo Universitario piden; (único) que para el año próximo escolar se establezca la licenciatura en Economía" (Petición al H. Consejo Universitario para la creación de la Escuela de Economía, 1964).

La propuesta fue aprobada por unanimidad, iniciando la Escuela de Economía sus cursos en abril de 1965.

### **3.1.1 Los primeros años (1965 - 1972)**

La Escuela de Economía inició sus actividades en el primer patio del edificio Carolino, el 5 de abril de 1965, con tres grupos, dos matutinos y uno vespertino.

En la primera generación ingresaron 180 alumnos (de los cuales sólo egresaron 36).

Retomando a Sotelo Mendoza, y palabras del entonces rector, Lara y Parra, "En nuestra ciudad carecíamos de los suficientes elementos para formar una planta de profesores de economía con la experiencia y el conocimiento necesarios", por ello ésta carrera estuvo conformada por una planta docente integrada por abogados y contadores públicos. No existían economistas, carrera casi desconocida en la región.

De ahí que, entonces la escuela contaba con un sesgo marcadamente orientado a la contabilidad (contabilidad 1, 2, 3) y la administración, según palabras de Francisco Adame, director de la escuela en el año 1968, en entrevista con de Alfonso Yáñez Delgado. Quienes ya habían cursado la carrera de contador público, podían revalidar materias y obtener la licenciatura en un tiempo menor.

Al principio dicho centro de estudios no tuvo director sino más bien un comisionado nombrado por el H. Consejo Universitario, esto es, el contador público Félix Cortés, uno de los promotores más entusiastas de su fundación (Lara y Parra).

El primer director, ya formalmente economista, fue el licenciado y contador público Luis Humberto Gaytán Rojo (1965 - 1966), quien también era profesor de la Facultad de Economía de la UNAM. Éste estuvo unos cuantos meses al frente de la escuela, siendo sustituido a principios de 1966 por el licenciado Manuel López Gallo, un destacado economista, autor del libro Economía y Política en la Historia de México, uno de los primeros libros -si es que no el primero- de historia económica de nuestro país escrito con el método del materialismo histórico. (Entrevista de Alfonso Yáñez Delgado con Francisco Adame Díaz).

Después de López Gallo, dirigieron la escuela Francisco Adame Díaz y Salvador Carmona Amorós, economistas provenientes de la UNAM, quienes la consolidaron en momentos críticos, cuando los subsidios federales y estatales eran retenidos con el Propósito de evitar que prosperara el proyecto avanzado de universidad que impulsaban las fuerzas progresistas de la institución (liberales, y agrupaciones de izquierda de diversas matices, desde los comunistas hasta nacionalistas-revolucionarios).

Es digno de mencionar el hecho sin precedentes en la UAP de que para la elección del director de la escuela para el trienio 1971 - 1974, el Consejo

Técnico de la misma convocó en marzo de 1971 a los profesores y alumnos a votar, mediante voto universal y secreto, por la terna que se presentaría ante el H. Consejo Universitario para que éste nombrase al director de la escuela. En la lista se encontraban el propio director, Francisco Adame Díaz, y los profesores de mayor antigüedad, entre ellos Guillermo Hernández Monterrosas, Jaime Ornelas Delgado, Ramón Montalbán Franco y Roberto García Benavides, pasando a integrar así la terna correspondiente que se presentó al H. Consejo Universitario, quien decidió elegir al segundo.

En 1972 Salvador Carmona Amorós presentó su renuncia con carácter de irrevocable, siendo sustituido por Sergio Corichi, quien duró sólo unos meses en el cargo.

### **3.1.2 Las reformas de los setenta**

El primer plan de estudios de la escuela de Economía de la UAP se basó al pie de la letra en el que se llevaba en su homóloga de la UNAM, lo cual no era de extrañar tomando en cuenta que la mayoría de su primera planta de profesores provenía de la misma. Sólo las materias de contabilidad y matemáticas eran impartidas por profesores poblanos, esto es, los contadores Ascensión Camacho, Guillermo Hernández Monterrosas, así como el físico Fernando Castro (Ornelas Delgado, 2000).

En 1972, al arribar Jaime Ornelas Delgado a la dirección, se introduce una reforma de gran evidencia, esto es, la introducción del plan semestral. Al año siguiente se estructura el nuevo plan de estudios.

Se podría asegurar que en esa etapa la escuela de Economía se consolida académicamente, diseñando no sólo un plan de estudios propios -de acuerdo con la realidad económica y social del estado de Puebla- sino

además poniendo en marcha todo un cúmulo de proyectos encaminados a enraizarse en su entorno social.

### **3.1.3. Los años ochenta**

Con la "ideología oficial" de esos años, la planta de profesores ya intuía la necesidad de introducir reformas profundas en los planes de estudios de la escuela.

En un documento elaborado en esa etapa por la planta de profesores de la escuela, se señalaba: "El momento que hoy vive nuestra escuela es definitorio para su futuro. Las bases sobre las que ha venido funcionando por los menos desde 1975, hoy dan muestras claras de un agotamiento que, o es remontado mediante un vuelco que genere espacios y prácticas para un largo aliento, o corremos riesgos de que se involucre y se ahonde el estancamiento por el que hoy atravesarnos" (Elementos para la elaboración de un programa de trabajo para la escuela de economía, 1982).

Sin embargo, aparte del agotamiento académico, había señales inequívocas de decadencia orgánica de la escuela. Así, en el mismo documento citado en líneas anteriores, se decía al respecto: " Se buscan salidas individuales a las deficiencias generales; la falta de vida académica se reemplaza buscándola afuera; los grupos académicos acortan la duración la duración de la carrera; la irregularidad de los estudiantes, que se va tolerando, se agudiza en los últimos semestres, cuando se busca egresar con la generación que se ingresó y para ellos se piden medidas de excepción que lo posibilitan ... Esto deteriora el funcionamiento académico generando situaciones formales, en cuanto a que los estudiantes "hacen como que estudian" y los profesores "como que enseñan" (Elementos para la elaboración de un programa de trabajo para la escuela de economía, 1982).



A pesar de que se tomaron ciertas iniciativas para resolver la problemática de la escuela, ésta en lo fundamental continuó en la misma situación.

El único proyecto de relevancia que se impulsó en esos años fue la creación de un Centro de Investigación y Comunicación, en 1983, a través del cual los profesores y alumnos de la escuela lograron realizar investigaciones notables sobre la problemática económica de la entidad y de la región, mismas que eran socializadas a través de varios medios informativos de Puebla.

En los años de 1984 - 1985 se impulsan algunas reformas al plan de estudios.

#### **3.1.4 Las reformas de los años noventa**

A fines de los ochenta y principios de los noventa, la planta de profesores de la escuela de economía de la UAP decide impulsar una reforma de fondo al plan de estudios de la misma, con el fin de que estuviera abierta a las nuevas corrientes de pensamiento económico, incluyendo la monetarista.

Es así como, la escuela de economía de la BUAP ha logrado superar sus limitaciones, poniéndose en correspondencia con los signos de los tiempos.

En 1995, al celebrarse el 30 aniversario de la escuela, se creó la maestría en economía, lo cual le permitió convertirse en facultad.

De esta manera siendo relatada la historia de creación y evolución de la Facultad, corresponde visualizarla desde su actualidad, explicando su

organización administrativa y distributiva.

## **3.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y DISTRIBUTIVA**

Para el logro de las labores diarias, en párrafos subsecuentes se diferencian y delimitan la organización administrativa relacionados con la estructura de mandos, además de la organización distributiva, asociada con la asignación física de las áreas que integran la comunidad del caso de estudio.

### **3.2.1. Infraestructura**

Actualmente la Facultad de Economía está conformada por 6 edificios, los cuales son elementos esenciales para el desarrollo de las actividades docentes y de investigación, detallándose brevemente sobre cada uno de ellos en párrafos siguientes.

1.- El edificio 115A con tres niveles:

- El primero da estancia a la biblioteca distribuida en: área de acervo, sala de lectura, sala de consulta a Internet, 3 cubículos para consulta en grupo, además de encontrarse en el mismo nivel, la ludoteca y unidad de apoyo al estudiante y sanitario para varones;
- El segundo es utilizado por el Centro de Procesamiento de Datos distribuido en: 4 salas de cómputo para cursos y/o salas de consulta, 1 sala para resguardo de los servidores y área de mantenimiento, además de 1 sanitario para damas;
- En el tercer nivel se sitúan 37 cubículos para profesores, equipados con mobiliario acorde al espacio y necesidades de los docentes, todos cuentan con acceso a Internet y 27 de estos tienen extensión telefónica.

2.- Edificio 115B, tiene 3 niveles:

- En el primero se sitúan las oficinas administrativas (Dirección y sala de trabajo, Secretaría Administrativa con bodega interna de almacenamiento de insumos de oficina, Unidad de Planeación, Oficina de contabilidad y área auxiliar contable, así como 2 módulos, uno de atención al público y el otro de acceso a la dirección, se incluye un pequeño espacio para el rack), 1 sala audiovisual con equipo altamente sofisticado y capacidad para más de 60 asistentes; 1 sala de usos múltiples que es utilizada para seminarios amplios y/o conferencias internas. También se ubican en este nivel, el archivo de la Facultad y 2 sanitarios.
- El segundo nivel incluye 4 aulas para más de 40 alumnos, también contempla la Secretaría Académica con oficina central y área secretarial, la Unidad de Vinculación y Generación del Conocimiento, además de la Coordinación de servicio social, prácticas profesionales y titulación.
- En el tercero se ubican la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado con oficina central, área de apoyo a publicaciones y área secretarial, Coordinación de la Maestría en Economía con oficina principal y área secretarial, Sala de estudio para estudiantes de la Maestría en Economía con tres cubículos independientes para trabajar en grupos y un espacio para descanso. También se alberga una sala de reuniones para 10 personas con sala de descanso. Se encuentran 18 cubículos para profesores-investigadores, suministrados con equipo necesario para su funcionamiento.

3.- Edificio 115C que cuenta con tres niveles:

- El primer nivel contempla 4 salones (para 50 alumnos), una bodega (donde se almacena material de limpieza) y además 2 sanitarios, damas y caballeros respectivamente.

- En el segundo nivel se sitúan 4 salones para 50 alumnos.
- El tercer nivel cuenta con 6 aulas de los cuales, 1 es para trabajo en seminario (10 a 20 alumnos) y 5 cuentan con capacidad mayor que va de 25 a 40 lugares.

4.- Edificio 115F (CEDES), tiene 2 niveles, en el primero se sitúan 3 salones, para la Impartición de clases en forma de seminarios con capacidad para poco más de 30 alumnos. Se albergan 4 cubículos equipados para las necesidades de los profesores.. De la misma manera, se localiza un laboratorio de cómputo para 15 alumnos, 3 oficinas para coordinador de la Maestría, del Doctorado y para el Coordinador del Centro. Además dispone de una sala de reuniones, área secretarial con sala de espera y 2 sanitarios.

- En el segundo nivel se localizan 10 cubículos completamente equipados para los docentes que imparten en los posgrados y 5 salones para 35 alumnos.

5.- Edificio 115F, cuenta con dos niveles; en el primero se ubica el auditorio de la facultad de economía con cabida para 210 asistentes, sala de control de audio y video proyección, sanitarios y bodegas de almacén de equipo y área de recepción. En el segundo nivel se localiza el Centro de investigaciones y estudios de posgrado en Economía, complementa una sala de seminarios, una sala de juntas, 17 cubículos para profesores investigadores de éste, la oficina del coordinador del centro y área de recepción. Dispone también de una sala de trabajo para asistentes de investigación, área de fotocopiado y sanitarios.

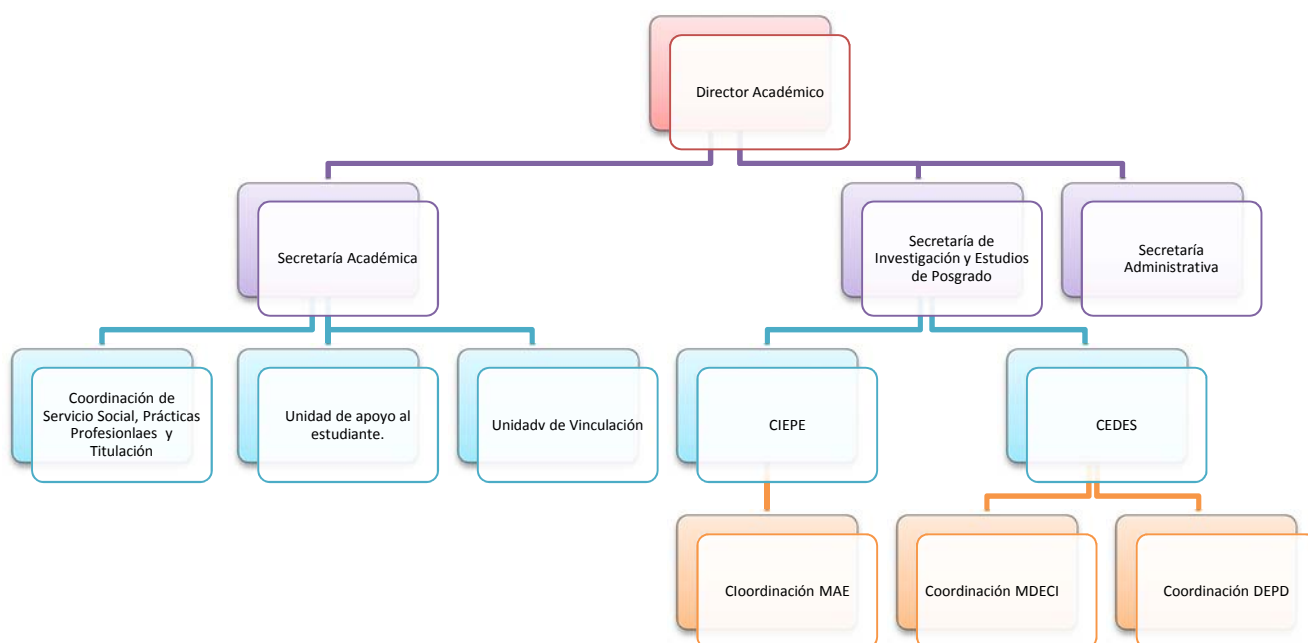
6.- Edificio 115 H, representa la zona que brinda los servicios de cafetería y alimentos para la comunidad estudiantil, docente y público en general que lo requiera. Dispone de del mobiliario suficiente para este propósito.

### 3.2.2. Estructura orgánica

Administrativamente, la Unidad Académica mencionada en este trabajo, está organizada, según visión del titular de éste trabajo, en cuatro jerarquías claramente identificables.

La figura 3.1 presenta la estructura orgánica que la Facultad de Economía desarrolla actualmente.

Figura 3.1. Estructura Orgánica de la Facultad de Economía.



Fuente. Elaboración propia con información de la Facultad de Economía.

El Director de la Facultad, es respaldado por los Secretarios de investigación y estudios de posgrado, administrativo y académico. La Secretaría Académica, por sus características específicas y procesos, resguarda un par de Coordinaciones dirigidas a procesos específicos, de profesores y/o alumnos. Sin embargo, en el caso de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado, se apoya primero de dos Centros de Investigación y en ellos son consideradas las Coordinaciones de Posgrados, dependiendo de las líneas de investigación que se trabajen.

### **3.3 SITUACIÓN ACTUAL**

La Facultad de Economía, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, es un ícono académico en nuestra Institución. La calidad de los recursos humanos que ha venido formando, durante casi 50 años, la han posicionado como una de las Unidades Académicas más importantes en el contexto local, regional y nacional. Actualmente sus programas Educativos, su actividad docente, de investigación e integración con la sociedad, se encuentran en un proceso de consolidación y desarrollo. (Plan de Desarrollo 2012 - 2016 de la Facultad de Economía).

Los procesos en nuestra Facultad descansan sustantivamente en actividades académicas y de investigación, apoyadas por procesos de gestión, que demandan actitud positiva y de servicio de sus actores, así como sensibilidad en el trato y responsabilidad en las decisiones.

Actualmente, en la Facultad, se ofrecen dos Programas Académicos de Licenciatura, Economía y Finanzas y, de manera conjunta con la Facultad de Ciencias Físico-matemáticas, se atiende a la Licenciatura en Actuaría. En cuanto a los Programas de Posgrado, se cuenta con las Maestrías en Economía, y en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional, programas a los que se suma

el Doctorado en Economía Política del Desarrollo. Todos los programas están alineados al Modelo Universitario MINERVA, son de modalidad presencial y se rigen bajo la normativa institucional.

La orientación educativa es la siguiente, a observarse en Tabla 3.1:

Tabla 3.1 La orientación educativa de los programas de estudio de la FE.

<b>PROGRAMA</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>
Licenciatura en Economía	Científico-Práctico
Licenciatura en Finanzas	Práctico
Licenciatura en Actuaría	Científico-Práctico
Maestría en Economía	Investigación
Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional	Profesional
Doctorado en Economía Política del Desarrollo	Investigación

Fuente: Plan de Desarrollo 2012 – 2016 de la Facultad de Economía.

La Facultad atiende, aproximadamente, a 1,019 estudiantes, 945 a nivel licenciatura y 74 en el posgrado.

Durante los últimos años el cupo de nuevo ingreso a los programas de Licenciatura ha sido de 130 para Economía y de 90 para Finanzas. La retención promedio en los PE de licenciatura, al primer año, es mayor al 80% y los índices de egreso, promedio por cohorte generacional están por arriba del 40%, calculando un tiempo promedio de cinco años para la conclusión de los créditos.

La calidad académica de los programas, ha sido reconocida por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) que han otorgado el nivel 1 a los programas de Licenciatura en Economía y Licenciatura en

Finanzas; por su parte, los posgrados han sido evaluados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y, actualmente, están registrados en el Padrón Nacional de Posgrados (PNP) bajo las siguientes modalidades: la Maestría en Economía está reconocida como Programa Consolidado (PNPC); tanto la Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional, como el Doctorado en Economía Política del Desarrollo, se encuentran incorporados en la modalidad de Fomento a la Calidad como Programas de Reciente Creación (PFC). La capacidad académica de la Facultad es una fortaleza; la planta docente, en el otoño 2012, está constituida por un total de 98 docentes, 85 activos, 5 Activos en comisiones de la Administración central, cuatro son directivos de la Facultad, 3 están en superación académica y 1 tiene permiso, sin goce de salario; 69 profesores son de tiempo completo y 29 hora clase.

Del total de docentes Tiempo Completo registrados, de acuerdo a la última actualización el Formato de Plantilla Institucional (FPI) de la Vicerrectoría de docencia, 30 cuentan con grado de doctor, 31 de maestría y sólo ocho tienen grado de licenciatura. En cuanto al reconocimiento a su calidad, 39 docentes cuentan con perfil PROMEP y 9 son parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

En cuanto al trabajo colaborativo, a través de redes de investigación, podemos resaltar que 24 de nuestros Profesores – Investigadores pertenecen a 18 redes de investigación y académicas, 16 de ellas de carácter internacional y dos nacionales, entre las que podemos mencionar a la Red de Estudios de la Economía Mundial (REDEM), la Red de Estudios Municipales (RED-E-MUN), la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU), la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo (ALAST) y la Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica RIDIT, entre otras.



La Facultad cuenta con 8 Cuerpos Académicos registrados ante la Secretaría de Educación Pública, a través del PROMEP; asimismo, tiene dos Centros de Investigación que refuerzan el trabajo académico de sus programas: El Centro de Investigaciones y Estudios de Posgrado en Economía (CIEPE), que tiene como antecedente la experiencia del Centro de Investigación y Comunicación (CIC), creado en 1983; de reciente creación, el Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social (CEDES), creado en 2008; en total 35 docentes están integrados a estos centros.

En el ámbito de la vinculación, se han consolidado los trabajos con dependencias y organismos de los sectores público, privado y social, entre los que destacan: El Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF), el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CESDER), el Fideicomiso Instituido en Relación con la agricultura (FIRA), la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB), la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), la Asociación Nacional de Estudiantes de Economía (ANEE), así como con Dependencias de los tres órdenes de Gobierno y otras Instituciones de Educación Superior.

Con respecto a la movilidad e intercambio académico, en el último ciclo escolar, nuestros alumnos realizaron estancias para la acreditación de materias en universidades de España, Alemania, China, Colombia, Reino Unido, Argentina y Canadá; al mismo tiempo, la Facultad, ha recibido estudiantes de universidades nacionales como la de San Luis Potosí, Sonora, Guadalajara y la del Distrito Federal; igualmente, de Universidades extranjeras, como Francia, Alemania y Colombia. Es importante destacar que la realización del Prácticum, de la Maestría en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional, ha permitido aumentar la movilidad de nuestros alumnos de posgrado.

### **3.3.1 Análisis FODA**

Las nuevas realidades, nacional y estatal, deben ser oportunidades para nuestros estudiantes y académicos, procurando impulsar una gestión sólida y un trabajo sistemático - estructurado, para dar rumbo y pertinencia a las inmensas capacidades académicas y de investigación que tenemos en la Facultad de Economía, que se recuperan a través del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y muestran los avances registrados, así como las inquietudes de diferentes actores de la comunidad, resultado de ejercicios de discusión y análisis, realizados con el propósito de conocer las opiniones de estudiantes, docentes, investigadores, trabajadores no académicos, colegas del gremio y otros actores universitarios.

Para la realización de este análisis FODA, se consideraron los siguientes ámbitos de desarrollo: Oferta Educativa, Normatividad, Planta Docente, Clima Laboral Organizacional, Infraestructura y Equipamiento.

#### **3.3.1.1 Fortalezas**

- ❖ 100% de programas evaluables reconocidos por su calidad ante los CIEES, CONACE y CONACYT.
- ❖ Servicio Social y Práctica Profesional incorporados en la estructura curricular de las Licenciaturas.
- ❖ Diversificación en las formas de titulación en los PE de licenciatura.
- ❖ Alto porcentaje de PTC con posgrado y perfil PROMEP reconocido.
- ❖ Docentes organizados en Áreas Académicas, Cuerpos Académicos y Plantas Básicas.
- ❖ Dos Centros de Investigación, CIEPE y CEDES.
- ❖ Biblioteca especializada, ludoteca y sala de profesores.
- ❖ Dos nuevos espacios físicos: Sala de usos múltiples y espacios para el desarrollo de la investigación.

- ❖ Equipo suficiente para la implementación de las TIC's en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ❖ Profesores-Investigadores en el SIN.

### **3.3.1.2 Debilidades**

- ❖ Bajo crecimiento en los índices de retención, egreso y titulación.
- ❖ Poca definición de estrategias para concluir con la implementación del MUM en el ciclo formativo de los PE.
- ❖ Insuficientes docentes PTC que cubran y atiendan los perfiles requeridos en los PE de Licenciatura en Finanzas y Actuaría.
- ❖ Escasa evidencia del trabajo conjunto de docentes-investigadores y estudiantes para atender y desarrollar las LGAC y su relación con los programas educativos.
- ❖ Número reducido de docentes en el Sistema Nacional de Investigadores
- ❖ Poca difusión de resultados de investigación a nivel nacional e internacional
- ❖ Insuficiente producción científica con arbitraje.
- ❖ Insuficiencia de materiales Biblio-hemerográficos, en nuestra biblioteca especializada, para cubrir las necesidades de los PE.
- ❖ Medidas poco eficientes para el cuidado de medio ambiente.
- ❖ Falta de algunos lineamientos operativos para hacer eficientes algunos procesos y mejorar resultados.

### **3.3.1.3. Oportunidades**

- ❖ Atención y seguimiento a las recomendaciones derivadas de los organismos evaluadores.
- ❖ Continuar con la implementación del MUM y hacer una evaluación de avances y resultados.
- ❖ Implementación de un nuevo modelo de tutorías tanto para licenciatura como para posgrado.

- ❖ Diversificar la oferta académica e implementación de PE a distancia o semi presenciales.
- ❖ Fortalecer el trabajo orientado al seguimiento de egresados y contacto con empleadores.
- ❖ Un nuevo espacio físico para impulsar la investigación en Economía e incluir líneas relacionadas con Finanzas.
- ❖ Desarrollar actividades extracurriculares que conlleven a la certificación de competencias.
- ❖ Realizar actividades que fortalezcan la vinculación y la parte práctica de los PE, con otras IES, nacionales y extranjeras así como con organismos del sector público, privado y social.
- ❖ Diseño de la Cartera de Productos y Servicios que ofrecerá la Facultad a la sociedad en general.
- ❖ Mejorar el trabajo colegiado al interior de la Facultad y favorecer el trabajo con redes nacionales e internacionales.
- ❖ Creación del Comité Editorial de la Facultad de Economía y fortalecimiento de los canales de comunicación y extensión con la Sociedad.
- ❖ Fortalecer el currículo de los PE, con las experiencias y resultados de investigación.
- ❖ Crear espacios de reconocimiento a la investigación, docencia y a estudiantes destacados.
- ❖ Fomentar la administración y gestión participativa, así como la transparencia y rendición de cuentas.
- ❖ Mejorar las políticas de seguridad, cuidado del medio ambiente, equidad de género y prevención de adicciones.

#### **3.3.1.4. Amenazas**

- ❖ Posible cambio de las Políticas Institucionales y lineamientos del CONACYT y la SEP, por el relevo en la Presidencia de la República.

- ❖ Programas de financiamiento extraordinarios.
- ❖ Disminución de la demanda de PE de licenciatura.
- ❖ Falta de proyectos institucionales, para apoyar a las Unidades Académicas en la solución de problemas como el acervo bibliográfico, capacitación administrativa.
- ❖ Falta de implementación de los proyectos institucionales para mejorar la atención a estudiantes, burocracia en los procesos para la revalidación para los alumnos de intercambio, titulación, servicio social, imprecisiones normativas de las prácticas profesionales, gestión de las becas, entre otros.

Es así como, en base a éste Capítulo, se trata de acercar más al lector para aterrizarlo en las generalidades de la facultad de Economía y su entorno en cuanto a procesos y áreas al interior.

De lo anterior, se desprende y se trabaja en lo que se convertirá en el Capítulo IV del presente trabajo, que enmarca toda la metodología de la investigación.

# **CAPÍTULO IV**

# **METODOLOGÍA Y**

# **DISEÑO DE LA**

# **INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo expone la metodología empleada para el desarrollo de este trabajo de tesis. Se exhibe el método, tipo, enfoque alcance, entre otros puntos.

### **4.1 MÉTODO**

El método que se utilizó para elaborar la investigación documental fue bajo el método mixto, ya que se inició presentando la explicación del tema de manera general y se apoyó después en el uso de formularios para la realización de los estudios de puestos.

### **4.2 TIPO**

El proyecto en referencia se realizó de manera mixta pues se comenzó con la descriptiva, para acercarnos al tema de estudio de perfil de puesto, sus características y beneficios de su implementación. Después se empleó la investigación exploratoria dado que se realizaron estudios de perfil de puestos aplicados a ciertas áreas administrativas de la Facultad de Economía.

### **4.3 ENFOQUE**

El trabajo expuesto corresponde a un enfoque cualitativo pues se utilizó el registro descriptivo de las circunstancias y problemáticas observadas mediante técnicas de observación y aplicación de encuestas, permitiendo entonces, que el estudiante se vuelva observador del escenario donde ocurren los fenómenos.

#### **4.4 ALCANCE Y LIMITACIONES**

La investigación se realizó con un alcance transversal ya que se consideraron las condiciones que se localizaron dentro del entorno 2013.

La limitación del trabajo es que se está considerando el perfil de puestos aplicable únicamente a una Unidad Académica de cierta Institución Pública de Educación Superior y bien podría enriquecer a otras entidades académicas

#### **4.5 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La información presentada se obtuvo de fuentes secundarias como son libros, revistas, tesis, páginas electrónicas, documentos internos de expertos.

Se procedió en primera instancia a recopilar la información de las fuentes citadas previamente y en lo posterior se seleccionó la información y una vez seleccionada, se eligió de entre ellos lo que fue de utilidad para el tema. En lo posterior, se continuó con la realización de las lecturas del tema y elaboraron resúmenes, síntesis, cuadros comparativos y análisis que permitieron la construcción teórica del tema que se desarrolló y en su caso un apartado referencial, ya que ambos sirvieron como puntos de partida para elaborar la propuesta.

#### **4.6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo se apoyó con la obtención de información recabada de la técnica de observación de sitio, además de la encuesta apoyada por cuestionario, de los individuos que integran ciertas áreas administrativas de la Facultad de Economía y de algunos de los directivos que puedan enriquecer este trabajo.



## **4.7 TÉCNICAS**

Para el estudio de campo se requirió del uso de la observación de sitio y encuestas por cuestionario, entrevistas a profundidad semi-estructurada, dirigidos al personal que integra ciertas áreas administrativas de la Unidad Académica, que ayudaron a recabar mayor información sobre el análisis de puestos en ciertas áreas administrativas de la Facultad de Economía, basado en características observadas y detectadas.

## **4.8 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

El trabajo se realizó en una Institución de la Ciudad de Puebla.

## **4.9 ESTUDIO DE CASO**

El proyecto descansó en la Facultad de Economía de la BUAP, situada en la Ciudad de Puebla, Centro.

## **4.10 METODOLOGÍA**

La información se obtuvo de fuentes primarias, específicamente sobre la problemática de los perfiles de puesto en la unidad académica de una institución educativa.

Para la obtención de la información se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los directivos y coordinadores de áreas, también se aplicaron formularios y encuestas a los integrantes del sector administrativo para detectar con ello áreas de oportunidad y características cualitativas que permitieron realizar un estudio de puestos.

También se elaboró una bitácora de las actividades desarrolladas con el propósito de exponer detalladamente como fue transcurriendo el proyecto, desde la detección de sus principales procesos, identificación de las oportunidades y valoración de sus puestos de trabajo.

Lo anterior se refleja o demuestra en tabla 4.1

Tabla 4.1 Bitácora de investigación de campo.

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
<b>Septiembre 2013</b>	Primer acercamiento con la facultad de economía.	Conocimiento general de sus procesos
<b>Octubre 2013</b>	Acercamiento con la Facultad para conocer sus áreas de oportunidad.	Reconocimiento de sus principales áreas administrativas.
<b>Diciembre 2013</b>	Visita a las áreas administrativas más representativas	Reconocimiento de los principales procesos de la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
<b>1ª. Quincena Enero 2014</b>	Visita a las áreas administrativas más representativas	Reconocimiento de los principales procesos de la Secretaría de Académica
<b>2ª. Quincena Enero 2014</b>	Visita a las áreas administrativas más representativas	Reconocimiento de los principales procesos de la Dirección de la Facultad, relacionados directamente con servicios estudiantiles.
<b>Febrero 2014</b>	Acercamiento con la facultad de economía para valorar posibilidades de obtención de la información	Sugerencia para búsqueda y obtención de información histórica y estudio de campo
<b>1ª. Quincena de agosto 2014</b>	Visita para solicitar permiso oficial y aplicar encuestas.	Obtención del permiso
<b>Segunda quincena de agosto 2014</b>	Calendarización de aplicación encuestas	Aplicación de encuesta por cuestionario a los integrantes de la Facultad de Economía.

Continuación de la Tabla 4.1 Bitácora de investigación de campo.

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
<b>3ª. semana de septiembre 2014</b>	Aplicación de encuesta y recolecta de datos	Obtención de datos
<b>4. semana de septiembre 2014</b>	Vaciado de resultados	Revisión de datos y analizar

Fuente: Elaboración propia.

Se visitó a trabajadores no académicos, para realizarles la invitación y colaboración para contestar la encuesta. Se les explico el objetivo de la encuesta y como último favor, al ser encuestados conocidos, se solicitó respondieran con lapicero color negro para cuidar la confidencialidad de los resultados.

En total, participaron en el proceso 15 encuestados, todos ellos personal de oficina y participantes de procesos administrativos que involucran a docentes y estudiantes.

#### **4.11 INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado para la obtención de información de campo fue un cuestionario - encuesta (anexo 1).

El instrumento mencionado fue elaborado y piloteado en tres momentos hasta obtener el definitivo quedando integrado por 12 ítems de las cuales, 6 (seis) son de opción a respuesta Si o No, 2 (dos) son para dar puntuación con rango de 1 a 10 donde uno es el menor valor y diez el de mayor valor y 4 ítems son para responder abiertamente.

El instrumento fue aplicado, reafirmando párrafos anteriores, a 11 colaboradores de la institución caso de estudio. Todos ellos desempeñan actividades

administrativas y participan en procesos administrativos o apoyan funciones de oficina y recepción.

#### **4.12 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La presentación y análisis de resultados se contempla en el apartado estudio de caso.

#### **4.13 ESTADO DE LA HIPÓTESIS**

La hipótesis enunciada como la realización de un estudio de puesto, basado en competencias y capacidades del personal administrativo, brindará a la Facultad de Economía, la mejora de los servicios que demanda la población, asignando al personal con características cualitativas y profesionales adecuadas para cada área. La aplicación de un estudio de éste tipo, se volverá un punto clave para ubicar oportunamente las necesidades de área y puestos, permitiendo al personal desarrollar sus capacidades en lo que fue detectado como áreas de oportunidad. Se prueba parcialmente con base en los resultados obtenidos por encuesta y participación de los individuos, que la implementación o utilización de un perfil de puesto ayuda en la correcta realización y resultados de los procesos administrativos, ubicando al personal con el adecuado perfil del puesto.

**CAPÍTULO V.  
ESTUDIO DE CASO  
Y PRESENTACIÓN  
DE RESULTADOS**

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo aporta información haciendo referencia a los espacios y áreas de trabajo, datos particulares y de interés, consecuencia de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de investigación, dirigido a ciertos individuos en particular del sector administrativo que en este momento, integran las áreas de oportunidad.

Se presenta también un análisis breve sobre los resultados obtenidos y un diagnóstico sobre las oportunidades a tratar.

### **5.1 ANTECEDENTES ESTUDIO DE CASO**

El marco general del estudio de caso está presentado en el capítulo III del presente trabajo y brinda una perspectiva general de la Unidad Académica en mención, además de su organización distributiva y administrativa entre otras generalidades.

Sin embargo, se profundizará más sobre ciertas áreas que podrían potencializar sus funciones y actividades.

Un área importante y pieza fundamental de la Facultad, es la Secretaría Académica, pues de ella se desprenden los procesos dirigidos a la organización de asignaturas, docentes, salones, titulación, servicio social, práctica profesional, etc; relacionado con las licenciaturas que se ofertan.

En la actualidad, ésta área se integra por dos auxiliares administrativos más el Secretario Académico.

Retomando información disponible en el sitio web de la Facultad de Derecho de la UNAM, se dice que la Secretaría Académica tiene como objetivo

“Establecer las condiciones óptimas de operación para que las actividades académico–administrativas se desarrollen conforme a lo establecido en el proyecto académico de la facultad.”

Consultado en <http://www.derecho.unam.mx/academicos/academica.php> el día 8 de julio de 2014.

Según ésta, entre sus principales funciones destaca:

- Coordinar y supervisar las labores del Personal Académico en las respectivas áreas del conocimiento; así como identificar e impulsar las actividades prioritarias de desarrollo académico.
- Promover el desarrollo y superación del personal académico dentro del marco institucional conforme a los requerimientos académicos de la facultad.
- Coordinar funciones y vincular las actividades con los diferentes órganos y áreas que integran la facultad, encargados de la docencia, investigación, difusión y de apoyo.
- Administrar los Programas de Estímulos y Reconocimientos del personal docente de asignatura y tiempo completo.
- Administrar los programas de becas para los estudiantes de la licenciatura.
- Administrar los programas de servicio social y práctica profesional para los estudiantes de la licenciatura.
- Administrar, supervisar y controlar el proceso de titulación de los alumnos de licenciatura.
- Coordinar los programas de movilidad estudiantil, tanto nacional como al extranjero.
- Dictaminar para revalidar estudios de licenciatura de alumnos de escuelas incorporadas.
- Realizar todas aquellas funciones que le sean encomendadas por la Dirección.
- Así como representar a la Facultad ante otras dependencias BUAP.

Cabe destacar que el objetivo y funciones antes vistas, están mencionadas con la intención de ampliar la visión del lector acerca de las funciones de la Secretaría, pero no son funciones explícitas y definidas para el área específica de la Facultad de Economía.

Al igual que la Secretaría Académica, otra área de oportunidad es la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado, pues de ella se brindan servicios, también dirigidos a estudiantes pero en éste caso pertenecen a los posgrados. Además están incluidos los apoyos a docentes para su participación en los diferentes programas de investigación al interior y exterior de la BUAP.

Aunque la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado (SIEP) cuenta con el respaldo de las Coordinaciones de los posgrados, la oportuna información y correcto desarrollo de los procesos al interior de la Facultad dependen de la SIEP.

La SIEP comparte ciertas funciones retomadas del portal de la UNAM para la Secretaría académica, pues la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrados, además de las enlistadas también realiza actividades como:

- Coordinar y articular las actividades de los proyectos académicos, tanto en la facultad como con otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras.
- Promover la vinculación e intercambio entre los diferentes grados de educación a través de proyectos de docentes y de investigación.
- Promover y apoyar el desarrollo y superación del personal académico dentro del marco institucional conforme a los requerimientos académicos de la facultad.



- Administrar los Programas de Estímulos y Reconocimientos del personal docente de los posgrados.
- Administrar, supervisar y controlar el proceso de titulación de los alumnos de licenciatura.
- Así como representar a los posgrados de la Facultad ante otras dependencias BUAP.

Otra zona con oportunidad de fortalecer sus pilares es la recepción y Dirección de la Facultad, pues de ella se deriva la información y apoyo que pueda recibir el alumno, docente o visitante. Si bien, en muchos lugares la recepción es un área poco valorada, para la Facultad de economía representa un pilar sobre el cual se apoyan las distintas áreas, pues de ésta parte la fluida y correcta información de las áreas.

Igualmente, en la recepción, se brinda apoyo logístico para la realización de los eventos organizados por la Facultad, incluido también el apoyo para profesores como entrega de material didáctico, resguardo y préstamo de equipo audiovisual, entrega de material para las actividades de aseo y limpieza, supervisión de la correcta apertura y cierre de aulas, rejas de acceso hacia los edificios, sanitarios, etc.

En cambio la Dirección de la facultad, recibe directamente a los representantes de otras dependencias institucionales, solicitudes de alumnos y docentes, además de realizar las actividades de gestión y vinculación con distintas instancias BUAP.

Si bien hay otras áreas que conforman la Facultad, se considera a la Secretaría Académica, la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado y la Dirección - recepción, espacios de oportunidad por dedicar estos, atención directa con alumnos y estudiantes que solicitan un trato personalizado específico.

Existen otras oficinas y unidades como la Unidad de Planeación, Unidad de Vinculación, Unidad de Apoyo al estudiante, Oficina de publicaciones, Centro de informática, Biblioteca y Oficina de contabilidad, sin embargo todas ellas dependen directamente de las Secretarías o Dirección, según sea el caso.

En general y considerando a los miembros por oficina, los procesos administrativos principales, recaen en aproximadamente 17 colaboradores del sector no académico y mismos que fueron promovidos para participar como encuestados en el presente trabajo.

## **5.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

La motivación primordial que originó la aplicación del cuestionario aplicado, es mostrar la importancia de las especificaciones del puesto y por ende su implementación en cualquier lugar de trabajo u organización, dado que constituye un conjunto de características y procedimientos con relevancia para el campo de los recursos humanos y la correcta asignación de tareas, que destaquen las áreas de oportunidad del entorno organizacional.

Con esto se pretende mostrar en una perspectiva general, el campo de oportunidades que la facultad de economía tiene si se lograrán identificar las características idóneas de cada puesto de la Facultad y las especificaciones de las personas que las desempeñaran.

Por lo anterior, se presentan los resultados obtenidos de una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos, que pueden resultar destacables para el desarrollo de las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo, con la intención de conocer su perfil y por ende, poder

adaptar a ellos el desarrollo de futuras tareas respondiendo así las necesidades reales.

En consecuencia, para un mejor análisis, se logró asociar el cuestionario en tres bloques, considerando para tal propósito, ciertas características como el formato de las preguntas y respuestas del instrumento aplicado, facilitando su lectura e interpretación posterior.

El bloque primero congrega seis preguntas dirigidas a detectar la visión y conocimiento que los participantes tienen sobre las especificaciones requeridas para el puesto que desempeñan; es decir, si tienen un panorama claro acerca de las características que corresponden con el puesto que desempeñan.

Este bloque integra las preguntas identificadas en el cuestionario con los números 1, 2, 3, 8, 9 y 10; además considera las acotaciones Si o No como respuesta.

Pregunta 1.- ¿Conoce usted el término “Perfil de Puestos?”

Encuestado 1	si
Encuestado 2	no
Encuestado 3	si
Encuestado 4	si
Encuestado 5	si
Encuestado 6	si
Encuestado 7	si
Encuestado 8	si
Encuestado 9	si
Encuestado 10	si
Encuestado 11	si

Pregunta 2.- ¿Conoce Ud. el perfil deseado para desempeñar su puesto actual?

Encuestado 1	no
Encuestado 2	no
Encuestado 3	si
Encuestado 4	si
Encuestado 5	no
Encuestado 6	si
Encuestado 7	no
Encuestado 8	si
Encuestado 9	si
Encuestado 10	si
Encuestado 11	no

Pregunta 3. ¿Sabe Ud. cuáles son las aptitudes que requiere el puesto que actualmente desempeña?

Encuestado 1	si
Encuestado 2	si
Encuestado 3	si
Encuestado 4	si
Encuestado 5	si
Encuestado 6	si
Encuestado 7	no
Encuestado 8	si
Encuestado 9	si
Encuestado 10	si
Encuestado 11	no

Pregunta 8.- ¿Considera que sus aptitudes\* son suficientes para el desempeño de su puesto actual?

Encuestado 1	si
Encuestado 2	si
Encuestado 3	si
Encuestado 4	si
Encuestado 5	no
Encuestado 6	si
Encuestado 7	si
Encuestado 8	no
Encuestado 9	si
Encuestado 10	si
Encuestado 11	no

Pregunta 9.- ¿Considera que sus conocimientos\* son suficientes para el desempeño de su puesto actual?

Encuestado 1	no
Encuestado 2	no
Encuestado 3	no
Encuestado 4	si
Encuestado 5	si
Encuestado 6	si
Encuestado 7	no supo responder
Encuestado 8	no
Encuestado 9	si
Encuestado 10	si

Encuestado 11 no

Pregunta 10.- ¿Considera Ud. que debe poseer rasgos psicológicos para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Encuestado 1 si

Encuestado 2 si

Encuestado 3 no

Encuestado 4 si

Encuestado 5 si

Encuestado 6 no

Encuestado 7 si

Encuestado 8 si

Encuestado 9 si

Encuestado 10 si

Encuestado 11 si

El siguiente grupo de preguntas está identificado como el bloque dos y asocia dos ítems con la intención de revelar, la apreciación que los participantes tienen sobre los conocimientos y aptitudes de sí mismos, con respecto al puesto de trabajo que desempeñan.

Para evaluar sus sapiencias y talentos en el cuestionario, se consideran las preguntas signadas con los números 6 y 7; con opción de asignar valores numéricos del 1 al 10 donde 1 es la representación con menor valor y 10 la representación con mayor valor.

Pregunta 6.- Del 1 al 10, considerando que el 1 es el valor menor y 10 el valor más alto, como califica sus conocimientos\* referentes al puesto que desempeña?

Encuestado 1	9
Encuestado 2	8
Encuestado 3	7
Encuestado 4	10
Encuestado 5	9
Encuestado 6	9
Encuestado 7	8
Encuestado 8	9
Encuestado 9	9
Encuestado 10	10
Encuestado 11	6

Pregunta 7.- Del 1 al 10, considerando que el 1 es el valor menor y 10 el valor más alto, como califica Ud. sus aptitudes\* para desempeñar su puesto actual?

Encuestado 1	10
Encuestado 2	9
Encuestado 3	7
Encuestado 4	10
Encuestado 5	8
Encuestado 6	9
Encuestado 7	8
Encuestado 8	9
Encuestado 9	9
Encuestado 10	10
Encuestado 11	8

Finalmente, en el tercer conjunto de preguntas se desea mostrar las particularidades de las que dispone cada individuo y que considera, se deben

disponer para desempeñar su puesto. Además, esta sección del cuestionario pretende destacar los talentos personales de los participantes con la intención de resaltar su contribución en el puesto e incluso poder adecuar, futuras asignaciones laborales que convengan con el perfil.

Por lo tanto, en bloque tercero del instrumento, se dispone de cuatro preguntas con opción de respuesta abierta, según el punto de vista del encuestado; y para tal efecto, se encuentran identificadas con los números 4, 5, 11 y 12.

Pregunta4.- ¿Qué conocimientos\* debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Encuestado 1	Procesos de publicaciones como evaluación, edición, impresión, distribución y difusión
Encuestado 2	No supo responder
Encuestado 3	Contables
Encuestado 4	Administrativos, buena atención al público, ser creativo.
Encuestado 5	Computación y redacción
Encuestado 6	Computación básica
Encuestado 7	Paquetería de office, conocimientos básicos de la computación
Encuestado 8	Paquetería office, word, excel, powerpoint, control y registro de información, uso del drive, redacción y ortografía.
Encuestado 9	Nivel básico en computación
Encuestado 10	En sistemas operativos, mantenimiento preventivo, diseño web, ofimática, conocimientos en redes, instalación de software
Encuestado 11	Informática, redacción sobre reglamentos institucionales



Pregunta 5.- ¿Qué habilidades\* debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- |               |  |
|---------------|--|
| Encuestado 1  | Manejo del lenguaje oral y escrito, manejo de paquetes de cómputo, manejo de internet.   |
| Encuestado 2  | No supo responder  |
| Encuestado 3  | Lógicos  |
| Encuestado 4  | Facilidad de palabra, utilizar pc e internet y otros programas   |
| Encuestado 5  | Facilidad de palabra, atención al cliente, manejo de estrés  |
| Encuestado 6  | Responsabilidad, empatía, adaptación a cambios, proactivo  |
| Encuestado 7  | Amabilidad con los usuarios, disponibilidad para atender sus dudas y resolverlas   |
| Encuestado 8  | Ser proactiva, sentido de urgencia, organizada, propositiva, comunicación, asertiva, tolerante a la presión, dinámica, coordinación y seguimiento de actividades |
| Encuestado 9  | Facilidad de palabra, saber tratar a profesores y alumnos de forma respetuosa  |
| Encuestado 10 | Sistemas operativos, ofimática, instalación de software, antivirales, formateo de equipo   |
| Encuestado 11 | Organización, comunicación, manejo de problemas y relaciones interpersonales   |

Pregunta 11.- ¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- |              |  |
|--------------|--|
| Encuestado 1 | Iniciativa para actualizarse permanentemente |
| Encuestado 2 | No supo responder                            |
| Encuestado 3 | Contables, computación, lógicos              |
| Encuestado 4 | Amabilidad, paciencia, manejo de emociones   |

Encuestado 5	Paciencia y tolerancia
Encuestado 6	Iniciativa propia creo es lo más importante
Encuestado 7	Cursos en atención a clientes
Encuestado 8	Mayor conocimiento de procuración de fondos
Encuestado 9	Trato y respeto hacia los demás.
Encuestado 10	Paciencia y dedicación.
Encuestado 11	Conocer trámites y programas educativos.

Pregunta 12.- ¿Le gustaría conocer las actividades, conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar las funciones de su puesto?

Encuestado 1	si
Encuestado 2	si
Encuestado 3	si
Encuestado 4	no supo que responder
Encuestado 5	si
Encuestado 6	tomar algún curso, posiblemente ayudaría a tener un mejor desempeño
Encuestado 7	si
Encuestado 8	claro
Encuestado 9	si
Encuestado 10	si
Encuestado 11	si

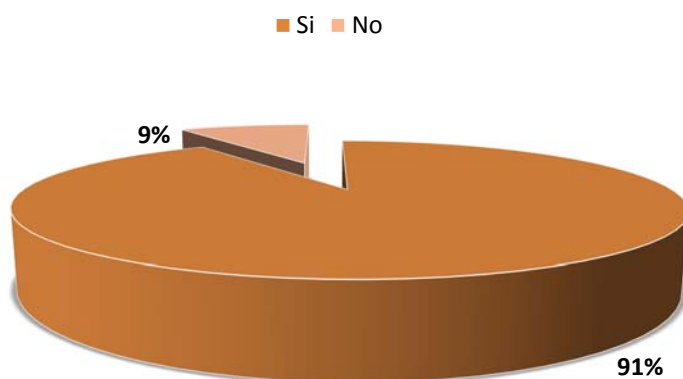
### **5.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS.**

Comenzando con el análisis de los resultados, sorprendentemente se percibe que 10 de 11 encuestados manifiestan que conocen el término perfil de

puesto como puede demostrarse en la Grafica 5.1, donde se aprecia esta relación porcentual.

Gráfica 5.1. Conocimiento sobre el término Perfil de Puesto

### Conocimiento sobre el término "Perfil de puestos"



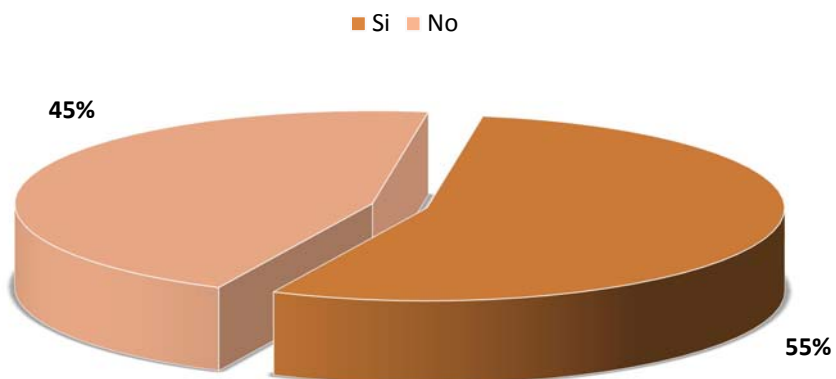
Fuente: Elaboración propia con resultados de encuesta aplicada.

En cambio, para el segundo ítem hay mínima diferencia en cuanto a aquellos que dicen conocer e identificar el perfil necesario y adecuado para desempeñar sus actividades y de aquellos que exhiben no saber cuáles son las especificaciones del lugar que ocupan.

La gráfica 5.2 presenta la relación porcentual de los participantes que conocen el perfil del puesto que desempeñan vs aquellos que no lo conocen.

Gráfica 5.2. Conocimiento del perfil del puesto que ocupa el encuestado.

### Conocimiento del perfil según el puesto ocupante



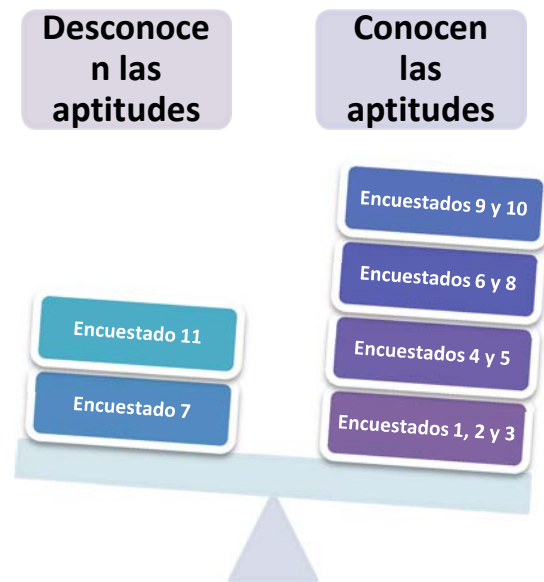
Fuente: Elaboración propia con resultados de encuesta aplicada.

Sin embargo, a pesar de observar en resultados que la mayor parte de los encuestados conocen el término “perfil de puestos” y además, la mitad manifiesta conocer el perfil deseado para el puesto que desempeñan, al momento de analizar los resultados del ítem 3, se demuestra inclinación hacia aquellos encuestados que también dicen, conocer las aptitudes necesarias para desempeñar las actividades de su puesto.

Cabe aclarar que para dar respuesta a esta pregunta, en la encuesta se detalló el concepto de aptitud, considerando fragmentos que proporciona la Real Academia Española.

En la figura 5.1 se intenta demostrar la proporción de encuestados que conocen las aptitudes del puesto que desempeñan y los que desconocen las características.

Figura 5.1. Proporción sobre conocimiento y desconocimientos de las aptitudes deseadas para cada puesto.



Fuente: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas

Entre los conocimientos primordiales para desempeñar los puestos de los participantes, son reiterativos los que argumentan que los conocimientos sobre paquetería básica de office y/o computación es suficiente para desempeñar el puesto, además de buena redacción y ortografía para elaborar documentos formales. Sin embargo, los mínimos argumentan que realizar sus tareas se requiere conocer aspectos de atención al cliente y ya otros más específicos consideran que su puesto requiere de conocimientos sobre los procesos específicos que administran.

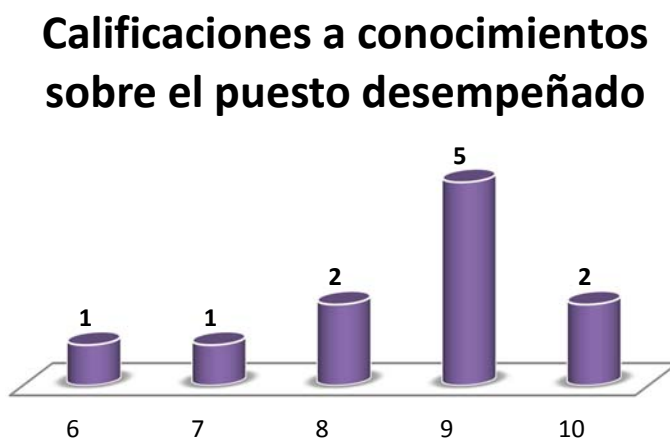
Cabe hacer mención en que uno de los colaboradores no tuvo respuesta sobre los conocimientos disponibles para el logro efectivo de las labores del puesto que ocupa.

Sin embargo, el 50% de los encuestados supone que la mayor habilidad a demostrar para desempeñar su puesto está basada en la facilidad de palabra, manejo de las herramientas de cómputo, amabilidad, paciencia y tolerancia con el estrés, otro 30% considera que su principal habilidad radica en ser proactivo, responsable y asertivo; el resto considera otras habilidades como asertividad constante, iniciativa, lógica matemática, comunicación entre otras, aunque también hubo quien prefirió omitir la pregunta.

En tanto, al evaluar sus conocimientos referentes al puesto que se dedican, el 9% menciona que sus conocimientos son regulares, otro 9% indica contar con la instrucción suficiente para el cargo que opera, el 18% está conformado por aquellos que consideran buenos sus conocimientos, otro 18% que asegura que su sabiduría con respecto a su puesto es excelente y el 46% restante dispone de conocimientos muy buenos para el logro de sus tareas.

La gráfica 5.3 demuestra las autoevaluaciones que los participantes consideran sobre los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto.

Grafica 5.3. Evaluación a los conocimientos para el puesto desempeñado.



Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas aplicadas.

Retomando el tema de las aptitudes, los participantes se disponen más activos en responder, mostrando que tan solo 1 invitado manifiesta ser suficientemente apto para su puesto, en cambio 3 califican sus aptitudes como buenas y otro tanto igual considera ser apto excelente para el puesto que ocupa, y el resto asegura que sus aptitudes son muy buenas.

Sin embargo se deduce que hay cierta contradicción con resultados mostrados en apartados siguientes de la encuesta pues del 100% de los participantes, el 73% reitera que sus aptitudes son suficientes para el puesto que ocupa, en cambio el porcentaje restante, 27% evalúa insuficientes sus aptitudes en relación a lo requerido por el puesto.

Los resultados también destacan que los conocimientos de los colaboradores son suficientes en relación directa con aquellos quienes opinan que requieren de instrucción específica sobre programas de cómputo o redacción y ortografía, pues califican sus conocimientos como insuficientes.

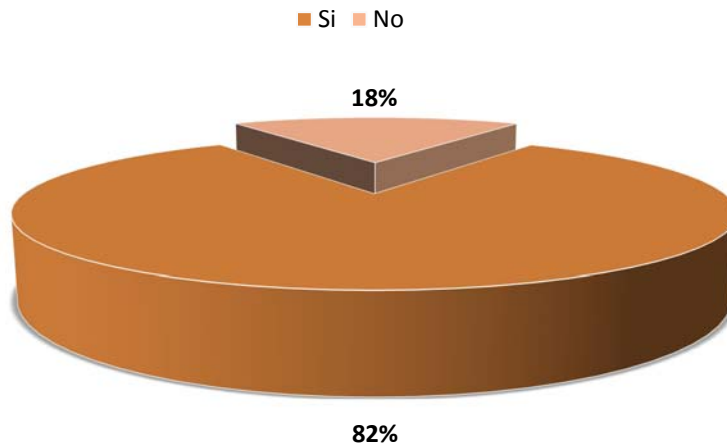
Con respecto a los rasgos psicológicos a considerarse para desarrollar apropiadamente las funciones, citados en la pregunta 10 del cuestionario, se hace especial énfasis por involucrar distintos aspectos como la capacidad cognoscitiva (inteligencia), la personalidad del individuo y su respuesta a diferentes situaciones, intereses vocacionales dirigidos hacia sus rasgos participación, habilidades específicas enfocadas hacia lo que se le facilita realizar, valores en el trabajo que involucra su interacción con el entorno, su estilo de trabajar, la inteligencia emocional, entre otras. (Aguilar, 2010).

Por lo anterior, es de destacar que para los participantes en general, aunque no todos, resaltan la importancia de disponer de rasgos psicológicos

específicos para la realización de las tareas del puesto, pudiéndose apreciar la diferencia en la Gráfica 5.4.

Gráfica 5.4. Importancia de los rasgos psicológicos.

### Importancia de los rasgos psicológicos.



Fuente: Elaboración propia con información de encuestas aplicadas.

Los participantes más activos coinciden que la iniciativa, respeto, amabilidad y el manejo de emociones son características necesarias y útiles para desempeñar su puesto, sin embargo también hay quienes aseguran que disponer de conocimientos sobre manejo de fondos, actitud para actualizarse permanentemente, instrucción en programas de cómputo y capacitación sobre atención a clientes son factores que contribuirían sin duda alguna al logro de sus labores.

Finalmente y contraponiéndose al análisis de las primeras preguntas sobre el perfil de puestos, más del 80% de los encuestados afirmó que le gustaría conocer las especificaciones de su puesto. En tanto los participantes no considerados en el porcentaje anterior prefirieron evadir o no responder el ítem.



A manera de conclusión, se aprecia que si bien los participantes respondieron asertivamente sobre las nociones con respecto al perfil de puestos, conforme se fue avanzando el análisis del instrumento, se aprecia la ambigüedad de las respuestas, deduciendo que aún falta coordinación en la comunicación y conocimiento con respecto a las tareas que le competen al puesto desempeñado, así como habilidades, rasgos de personalidad y conocimientos del que disponga el ocupante.

# **CAPÍTULO VI.**

# **PROPUESTA**

## **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA.**

La propuesta que a continuación se presenta se realiza con base en el marco teórico del trabajo y en los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Si bien, la Dirección de Recursos Humanos de la Institución referida dispone de un formato para la descripción de puestos donde presenta un apartado para el perfil de puesto de los individuos que la integran, la propuesta mostrada presenta una versión de perfil que se enriquece del formato ya existente.

Cabe aclarar que si bien, el tema es perfil de puestos, la propuesta presentada, exhibe un análisis de puesto integrado por la descripción del puesto y el perfil de puestos.

Para cada caso de ciertas áreas, se propone un perfil de puesto que integre ciertas habilidades, cualidades y aptitudes además de características o rasgos de personalidad, pues si bien se debe disponer de conocimientos, se ha observado que el trato, amabilidad y respeto marcan la diferencia en el resultado.

En algunos otros, sucede lo contrario pues no siempre es necesario contar con solo amabilidad y respeto pues también deben de considerarse las capacidades del individuo, conocimientos y aptitudes.

Propuesta de Perfil de Puestos que surge desde la visión del autor del presente trabajo retomando considerando las aportaciones de distintos autores consultados para el mismo.

Modelo de Análisis de Puesto que retoma características y datos de la descripción de puesto (formato disponible en el portal de la BUAP) e incluye el perfil de puestos propuesto.



## Descripción de Puesto

### Identificación del Puesto

<b>Puesto:</b>		<b>Clave del puesto:</b>	
<b>Área:</b>		<b>Fecha de creación:</b>	
<b>Dependencia:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>	
<b>Dirección:</b>		<b>No. de revisión:</b>	

**Última actualización:** \_\_\_\_\_

### Estructura Orgánica

<b>Reporta a:</b>	
<b>Personas directas que le reportan:</b>	
<b>Personas indirectas que le reportan:</b>	

### Propósito General del Puesto

### Principales actividades

Actividad General	Actividades Específicas



## Relaciones críticas el puesto

Puestos que son sus proveedores	Insumos que obtiene	Frecuencia

Puestos que son sus clientes	Productos que ofrece	Frecuencia

## Perfil de Puesto

### Requisitos Intellectuales

Formación Básica:

Experiencia necesaria:

Iniciativa necesaria:

#### Computación

Paquetería o Sistema	Nivel o Dominio

#### Idiomas

Idioma requerido	Nivel requerido



## Competencias

Institucionales		Genéricas		Técnicas	
Competencia	Grado de Dominio	Competencia	Grado de Dominio	Competencia	Grado de Dominio
Compromiso	Único				
Ética	Único				
Responsabilidad	Único				
Conciencia organizacional	Único				
Equidad	Único				
Responsabilidad social	Único				

## Requisitos Físicos

**Esfuerzo físico necesario:**

## Destrezas o Habilidades

Habilidades de Contenidos mínimos	Habilidades Sociales	Habilidades de Técnicas

## Responsabilidades

**Sobre materiales, herramienta y equipo**

**Sobre recursos económicos, valores o documentos**

**Sobre el manejo de información Confidencial:**



## Condiciones de trabajo

Lugar de trabajo

Condiciones ambientales

Condiciones de riesgo

Elaboró

Revisó

Autorizó





# Análisis de Puesto

<b>Nombre:</b>	<b>Nombre:</b>	<b>Nombre:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Siendo parte de la actividad laboral y viendo que cada vez es más acelerada, competitiva y exigente, es necesario destacar que un perfil de puestos toma gran relevancia en el acto.

La palabra perfil como tal es utilizada, en una de sus acepciones, para designar aquellos rasgos particulares que detallan a un individuo y que le diferencian del resto. El término es referido a características intangibles, invisibles a los ojos pero perceptibles y cuestionables en el trabajo.

La importancia de un perfil de puestos radica en el hecho de que este puede aplicarse en diversos cargos, puestos o tareas como ser vendedores, diseñadores, analistas, psicólogos, profesores, administrativos, directores de proyectos, entre otros, cada uno de estos tendrá un perfil determinado.

El más mínimo de los desempeños laborales requieren de un perfil de puestos para que, quienes lo desempeñen, tengan el conocimiento de cuáles son las actividades que les corresponden y cuales otras dependen del resto. Diferenciar el perfil de cada puesto permitirá obtener un buen desarrollo del proceso o procedimiento y un producto, al final del día, de calidad.

El perfil de puestos existe desde el momento en que se considera importante identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. También ayuda para que los procesos se desarrollen de manera óptima.

Gracias al análisis que hace un perfil de puestos, es posible decidir qué tipos de personas deberían ser ubicadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad, conocimientos, aptitudes y experiencia. El análisis de puestos, en definitiva, no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

Abocándose al apartado dos de este trabajo es importante destacar la educación universitaria pues ha tomado gran apertura y demanda en el campo laboral permitiendo entonces que instituciones educativas requieran recursos humanos que satisfagan las necesidades y demandas de los usuarios.

Aquí en Puebla, dese hace ya varios años se reconoce a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como una de las mejores instituciones Universitaria, albergando a gran cantidad de universitarios deseosos de concluir con sus estudios universitarios.

La historia universitaria en Puebla se remonta a más de cuatro siglos que han sido ricos en experiencias y acontecimientos. Por sus instalaciones han pasado muchas historias de educación universitaria. Actualmente los programas que oferta son reconocidos a nivel nacional y cuentan con el prestigio suficiente para ser de preferencia de muchos estudiantes, no solo estatales si no nacionales y extranjeros también.

La demanda por los servicios educativos que ofrece esta institución aumenta año con año, creando la necesidad de captar el recurso humano necesario para atender la solicitud de los programad educativos.

Cabe mencionar que algunos programas educativos, que oferta esta institución, son las licenciaturas en economía y fianzas, albergadas en la Facultad de Economía, misma de la que se habla en el capítulo III y que inicio actividades

en el año 1965 y durante estos años ha dado educación a muchas generaciones, mismas que aumentan año con año.

Sin duda, el ingreso de decenas de estudiantes exige procesos claros con recursos humanos exactos para ayudar a cada área y llevar a cabo un buen proceso administrativo que cumpla con los requisitos del alumno.

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

### Obras

Alles, Martha.(2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina:Granica.

Arias Galicia, Fernando. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Byars, Lloyd L; Rue Leslie W. (1983) *Administración de Recursos Humanos. Conceptos y aplicaciones*. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Interamericana editores S.A. de C.V.

De Cenzo, Robibins.(2005).*Administración de Recursos Humanos*. México:LimusaWiley.

Dessler, Gary. (2001).*Administración de Personal*.México: Pearson Educación.

Dessler, Gary; Varela Ricardo. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Estay, Reyno; García Jaime. (1996). *Treinta años de economía 1965 – 1995. Una visión desde Puebla*:

Fernández – Ríos, Manuel. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). *Administración Moderna del Personal. Fundamentos*. México: ECAFSA.

Werther William B. Jr; Davis Keith.(2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana editores S.A. de C.V.

### **Artículos y Documentos individuales**

Aguilar Morales, J.E. (2010) *El análisis de puesto*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Aguilar Morales, J.E. (2010) *Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Pereda, Santiago; Berrocal Francisca. (S.F.) *Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias*. Obtenido el 10 de agosto de 2014.

Disponible en: [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)

Plan de Desarrollo 2012 – 2016 de la Facultad de Economía, BUAP. Consultado en febrero 2014. Disponible en sitio web [www.eco.buap.mx](http://www.eco.buap.mx).



## **Páginas Web**

*LGE*, (1993), *Ley General de Educación*, Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Educación Pública, julio 13, 85 Arts. Consultada el 27 de enero de 2014, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>

*Historia Universitaria*. (s.f.). Consultado el 20 de febrero de 2014, de [http://www.buap.mx/portal\\_pprd/wb/BBUAP/historia\\_universitaria](http://www.buap.mx/portal_pprd/wb/BBUAP/historia_universitaria)

*Aptitud*. (s.f.). Consultado el 28 de septiembre de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Aptitud>

*Conocimiento*. (s.f.). Consultado el 28 de septiembre de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>

# ANEXOS

## ANEXOS

### FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA INDIVIDUAL PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE PERFIL DE PUESTOS EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.

**Objetivo.** Aplicar el instrumento de valoración que permitirá captar información de una muestra de trabajadores no académicos, con el propósito de valorar la implementación y uso del perfil de puestos. Esta información será utilizada para *elaborar el trabajo de tesis de grado*, por lo que su sinceridad es de vital importancia.

**Enfocado a:** Trabajadores no académicos que, para el desarrollo de sus funciones, sea necesario un perfil de puestos.

**INSTRUCCIONES.** De la siguiente lista de preguntas, favor de marcar con una "X" la opción que coincida con su respuesta honesta.

1.- ¿Conoce usted el término "Perfil de Puestos?"

Si

No

2.- ¿Conoce Ud. el perfil deseado para desempeñar su puesto actual?

Si

No

3.- ¿Sabe Ud. cuáles son las aptitudes que requiere el puesto que actualmente desempeña?

Si

No

4.- ¿Qué *conocimientos\** debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

---

---

---

5.- ¿Qué *habilidades\** debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

---

---

---

6.- Del 1 al 10, considerando que el 1 es el valor menor y 10 el valor más alto, como califica sus *conocimientos\** referentes al puesto que desempeña?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

