

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA
IMPRESA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE NUEVO LEON"

QUE PRESENTA LA

LIC. RUBY ANGELA MARIA MARTINEZ OCHOA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2001

TM
HD58
8
M37

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO

ORGANIZACIONAL EN UNA IMPRENTA DE LA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.



1080113419

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE
DESEMPLEO OCASIONAL EN UNA
EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE NUEVO LEÓN"

QUE PRESENTA LA

LIC. RUBY ANGELA MARIA MARTINEZ OCHOA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
SPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

A UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 2011

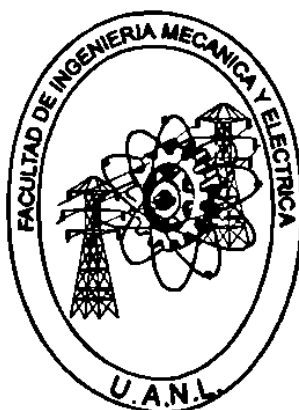




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN UNA IMPRENTA DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN”**

QUE PRESENTA LA

LIC. RUBY ANGELA MARÍA MARTÍNEZ OCHOA

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

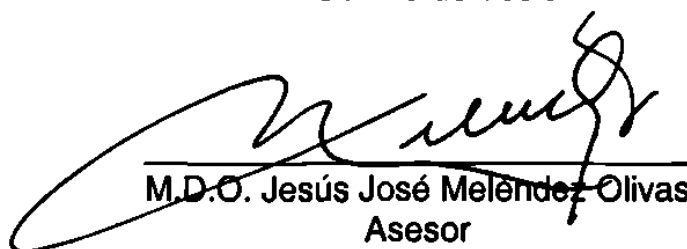
CD. UNIVERSITARIA

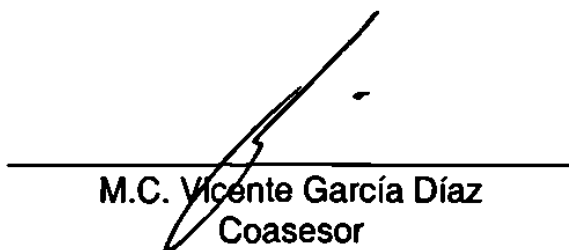
DICIEMBRE DE 2001

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Estudios de Post-grado

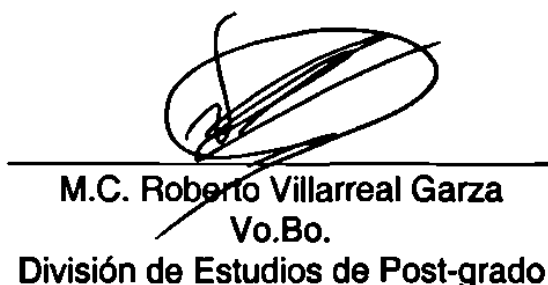
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Implementación de un programa de Desarrollo Organizacional en una imprenta de la Universidad Autónoma de Nuevo León", realizada por la alumna Lic. Ruby Angela Ma. Martínez Ochoa, matrícula 225946 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis


M.D.O. Jesús José Meléndez-Olivas
Asesor


M.C. Vicente García Díaz
Coasesor


M.A. Matías Alfonso Botello Treviño
Coasesor


M.C. Roberto Villarreal Garza
Vo.Bo.
División de Estudios de Post-grado

Dedicatorias

*A Dios, quien me ha obsequiado tantas bendiciones,
A mi esposo Arturo por todo el amor y el apoyo que siempre me
ha brindado,
A mis hijos Arturo Neissen y Kevin Daniel que son mi energía y
mi motivación, por toda la paciencia y tanta comprensión a esas
horas robadas a ellos,
A mis padres que me dieron la vida y que siempre les ha
enorgullecido mi esfuerzo*

PROLOGO

La presente tesis ha sido elaborada por la Lic. Ruby Angela María Martínez Ochoa y el Ing. Arturo Daniel Manzano Muñoz.

En la Universidad Autónoma de Nuevo León existe un proyecto muy ambicioso con el diseño de lineamientos y objetivos claros y específicos y que tiene como propósito el llegar a ser la mejor Universidad pública de todo el país y de esta manera poder competir con las Universidades internacionales.

Este compromiso llamado Visión UANL 2006 no solo está enfocado al área académica y a todos aquellos asuntos que se llevan a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje sino que también abarca el trabajo administrativo que se desarrolla dentro de las dependencias de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Teniendo como finalidad el coadyuvar al incremento en la calidad en todas las áreas que abarca nuestra universidad y contribuir para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto Visión UANL 2006, hemos realizado el presente trabajo en donde nuestra investigación se basa en que la eficiencia con la que labora un departamento dentro de una de las preparatorias de la UANL puede verse modificado con el fin de mejorar la productividad y la calidad en el servicio que brinda.

ÍNDICE

Síntesis	1
1. Introducción	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Hipótesis	4
1.4 Límites	5
1.5 Justificación	5
1.6 Metodología	6
1.7 Revisión Bibliográfica	7
2. Antecedentes	8
2.1 Historia de la Preparatoria No. 2	8
2.2 Historia del departamento de imprenta	10
2.3 Estructura del departamento de imprenta	11
3. Desarrollo Organizacional	14
3.1 Definición del Desarrollo Organizacional	15
3.2 Fundamentos del Desarrollo Organizacional	16
3.3 Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional	18
4. Calidad	22
4.1 Definición de Calidad	22
4.2 Calidad en la organización	24
4.3 Círculos de Calidad	24
4.3.1 Objetivos de los Círculos de Calidad	26

5.	Detección y Análisis de datos	27
5.1	Empleados del área de Imprenta	28
5.1.1	Observación	28
5.1.2	Análisis de los datos obtenidos por observación	29
5.1.3	Entrevista a los empleados de Imprenta	30
5.1.4	Aplicación de la Entrevista	33
5.1.5	Análisis de los datos	33
5.2	Alumnos de la Preparatoria No. 2	42
5.2.1	Cuestionario dirigido a alumnos de la Preparatoria No.2	44
5.2.2	Aplicación del cuestionario a los alumnos	46
5.2.3	Análisis de los datos	46
5.3	Jefes de Departamento que reciben servicio de Imprenta	52
5.3.1	Entrevista aplicada a los jefes de departamento	52
5.3.2	Aplicación de la entrevista	55
5.3.3	Análisis de datos	55
6.	Elaboración del programa de Desarrollo Organizacional	58
6.1	Modelo cíclico del Desarrollo Organizacional	58
6.2	Funciones del departamento de Imprenta	61
6.3	Establecimiento de Objetivos y Metas	68
6.3.1	Objetivos y Metas del Departamento de Imprenta	69
6.3.2	Objetivos y Metas del Jefe del Departamento	70
6.3.3	Objetivos y Metas de los Empleados	71
6.4	Delegar autoridad	71
6.5	Especialización del trabajo	72
6.6	Descripción del Puesto de cada empleado del área	73
6.7	Análisis de Puestos	77
6.8	Calidad en la Imprenta	98

7. Implementación del programa elaborado de D.O.	101
7.1 Consideraciones Generales	101
7.2 Dar a conocer el programa	102
7.3 Implementación	103
7.4 Mecanismos de Control	104
8. Conclusiones y Recomendaciones	105
8.1 Conclusiones	105
8.2 Recomendaciones	112
Bibliografía	113
Listado de figuras	114
Listado de gráficas	115
Glosario	116
Autobiografía	118

SÍNTESIS

Hay diversas razones por las cuales muchos departamentos dentro de las diferentes dependencias que conforman la Universidad Autónoma de Nuevo León tienen que diseñar un plan de trabajo para mejorar el servicio que prestan a la comunidad con la que se relacionan, específicamente con los alumnos y con los empleados de la misma Universidad Autónoma de Nuevo León y para los autores de esta tesis además de todos esos motivos que pueden incluir el reestructurar y rediseñar los departamentos de la UANL periódicamente, es el proyecto Visión 2006 el que nos ha dado la fuerza necesaria para emprender la presente investigación en donde nos hemos dado a la tarea de demostrar que una vez detectados los problemas que causan un bajo índice de productividad, una deficiente calidad en el servicio que prestan o una alta rotación de empleados en esa área es posible corregir estos problemas a través de un programa de Desarrollo Organizacional ya que este es un proceso en el cual se realiza el diagnóstico de la problemática a resolver, posteriormente se emprende la acción y se evalúa de nuevo con los cambios ya realizados.

La presente tesis puede ser utilizada por aquellos interesados en realizar una investigación para la solución de problemas con los que un departamento dentro de una organización se este enfrentando y estos sean posiblemente corregidos con las bases y planteamientos que establece el Desarrollo Organizacional.

Debemos hacer énfasis en que si los problemas se presentan de acuerdo a una baja remuneración percibida por los empleados, esta Tesis no contempla ningún apartado dedicado a la compensación de sueldos y salarios ya que debido a que está basada en un departamento de la Preparatoria No. 2 y esta es una dependencia de la Universidad Autónoma de Nuevo León, los sueldos no podían ser modificados ni sugeridos por los autores de la presente investigación ya que estos son estipulados por la UANL.

En el presente estudio se incluyen temas estrechamente vinculados con el Desarrollo Organizacional y fundamentales para nuestro programa propuesto, creado, implementado y evaluado en esta Tesis.

La Tesis aquí expuesta y motivada por el plan Visión UANL 2006 se fundamenta en los problemas detectados en la Imprenta de la Preparatoria No. 2 de la UANL en los que el servicio y el producto terminado carecía de calidad. Se llevó a cabo la detección de los problemas a través de diferentes métodos de investigación y posteriormente con el análisis de los datos recopilados se realizaron las propuestas que comprenden el programa de Desarrollo Organizacional que se implementó y después se evaluó. En este programa establecimos que era indispensable que el departamento y los empleados del mismo tuvieran metas y objetivos bien delimitados, la delegación de autoridad era necesaria y el diseño de un nuevo organigrama más de acuerdo con todos los cambios realizados. Se elaboró un análisis de cada puesto sugerido en el área de Imprenta y con esto establecer que mediante la especialización del trabajo los empleados realizan mejor y con mayor calidad sus funciones.

Basamos nuestra investigación en el Desarrollo Organizacional ya que emprendimos la tarea de mejorar las capacidades y las habilidades de los empleados para poder darle solución a los problemas de calidad y eficiencia en el departamento de imprenta a través de cambios propuestos y asesorados por agentes de cambio.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del Problema

En el departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, el problema que se tiene es que los empleados de esta área no tienen un puesto específico ni una tarea especializada en las labores que realizan. También encontramos una calidad deficiente en el material impreso y en los libros de texto que ahí se reproducen, así como la entrega de material fuera de tiempo ya que no son terminados en las fechas convenientes y marcadas con anterioridad.

Es común pensar que cada empleado conoce el papel que desempeña en este departamento y que también está enterado de los objetivos y metas del mismo, pero la realidad es que no siempre es así. La asignación del rol que juega cada empleado y la tarea específica de lo que tiene que cumplir no se le es comunicado con claridad y bajo un apego fiel a la labor que tiene que desempeñar. Así también el empleado en muchas ocasiones desconoce los objetivos fijados por el departamento de Imprenta y el tiempo en el que se deben cumplir estas metas.

1.2 Objetivo de la Investigación

Toda organización que realmente quiera alcanzar el éxito en todos sus niveles debe estar al tanto que el desarrollo organizacional y la filosofía de calidad involucran mucho más que sólo la ganancia obtenida o el producto terminado, y que toman mucho en cuenta a todo ser humano involucrado en la empresa. Por lo tanto en este departamento de Imprenta queremos implementar un programa de Desarrollo Organizacional para que esta área de la Preparatoria No. 2 trabaje con efectividad.

Es aquí en donde fincamos los objetivos de nuestra investigación:

1.- Establecer la importancia de la especialización en las tareas del empleado en la Imprenta.

2.- Enterar a los miembros involucrados en cada área del Departamento de Imprenta de las metas y objetivos que este tiene trazados.

3.- El servicio será efectivo tanto en la calidad de las impresiones como en la entrega a tiempo del mismo.

4.- Concientizar el proceso de cambio para lograr un departamento con calidad.

1.3 Hipótesis

Si existen objetivos determinados y especialización en el trabajo de cada empleado; se obtendrá mayor calidad del producto y del servicio.

1.4 Límites de Estudio

El presente estudio es realizado en el Departamento de Imprenta de la Preparatoria Numero 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La población objeto de nuestra investigación es:

18 empleados de este departamento.

3,572 estudiantes que son los alumnos a los que se brinda el servicio de impresión de los paquetes didácticos y de este universo tomaremos una muestra representativa de 138 alumnos para los fines de este estudio no obstante el total de la población estudiantil se verá beneficiado con los resultados esperados.

Los diferentes departamentos de la Institución que requieren de material impreso proporcionado por el mismo departamento.

1.5 Justificación

El propósito de esta investigación es enumerar los elementos requeridos en el departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 de la UANL para lograr obtener un producto con calidad.

Tomando en cuenta que el desarrollo organizacional propone mejorar y contribuir al adecuado desempeño del ser humano relacionado con la organización y a la vez la mayor efectividad de la misma, es nuestro interés hacer una serie de propuestas encaminadas hacia una mejor productividad de este departamento en particular.

La especialización en el trabajo de cada empleado involucrado en la imprenta es de suma importancia porque se ha observado que en este momento ellos no saben exactamente el rol que juegan y tienen que improvisar ciertas actitudes y habilidades porque no conocen a ciencia cierta que es lo que se espera de su comportamiento y esto incrementa la incertidumbre y la inseguridad, además de pérdida de tiempo, ante estas

circunstancias se propone un perfil de puestos en donde habrá especialización en el trabajo desempeñado por cada trabajador.

Los empleados de la imprenta desconocen las fechas fijadas para la entrega de material impreso y cuando los objetivos de la institución se le dan a conocer a sus empleados de una manera clara y concisa, estos tienen la capacidad de asociar su participación con el cumplimiento de los mismos y saber de un modo específico que son parte de un equipo y que realmente es importante su labor para poder cumplir con las metas propuestas y de esta manera integrarse en las labores que debe desempeñar.

Es de suma importancia concientizar a la institución y de modo particular al departamento de Imprenta acerca de las modificaciones que tendrá que efectuar para implementar un proceso de cambio una vez que reconoce y entiende el conocimiento pleno de la calidad.

1.6 Metodología

1.- Al iniciar la investigación solicitaremos autorización para el desarrollo de la misma al Director de la Preparatoria Numero 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

2.- Se entrevistará al Jefe del Departamento de Imprenta en donde le comunicaremos el objeto de esta investigación y los beneficios que se pretenden obtener.

3.- Se realizará la investigación sobre la base de observaciones y entrevistas a los 18 empleados del departamento.

El objetivo de esta plática será el conocer las funciones y las tareas específicas que desempeñan los empleados de esta área y percatarse si ellos están enterados de las metas y objetivos del departamento de Imprenta.

4.- Se le aplicaran cuestionarios a los alumnos; para este procedimiento se tomará como muestra representativa a los representantes de grupo de los diferentes semestres y turnos de la preparatoria No. 2 para saber si han

recibido sus libros de texto a tiempo y con una buena calidad, la muestra está formada por 138 alumnos.

5.- Se entrevistará a once jefes de departamento los cuales solicitan material y servicios al área de imprenta, para conocer si el servicio que reciben por parte del departamento de Imprenta es el adecuado.

6.- Después de evaluar las entrevistas que se llevarán a cabo, se procederá a elaborar un análisis para conocer cuales son los cambios requeridos.

7.- Las propuestas para llevar a cabo la implementación del programa y los cambios necesarios para el buen funcionamiento del Departamento de Imprenta se le darán a conocer al director de la Escuela Preparatoria No. 2 de la UANL.

8.- Con la autorización del director se procederá a implementar el programa.

9.- Se evaluarán los resultados obtenidos.

1.7 Revisión Bibliográfica

En la elaboración de esta tesis se realizaron investigaciones en libros de Desarrollo Organizacional, Administración tanto Estratégica como de Personal y textos sobre Calidad, además se consultó a través de Internet con temas afines y relacionados con esta tesis. Siendo que los libros de texto utilizados fueron de mucho beneficio para una mayor comprensión del tema y para el enriquecimiento a través de las lecturas para los autores de esta tesis, además de poder lograr el objetivo de este estudio. Básicamente lo que acrecentó esta investigación fue el hecho de que las entrevistas y cuestionarios se llevaron a cabo con todas las personas que están involucradas con el departamento de imprenta objeto de este estudio.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES

2.1 Historia de la Preparatoria No. 2

En septiembre de 1955, por la calle Matamoros entre Dr. Coss y Diego de Montemayor y como un anexo al Colegio Civil, inicia sus actividades como escuela la Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, esto debido a la gran demanda requerida para el nivel medio superior ya que la Preparatoria No. 1 no era suficiente para albergar a los estudiantes de bachillerato en aquellos años.

Al año siguiente se trasladaron directivos, maestros y alumnos a donde actualmente se ubica la Preparatoria No. 2; la calle de Matamoros y Lic. José Benítez de la colonia Obispado en Monterrey N. L.

Cabe destacar que a esta escuela se le ha considerado como una de las mejores preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León y de todo el país.

Actualmente la Preparatoria No. 2 cuenta con 46 grupos en cada uno de los tres turnos, teniendo un total de 138 grupos. Alumnos son 3,572, una planta docente de 221 profesores y 99 trabajadores administrativos.

Esta institución ha buscado desarrollar acciones específicas para llegar a ser competitiva y lograr cumplir con las propuestas que emanan del proyecto Visión UANL 2006 emprendido por la Universidad Autónoma de Nuevo León para consolidarse como la mejor universidad pública del país. En este documento llamado Visión UANL 2006 se tiene muy claro que todas las dependencias de la UANL tendrán un cuerpo docente de primer nivel y esto ha sido llevado a cabo en esta escuela de nivel medio superior a través de la formación y capacitación de los docentes en las diversas áreas de especialización, brindando al cuerpo de profesores con los que cuenta el apoyo para asistir a los cursos de actualización organizados por la Secretaría Académica de la misma Universidad, así como con la programación de reuniones académicas para que de estas surjan la dosificación, evaluación y planeación de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las asignaturas que se imparten, apoya a sus maestros para realizar estudios de posgrado y así elevar el nivel académico del docente y contribuir con el logro del programa Visión UANL 2006.

Con relación a las actividades emprendidas y dirigidas para el logro de estudiantes mejor preparados se caracteriza por fomentar y apoyar a sus alumnos en las competencias estudiantiles de naturaleza académica y deportiva que se organizan a nivel local, estatal y nacional, brindando conferencias para mostrarle la responsabilidad que tiene con la sociedad y todo lo que puede hacer para contribuir con su comunidad en programas de índole ecológico, campañas de limpieza, de ahorro del agua y de vacunación, ofreciendo cursos de apoyo y asesorías continuas para elevar el nivel de aprovechamiento del estudiante y otorgar becas de excelencia académica como reconocimiento a aquellos estudiantes que destacan en su formación. Esta Preparatoria ha mantenido su compromiso de involucrar a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos y por lo tanto se programan visitas para mantenerlos informados de las calificaciones de los jóvenes así como brindarles un calendario para que estén enterados de las fechas de exámenes y diversas

actividades programadas, también se les reitera que siempre son bienvenidos a la institución y que si lo desean pueden tener entrevistas individuales con los maestros de sus hijos así como con los secretarios de turno para que de manera personal se les informe de los aspectos académicos y formativos de los estudiantes.

En el área administrativa, la Preparatoria No. 2 fomenta y apoya la capacitación del personal administrativo con el fin de brindar un servicio de calidad a toda la comunidad educativa integrada por los padres de familia, alumnos y maestros y mantiene el propósito de buscar y establecer estrategias o planes de mejoramiento para hacer más eficiente el servicio que proporciona y aquí es donde debemos mencionar la apertura y disponibilidad para aceptar la realización de una tesis como la presente que tiene como objetivo el mejorar la calidad en el servicio y en el producto que ofrece el departamento de Imprenta hacia los alumnos y el personal docente y no docente de la misma Institución para que reciban un producto terminado con mayor calidad.

2.2 Historia del departamento de imprenta

Conforme los años fueron transcurriendo esta escuela de enseñanza media superior se fue consolidando en sus labores y al pasar el tiempo y crecer la población se fueron creando departamentos para proporcionar servicio al alumnado y a todo el personal académico y administrativo con el que cuenta la Institución. Para el período escolar de Agosto 1984 – Enero 1985 se creó el departamento de Imprenta, dicha área nació con el propósito de reproducir los libros de textos y materiales de apoyo que utilizaban los alumnos que cursaban sus estudios en la misma preparatoria.

El objetivo que se perseguía era el hacerse llegar recursos económicos adicionales proporcionando libros a precios accesibles. En ese momento se contaba con un equipo offset AB Dick 211 y laboraban 3 personas, mismas que

se encargaban de reproducir, compaginar y dar el acabado a los libros que ahí se reproducían para una población de 1,580 alumnos.

Actualmente en el departamento laboran 18 empleados y el equipo con el que cuenta la imprenta es el siguiente:

CANTIDAD	MARCA	DESCRIPCIÓN
1	AB Dick Offset	Doble carta charola
2	AB Dick Offset	Oficio charola
1	AB Dick Offset	Doble carta salida de cadena
1	American	Doble carta cadena
2	Riso	Duplicador de alta velocidad
1	Gestetner	Procesadora de matrices OE1
1	Gestetner	Quemador de matrices
1	Gestetner	Humedecedora de matrices
1	Diamond	Guillotina automática 36 ½ pulgadas
1	Morrison	Grapadora industrial
1	Whitin	Prensa semiautomática

El objetivo primordial de la imprenta sigue siendo el ofrecer a sus alumnos libros de texto a un costo accesible y hacerse llegar de recursos para ser aplicados en el mejoramiento de la misma escuela, asimismo el dar servicio a los demás departamentos de la institución a través de proporcionarles el material impreso que requieran.

2.3 Estructura del departamento de imprenta

En la actualidad en el departamento de Imprenta trabajan 18 personas distribuidas de la siguiente manera:

1 jefe de departamento con las siguientes funciones:

- Toma todas las decisiones de carácter general relacionadas con el departamento
- Solicitar la adquisición de los materiales requeridos en el área.
- Asignar todas las tareas que se realizan en el departamento.
- Revisar la asistencia y el cumplimiento de los horarios de trabajo de los empleados.
- Programar los tirajes de los libros de texto.
- Supervisar las labores desempeñadas por los empleados.
- Recibir requisiciones y entregar el material solicitado por otros departamentos de la institución.

6 impresores con las siguientes funciones:

- Imprimir en equipos offset
- Compaginar los libros
- Grapar libros

1 impresor de trabajos especiales

- Imprimir en equipos offset materiales requeridos por los diferentes departamentos.
- Utilizar la prensa para foliar
- Procesar las matrices electrostáticas.

2 almacenistas

- Llevar el control del almacén de productos terminados
- Entregar libros a los alumnos

8 Compaginadores

- Compaginar libros.

Las funciones de cada empleado fueron proporcionadas por el jefe del departamento ya que no se cuenta con un organigrama estructurado y tampoco con la descripción de cada puesto de los empleados de esta área. En la preparatoria existe un organigrama de los departamentos que funcionan dentro de la misma institución pero no de cada departamento, el organigrama que a continuación presentamos está elaborado basándose en la descripción que nos proporcionó el jefe de Imprenta.

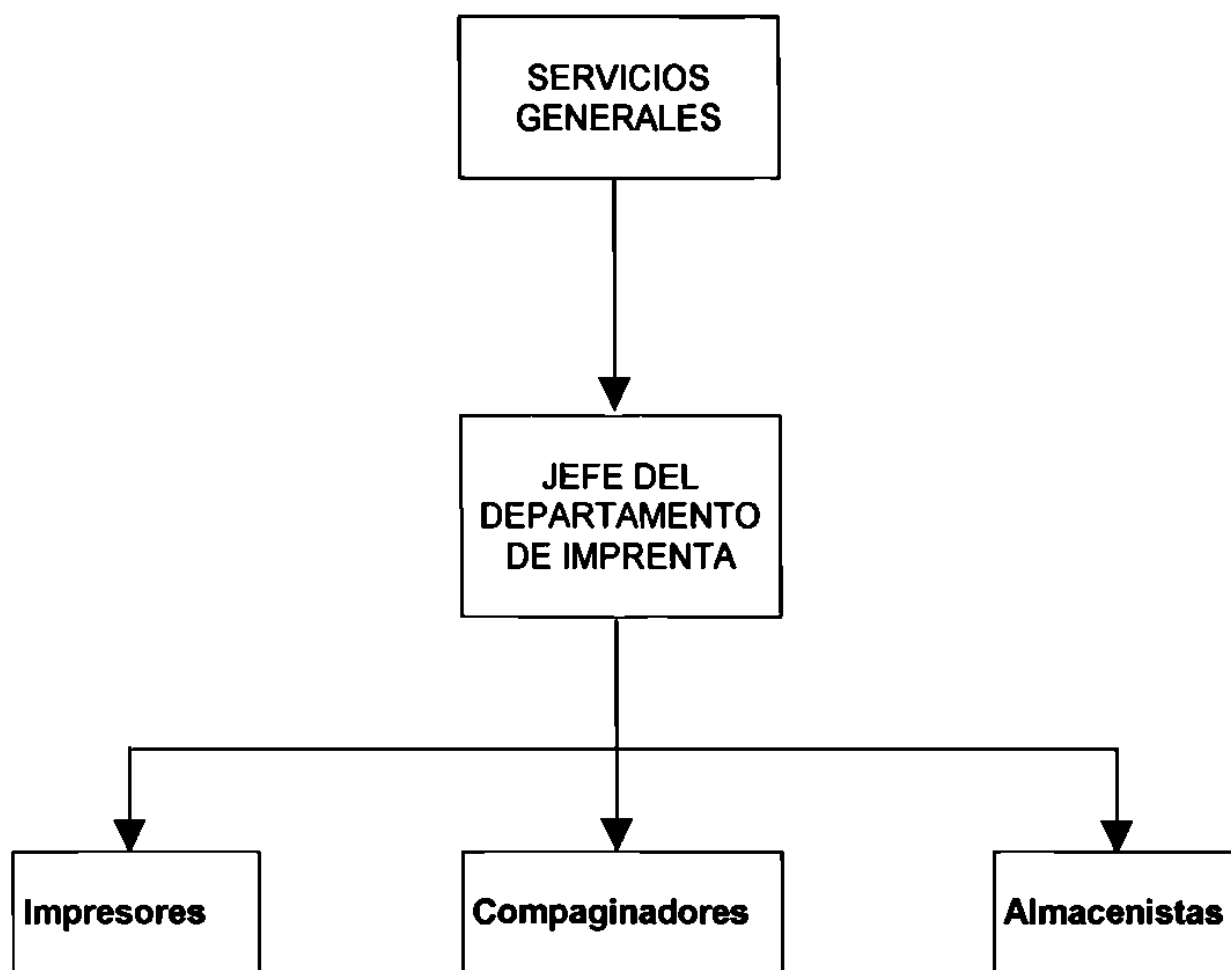


Figura 2.1 Organigrama del departamento de imprenta

CAPITULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En este capítulo es nuestro objetivo fundamental demostrar la necesidad de un programa de Desarrollo Organizacional dentro del departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León ya que presentaremos la información necesaria para comprender el alcance y los beneficios de un programa de este tipo.

El área de imprenta muestra deficiencias en su organización, en la descripción de puestos y hasta en la manera en que están planteados los objetivos y las metas y por tal motivo es necesario un proyecto que abarque a todo el departamento sin dejar de lado el aspecto esencial en toda organización exitosa: el elemento humano y esto será mediante un cambio planificado para lograr el nivel óptimo de calidad y ayudar a todo el personal involucrado a detectar los problemas y buscar soluciones a la vez que se le mostrará como realizar sus actividades más eficazmente. Esto será llevado a cabo mediante un proceso que intenta incrementar la eficacia y la calidad del área de imprenta por medio de la integración de los intereses individuales de los empleados y un

pleno conocimiento de los objetivos de su empleo aunado con las metas y plazos fijados por el propio departamento.

3.1 Definición del desarrollo organizacional

Debemos iniciar la descripción y definición del Desarrollo Organizacional enfatizando que es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas y que abarca a toda la organización ya que mejora tanto a las instituciones como a las personas que laboran en ellas y que sobre todo propicia que se llegue a la práctica de un cambio planificado.

La siguiente definición es de Wendell L. French y se adapta a lo que esperamos de nuestro programa: "Desarrollo Organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo"

Estamos conscientes que esto lo lograremos a través de un esfuerzo planeado que abarque a toda la imprenta; desde el jefe del departamento hasta a todos y cada uno de los trabajadores del área ya que se requiere de un cambio de actitudes mediante estrategias y técnicas adecuadas para lograr un lugar en donde la excelencia sea parte inherente de su servicio y en donde se puedan alcanzar los objetivos planteados. El cambio en el comportamiento de las personas está relacionado con la toma de decisiones, la comunicación que debe fluir entre los empleados del área y la planeación que se requiere establecer en el lugar; de esta manera se aumentará la eficacia y nos aseguraremos que el crecimiento será tanto del departamento como de sus empleados.

El desarrollo organizacional puede mejorar la situación ya que los empleados involucrados en este estudio no están ejecutando todo su potencial y esto se refleja en que no se brinda un servicio de calidad y eficiencia además de desconocer sus funciones y tareas específicas así como las metas y plazos en los que deben cumplir. El factor primordial de elaborar un programa de Desarrollo Organizacional es el tratar de cambiar a través de un proceso planeado todos los aspectos que perjudican el desarrollo del departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 ya que los miembros que laboran en esta área deben de crecer en el plano laboral a la par de su departamento y teniendo como objetivo principal el mejorar la calidad en el servicio y en el producto que ofrece.

3.2 Fundamentos del desarrollo organizacional

Los fundamentos forman lo que es la base de conocimientos sobre la cual puede ser construido un programa de Desarrollo Organizacional y por supuesto es lo que nos ayudará a planificar y poner en práctica los programas de cambios efectivos.

Para iniciar nuestro trabajo, requerimos del apoyo del Director de la Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del jefe del Departamento de Imprenta para crear el compromiso del cambio necesario para las modificaciones subsecuentes que se llevarán a cabo en esta área de la Institución.

El diagnóstico de los problemas implica que se realice un análisis profundo de los problemas pero también de las oportunidades con las que se enfrenta el departamento.

Como fundamentos de desarrollo organizacional se tienen que tomar en cuenta los cambios planificados y estos implican una planeación de todas las posibles soluciones que pueden ser incorporadas en la estructuración del

departamento de imprenta y para llevar a cabo este cambio planificado es necesario que el empleado esté motivado a cambiar porque se requiere que adquiera nuevas actitudes y conductas y que esté abierto a las propuestas que se formularán basándose en la necesidad imperiosa de que exista una especialización de trabajo y asignación específica de roles para todos los empleados del área además de comprender que los cambios que se llevaran a cabo tienen como objetivo una mayor calidad en el servicio ofrecido por este departamento.

Dentro de los fundamentos también se hace presente la delegación de autoridad y la mayor participación de los empleados involucrados en la institución ya que es detectado a simple vista el problema con el que cuenta el departamento de imprenta en el momento de definir las funciones de cada trabajador y la casi nula delegación que realiza el jefe del departamento y con esto nos referimos a que darle autoridad a los demás implicados en el área de imprenta involucra el que estos participen, tomen decisiones, contribuyan a una mejor comunicación expresando sus ideas y sobre todo sean mas responsables de sus labores ya que perciben la confianza que se deposita en ellos además hay que reconocer que al delegar el jefe del departamento tendrá oportunidad de ampliar sus habilidades de la misma manera que contribuye a que los demás empleados incrementen su efectividad y faciliten la labor del área de imprenta.

Todo cambio que se dé en cierto sector de la imprenta tendrá repercusión en todo el departamento y aún en la totalidad de la Preparatoria aunque los empleados no lo perciban por eso la importancia de comunicarle a los empleados los objetivos que se persiguen en esta investigación ya que cada quien percibe el cambio de manera personal. Es común y hasta cierto punto lógico que los trabajadores tomen la reacción predominante del grupo de trabajo y apoyarlos en los cambios que se tendrán que efectuar ya que por falta de motivación podríamos enfrentarnos a que ellos quieran seguir trabajando de la manera anterior ya que es normal que sienten inseguridad ante lo

desconocido, por eso se justifica que todas las personas involucradas deberán estar lo suficientemente informadas del propósito principal de esta investigación. Si el jefe, como agente de cambio logra que sus colaboradores participen activamente en el proceso, conseguirá niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limita a informarles acerca de los antecedentes y forma de implantación del cambio.

3.3 Modelo cíclico del Desarrollo Organizacional

El modelo que aquí presentamos, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de varios modelos anteriores. Este modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación llevadas a cabo en el departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 y lo que pretende es mostrar paso a paso el porqué se hicieron adecuaciones a otros modelos cíclicos para que se adaptaran específicamente a las necesidades con las que nos enfrentamos en este departamento en particular:

1. **Identificación del Problema.** Detectamos que el departamento tiene uno o más problemas que pueden ser solucionados a través de cambios estratégicos. Los problemas involucran movimiento de empleados de acuerdo a su especialización, una comunicación deficiente para la asignación de tareas y metas fijadas, precisión en los objetivos y un servicio con deficiente calidad. Los esfuerzos del Desarrollo Organizacional deben estar apoyados por la Dirección de esta Institución. Es recomendable que los procesos empiecen con el jefe del departamento.
2. **Agente de Cambio.** En este caso en particular los agentes de cambio seremos los autores de esta tesis ya que además de trabajar en este programa, también es recomendable que se utilice a alguien que sea

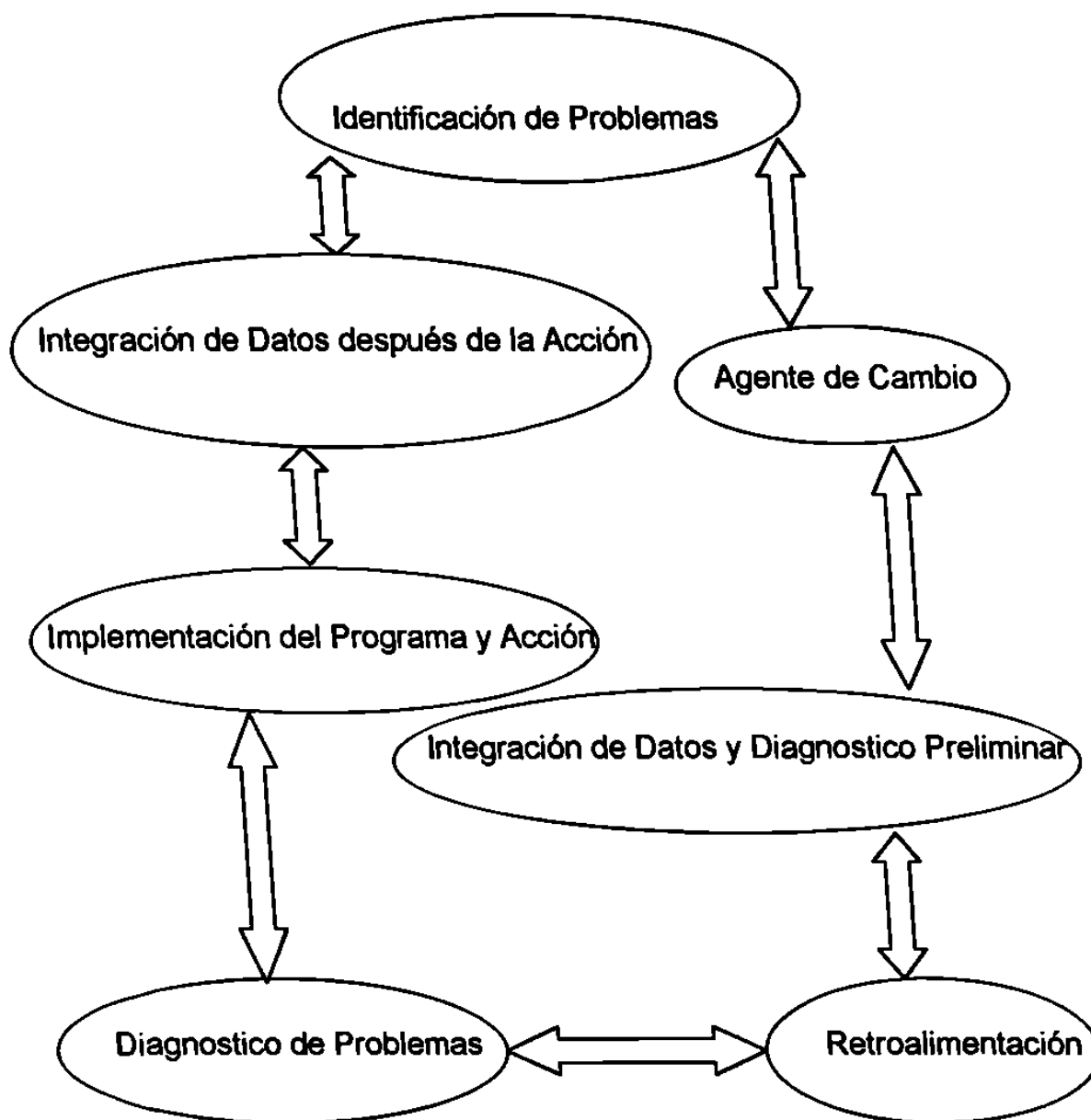
empleado de la institución. La función que se tiene como agente de cambio es lograr entender claramente a la empresa o específicamente al área en el que se trabajará y esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. En esta etapa utilizaremos tres métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación y cuestionarios. Probablemente la más eficiente y efectiva será la observación, además complementaremos la información con entrevistas y con cuestionarios que tendrán como propósito medir e identificar los problemas para un efectivo diagnóstico. La participación de los empleados de la Imprenta ubicada en la Preparatoria No. 2 es especialmente importante en esta etapa de recopilación e integración de datos ya que es una información directa y real de la situación por la que atraviesa esta área en particular. La opinión del equipo de trabajo, del personal que está relacionado con este departamento y del alumno en general que recibe un producto elaborado en este lugar, será nuestra base en el diagnóstico de problemas.
4. Retroalimentación. Un programa de desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración en donde hay que enterar de los datos obtenidos al director de la Preparatoria así como al grupo de trabajo involucrado para darle a conocer las fuerzas y las debilidades con las que se cuenta.
5. Diagnóstico de Problemas. Al llegar a este punto se tiene que hablar de los problemas reales que necesitan resolverse y también de las soluciones que habrán de implementarse para aumentar la calidad y la productividad.

6. **Implementación del Programa y Acción.** En este punto hay que determinar cuales acciones son las convenientes a realizar. La acción que deberá tomarse dependerá del problema o problemas que se hayan detectado en la recopilación y diagnóstico de datos y sobre la base de esta información el programa estará planeado y estructurado hacia la búsqueda de soluciones para lograr una calidad optima en el servicio y en el producto que brinda el departamento de Imprenta.

7. **Integración de Datos después de la Acción.** Ya que el Desarrollo Organizacional y el modelo que estamos proponiendo es un proceso cíclico, debemos de efectuar una recopilación de datos después de que las acciones han sido implementadas. A través de esta integración de datos podemos medir y determinar los efectos producidos por los cambios y acciones llevadas a cabo. Si los resultados no son los esperados se podría pensar en implementar nuevas acciones y si se tiene éxito se podrá concluir en la implementación efectiva de la estrategia de cambio.

El modelo propuesto anteriormente marca como punto esencial la recopilación de datos por medio de la utilización de diversas técnicas de investigación ya que de aquí es de donde partimos para la elaboración exitosa de un programa con estas características. A través del diagnóstico se deriva la planeación, acción e implantación del mismo y continuar con la retroalimentación que debe de haber de parte de los agentes de cambio hacia los empleados de la imprenta y con los jefes de los departamentos que mantienen una estrecha relación con esta área para luego seguir con una evaluación de los resultados después de haberse realizado la acción y de esta manera estar conscientes de cuales cambios fueron favorables y que acciones necesitan ser modificadas nuevamente. La figura que presenta al modelo cíclico que utilizaremos se encuentra en la siguiente página.

MODELO CÍCLICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**Figura 3.1 Modelo Cíclico del Desarrollo Organizacional**

CAPITULO 4

CALIDAD

4.1 Definición de calidad

En nuestro diario vivir la palabra calidad siempre la relacionamos con la excelencia que tienen las cosas. Si nosotros tomamos la definición de calidad como aparece en cualquier diccionario tenemos que calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Ahora bien, en este estudio queremos referirnos a Calidad para señalar las propiedades que debe tener el producto terminado en Imprenta, hacer énfasis en que es una prioridad el mejorar e incrementar la calidad en las impresiones y en los tiempos de entrega ya que en estos dos aspectos la situación es deficiente y para esto se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los involucrados en esta área específica de la Preparatoria No. 2. La calidad es el cumplimiento de los requisitos que se tienen hacia los clientes que en este caso son todos los alumnos que estudian en la Institución y de los empleados de los demás departamentos; a su vez, la administración de la Calidad es una forma de garantizar que las actividades se llevarán a cabo en la forma que

fueron concebidas. Por lo tanto, la calidad se convertirá en una disciplina general que se encargará de prevenir los problemas antes de que estos ocurran, a través de la creación de actitudes y controles. La verdadera calidad está fundamentada en cumplir con todos los requisitos de nuestros clientes y desarrollar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económico, el más útil, entregado a tiempo y de esta manera tener la satisfacción plena de nuestros clientes.

Aunque el término calidad sea tan frecuente de escuchar por lo general lo asociamos con técnicas para facilitar el cambio, darle solución a las tensiones que existen en una organización y evaluar el ambiente laboral de la misma. El uso más usual del término calidad también se refiere a la relación entre los trabajadores con su medio ambiente laboral y en este punto se considera la calidad de vida y la parte humana del trabajo que tan frecuentemente olvidamos por pensar en los factores económicos del trabajo.

Los programas de calidad de vida en el trabajo lo que intentan es el mejorar y satisfacer necesidades personales ya que estas son sumamente importantes en el desarrollo de la organización. En nuestro programa de Desarrollo Organizacional enfatizamos que una organización efectiva es aquella que tiene un programa de calidad y recordemos que calidad es tanto en la terminación de nuestro producto como en la calidad de vida dentro del trabajo ya que es sumamente ambicioso el tratar de brindar a través de este programa una calidad de vida en todas las facetas personales del empleado de imprenta, pero si se contemplaran las necesidades personales derivadas de la labor de cada empleado con respecto a la sensación personal de ser útil, el ser reconocido por sus logros obtenidos y el tener la oportunidad de mejorar sus habilidades y sus conocimientos en ciertas áreas en particular así como la especialización del trabajo desempeñado. Con el mejoramiento en la calidad del trabajo lo que buscamos es incrementar la efectividad en el departamento objeto de nuestro estudio y esto será definitivo con el producto de calidad que

se entregará a los consumidores. En esta calidad lo que se busca es la compatibilidad entre los intereses del empleado y los intereses de la Imprenta. Calidad se puede expresar en la atención y en el servicio proporcionado a todos sus clientes por el departamento de imprenta.

4.2 Calidad en la organización

La calidad no es una técnica que se pueda aplicar y que por el simple hecho de implementarla tengamos garantizado su éxito. La calidad está estrechamente ligada con el éxito personal verdadero, la satisfacción de necesidades y el logro del bienestar pleno y verdadero de la persona. Sin embargo, la calidad de vida del empleado no necesariamente se reflejará en la calidad del servicio o del producto terminado en Imprenta, por lo que también es motivo de nuestro estudio la satisfacción del cliente, que en este caso es el alumno y por supuesto que los empleados de los otros departamentos que tienen relación con nuestra área de estudio. Para esto es determinante que se actúe con firmeza y con compromiso al implantar los cambios encaminados a establecer la calidad como norma del departamento. Los conceptos de calidad en el servicio se le explicarán claramente a todo el personal de Imprenta ya que todos ellos contribuyen de manera directa al logro de la misma.

4.3 Círculos de calidad

La base y fundamento de los Círculos de Calidad es crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, y esto se lleva a cabo a través del trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos. Si lo que buscamos es calidad en nuestra área de trabajo entonces tenemos que proponer alternativas y acciones encaminadas hacia una mejora continua.

La misión y finalidad de un Círculo de Calidad podemos sintetizarlo en:

- Contribuir a mejorar el departamento de Imprenta.
- Respetar y no dejar de tomar en cuenta el lado humano de los individuos y propiciar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal para cada uno de los empleados.
- Reconocer el talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la Imprenta.

En los círculos de calidad, se exponen los problemas de parte de los involucrados en esta área y se tratan de diseñar las posibles soluciones para mejorar la calidad. Esta información se tiene que analizar y discutir ya que posteriormente se elabora un plan de acción correctivo.

4.3.1 Objetivos de los círculos de calidad

El objetivo principal de los círculos de calidad es crear conciencia de la calidad y de mejorar la productividad en el área de imprenta.

La meta que se pretende alcanzar con la formación de los círculos de calidad en el departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 se engloba en el siguiente listado de objetivos que se presumen alcanzables:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo entre todos los empleados del área.
2. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral para que los trabajadores se sientan cómodos y satisfechos.
3. Crear conciencia y motivarlos para que experimenten orgullo por el trabajo bien hecho a través del reconocimiento de una labor lograda a tiempo y con calidad.

4. **Concientizar a todo el personal de Imprenta sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad en el trabajo y sobre todo en el producto entregado.**
5. **Establecer una mejor comunicación entre los empleados y el jefe del departamento de Imprenta en donde se fijen metas y objetivos y que todos estén conscientes de la necesidad de cumplirlas.**

Al lograr los objetivos planteados en el círculo de calidad pretendemos alcanzar la integración personal del empleado ya que este tendrá la satisfacción de sentirse tomado en cuenta y de conocer perfectamente bien los objetivos del departamento, las metas que él debe alcanzar y los tiempos en que ha de cumplir con su trabajo y con esto descubrirá que su realización personal va estrechamente unida con el desarrollo laboral que alcanza en el desempeño de su labor.

CAPITULO 5

DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS

En este capítulo utilizaremos diferentes técnicas de investigación con el propósito de detectar de manera fiel y objetiva toda la problemática que encierra el departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 para poder llegar a elaborar el Programa de Desarrollo Organizacional más efectivo y sobre todo dirigido a dar solución a los problemas más recurrentes que detectemos. Con este objetivo en mente debemos elegir el instrumento idóneo para recopilar información de acuerdo con la población con la que estemos tratando ya que si vamos a emitir un diagnóstico correcto de este departamento en particular tenemos que apoyarnos en las herramientas de recolección de datos que arrojen información fiel y realista. Es conveniente señalar que a toda la población involucrada en esta investigación se le explicará el motivo y los objetivos de la investigación y se les describirá el método que se eligió para entrevistarlos.

En cuanto al análisis posterior de estos datos nos referimos a la manera en que vamos a organizar y reconocer la información recopilada a través de los

instrumentos de exploración de datos para que de acuerdo a este análisis se pueda concretar la indagación y llegar a proporcionar respuestas a todas las interrogantes surgidas en nuestra investigación.

5.1 Empleados del área de Imprenta

Debido a la imperiosa necesidad de conocer a fondo los problemas que presenta el departamento de Imprenta en este caso la población objeto de nuestro estudio que son los empleados que laboran en esta área no se tomará una muestra representativa sabiendo que el muestreo tiene como propósito el establecer y hacer generalizaciones sobre la población a partir de un subgrupo de la misma, sino que se aplicarán las técnicas de investigación para la recopilación de datos a todas las personas que laboran aquí y esto se sujeta a recabar información precisa y sobre todo verídica por parte de los trabajadores para así llegar a la raíz de los problemas.

La población de esta área es de 18 personas distribuidas de la siguiente manera de acuerdo con su labor principal:

- 1 jefe de departamento
- 6 impresores
- 1 impresor de trabajos especiales
- 2 almacenistas
- 8 compaginadores

5.1.1 Observación

Al inicio de este capítulo se menciona la importancia de utilizar los métodos de investigación más adecuados para la acertada detección de

problemas, por lo tanto se incluye la observación directa ya que a través de la observación es como se dio el primer paso para la elaboración de la presente investigación, esta observación se utiliza como una herramienta para recabar información de manera directa y es efectuada en el ambiente real de trabajo, posteriormente la observación que se realiza tiene un objetivo y un propósito muy específico ya que la estructura del departamento de imprenta es uno de los primeros problemas que se detectaron debido a que no se cuenta con un organigrama ni con una descripción de puestos para saber las funciones que cada empleado debe desarrollar. El primer método de investigación fue la observación ya que al acudir al departamento de imprenta se percibía de manera clara y contundente la deficiente calidad del material reproducido en este departamento así como la entrega fuera de tiempo de los libros a los alumnos, por medio de la observación directa fue evidente que no había referencia a la especialización de tarea y asignación de labores de los empleados de imprenta. Cuando se le solicitó al jefe del departamento una relación de empleados con sus funciones específicas se procedió a elaborar un organigrama con los datos proporcionados por él.

5.1.2 Análisis de los datos obtenidos por medio de la observación.

Como se puede observar a simple vista, un error que se detecta inicialmente es que el jefe del departamento se encarga de describir las funciones de cada uno de los empleados de manera verbal y a través de una conversación ya que no se cuenta con una descripción de puesto de manera escrita ya sea en el mismo departamento o en el departamento de personal de la Preparatoria. El jefe del área se encarga de distribuir y supervisar el trabajo diario y a falta de éste los empleados obviamente no desempeñarán las tareas ni se asignarán las labores o trabajos que se tengan que realizar. Otro error detectado a través de la observación a la estructura del departamento, es que la mayoría de los empleados no tienen funciones específicas ya que en

ocasiones hacen una cosa y a veces otras tareas, no hay una especialización de trabajo. No se les comunica a los empleados los objetivos que se pretenden alcanzar ni los plazos para entregar el material ya reproducido y esto crea confusión ya que no solo no están por escrito las funciones del departamento sino que verbalmente no se les dan a conocer las metas a los trabajadores.

5.1.3 Entrevista a los empleados del departamento.

Como técnica para recopilar datos se ha elegido en este caso la entrevista como herramienta de investigación. La entrevista es un encuentro entre personas para obtener información y determinar como el grupo de trabajo puede mejorar su eficiencia además de recoger datos con relación a las percepciones y actitudes que tienen los entrevistados para con la organización y también se pueden obtener datos de sus conocimientos en el área en que laboran. Las entrevistas serán realizadas por los autores de esta tesis que a la vez son agentes de cambio en este estudio y se ha elegido esta técnica de investigación debido a que el entrevistado puede expresar todo lo que él piensa del departamento implicado. Los beneficios que se pretenden lograr mediante la entrevista son facilitar la expresión de opiniones y sentimientos que el entrevistado no expondría con otro tipo de técnica, asimismo nos da la oportunidad de desarrollar una confianza entre el entrevistador y el empleado y esto será muy valioso en el trabajo posterior de nuestro programa. La entrevista para ser considerada exitosa debe de durar aproximadamente una hora y en algunos casos puede llegar a consumir más tiempo por lo que el entrevistador debe ser muy observador en las actitudes del entrevistado ya que por medio de un lenguaje no verbal el empleado puede transmitir información valiosa y necesaria para el objetivo de la investigación, a través de la entrevista se facilita que el empleado proporcione su opinión sobre los temas relacionados con este estudio. En la formulación de una entrevista, la primera norma para elegir el lenguaje es que el vocabulario y la sintaxis brinden la mejor oportunidad para

transmitir las ideas de una manera completa y exacta, entre el entrevistador y su interlocutor. El lenguaje que utilizamos al formular las preguntas debe parecerse mucho al del entrevistado y esto es esencialmente importante debido a que el empleado conoce a su entrevistador pues además de ser el agente de cambio también trabaja en la Preparatoria No. 2.

Es fundamental que el entrevistador se gane la confianza del entrevistado y que se inicie la entrevista como una conversación entre ellos, la forma de entrevista que se eligió en esta investigación es la entrevista no estructurada que tiene como característica que es de preguntas abiertas para que el entrevistado responda como lo crea adecuado y extendiéndose todo lo que desee, hay libertad de parte del investigador y de la persona entrevistada para interrogar y responder de manera general a preguntas abiertas como si fuera parte de una conversación y difiere de la entrevista estructurada ya que ésta última tiene un formulario previamente dispuesto y siempre sigue el mismo orden al efectuar las preguntas y se basa en coartar la libertad de ambas partes incluidas en la entrevista para que tomen la iniciativa de decidir el rumbo de la conversación. Aclarando que nuestras entrevistas son no estructuradas, formulamos una serie de preguntas para tener un fundamento de lo que se pretende recabar a través de este medio de investigación y es de suma importancia que en las preguntas expuestas se empleen los términos que contengan los puntos que los entrevistados deban aportar al tema en cuestión. Al respecto, es esencial que el investigador se sitúe en el mismo sitio en el que se encuentra el entrevistado para diseñar las preguntas en función de éste. La carencia de respuestas, también es susceptible de análisis ya que debemos percibir si el empleado no responde a ciertas preguntas por no conocer las respuestas o porque realmente no quiere comprometerse a expresar sus opiniones ya que esperamos que el entrevistado conteste en forma libre y espontánea, necesitamos ayudarlo a sentir que toda respuesta es admisible.

En la siguiente página mostramos la entrevista que se utilizará para recabar datos de los empleados del área.

ENTREVISTA PARA EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPRENTA

Nombre _____

Puesto _____

Escolaridad _____

1.- ¿Cuáles son las funciones que lleva a cabo en el departamento de Imprenta?

2.- ¿Conoce que funciones debe llevar a cabo realmente?

3.- ¿Los objetivos del departamento de Imprenta están por escrito y son conocidos por todos los empleados del área?

4.- ¿Le gustaría a usted conocer los objetivos y el tiempo para cumplirlos?

5.- ¿Le proporcionan a usted fechas y plazos definidos para el cumplimiento de las labores que debe llevar a cabo?

6.- ¿Cómo cree usted que se puede incrementar la eficiencia y la calidad en el departamento de imprenta?

5.1.4 Aplicación de la Entrevista

La entrevista como medio para recopilar datos se utilizará en los 18 empleados del departamento de imprenta. Esta aplicación se realizará de manera individual a 10 empleados los cuales son: el jefe del departamento, los dos almacenistas y los siete impresores, pero con respecto a los compaginadores la entrevista será conducida de manera subgrupal y para este fin se organizarán dos grupos de cuatro personas cada uno para llevar a cabo la investigación, esto es con el propósito de ahorrar tiempo sin dejar de lado que sigue teniendo carácter de privacidad y libertad y el grupo tiende a asimilar la información que se está proporcionando.

Debido a que el tiempo que se planea consumir en cada entrevista oscila en alrededor de una hora u hora y media hemos destinado un día para cada entrevista, por lo que se realizarán en 12 días.

5.1.5 Análisis de los datos

Los datos recopilados a través de las entrevistas con los empleados del departamento de Imprenta arrojan como resultados de manera general un desconocimiento de parte de los empleados con referencia a los objetivos, metas y plazos que tiene el departamento, así como a las funciones y tareas de cada uno de ellos. No existen lineamientos por escrito para describir cada uno de los puestos que existen en este departamento y los empleados por lo general desempeñan actividades que en ocasiones no corresponderían a su perfil de puesto.

Las respuestas más representativas y especificando el puesto de la persona que respondió se muestran de manera general y concreta a continuación.

Puesto: Jefe del Departamento de Imprenta.

Escolaridad: Licenciatura y en la actualidad cursa el posgrado.

Las respuestas a la entrevista aplicada fueron contestadas de la siguiente manera:

1.- ¿Cuáles son las funciones que lleva a cabo en el departamento de Imprenta?

- Planear la producción y calcular los materiales que se ocupan.
- Planear y organizar las entregas de los materiales impresos solicitados a mi departamento.
- Elaborar una guía donde se anota el nombre del empleado y la página de cada libro que tiene asignada para reproducir.
- Tomar todas las decisiones de esta área.
- Supervisar el desempeño de todos los empleados de imprenta.
- Establecer la coordinación entre mi departamento con todos los demás departamentos de la Preparatoria No. 2 que solicitan material a imprenta.
- Solicitar todo el material necesario para el funcionamiento de la imprenta.
- Establecer contacto con técnicos especialistas en reparación de equipos cuando este servicio se requiera.
- Vigilar los tiempos extras de los empleados del área.

2.- ¿Conoce que funciones debe llevar a cabo realmente?

- Si tengo la noción de lo que debo hacer pero no se si es lo que tengo que hacer.
- En ningún momento tuve una descripción de mi puesto ni de mis funciones, esto lo fui conociendo y desempeñando con la práctica.

- Creo que las funciones que desempeño son de toda índole y no tengo tiempo para realizar más funciones de tipo planeación y organización.

3.- ¿Los objetivos del departamento de Imprenta están por escrito y son conocidos por todos los empleados del área?

- No contamos con los objetivos por escrito.
- Se los comunico verbalmente a los empleados.
- Los objetivos son determinados por mi sobre la base de las solicitudes de material impreso.

4.- ¿Le gustaría a usted conocer los objetivos y el tiempo para cumplirlos?

- Si
- Me gustaría conocer los tiempos exactos en que tengo que entregar el material que se me solicita ya que de esa manera puedo hacer las planeaciones correspondientes.
- Yo soy quien realiza la planeación de los plazos de entrega y dependo de recibir el material que se va a reproducir.

5.- ¿Le proporcionan a usted fechas y plazos definidos para el cumplimiento de las labores que debe llevar a cabo?

- No tengo fechas por escrito de los tiempos de entrega.
- Los jefes de los otros departamentos me hacen la requisición solamente de palabra y me dicen para cuando necesitan este material.
- Los libros de texto para los alumnos se entregan al principio de cada fase escolar y de acuerdo con el calendario me doy cuenta de cuando hay que terminar los libros.

6.- ¿Cómo cree usted que se puede incrementar la eficiencia y la calidad en el departamento de imprenta?

- La calidad se puede incrementar si los empleados reciben instrucciones precisas para el desempeño de su labor.
- Estoy seguro que la calidad puede mejorarse si todos los involucrados en el área conocemos lo que tenemos que hacer y como lo debemos realizar.
- El personal debe estar mejor capacitado en sus labores.
- Si todos los empleados del área revisan la calidad de su tarea desarrollada y tratan de corregir los errores.
- Si los diferentes departamentos de la Preparatoria realizan sus requisiciones con un determinado número de días de anticipación para poder hacer adecuadamente la programación del trabajo solicitado.
- Yo en lo personal podría aumentar mi eficiencia si delego autoridad ya que a veces pierdo tiempo en detalles que se pueden solucionar a través de otros empleados.

Puesto: Almacenista

Escolaridad: Los dos almacenistas que laboran en el departamento de Imprenta cuentan con estudios de Bachillerato.

Los dos Almacenistas fueron entrevistados de manera individual pero se realizó el análisis de los datos con las respuestas de ambos y se concluye lo siguiente:

1.- ¿Cuáles son las funciones que lleva a cabo en el departamento de Imprenta?

- Revisar las entradas y las salidas del material ya impreso.
- Revisar el material que entregan los impresores.
- Ordenar los paquetes de material impreso y llevárselos a los compaginadores.
- Llevar al almacén el material ya terminado.
- Entregar paquetes didácticos a los alumnos.
- Entregar material elaborado a los diferentes departamentos de la Preparatoria.
- Hacer inventarios periódicamente.

2.- ¿Conoce que funciones debe llevar a cabo realmente?

- Hay confusión de funciones porque somos dos almacenistas.
- Hay labores que realizamos pero no como encargados de almacén.
- Realizo funciones diferentes a las del otro almacenista.

3.- ¿Los objetivos del departamento de Imprenta están por escrito y son conocidos por todos los empleados del área?

- No.
- Los objetivos no están por escrito.
- Los objetivos del departamento no son conocidos

4.- ¿Le gustaría a usted conocer los objetivos y el tiempo para cumplirlos?

- Si.
- Si tenemos el plazo en que hay que entregar material tendríamos la fecha para cumplir.
- Si conocemos los objetivos trabajaremos con mayor conocimiento de lo que se espera de nosotros.

5.- ¿Le proporcionan a usted fechas y plazos definidos para el cumplimiento de las labores que debe llevar a cabo?

- No.
- Nos dicen que hay que entregar material pero no es como un plazo definido.

6.- ¿Cómo cree usted que se puede incrementar la eficiencia y la calidad en el departamento de imprenta?

- Si nos dicen nuestras funciones específicas.
- Comunicándonos los objetivos del departamento.
- Diciéndonos las fechas para entregar material.
- No se necesitan dos almacenistas porque hay confusión en las labores.
- Mayor organización y distribución del material en la bodega de producto terminado.
- Espacio físico más amplio para el almacén.

Puesto: Impresor.

Escolaridad: Un impresor no cuenta con la preparatoria terminada, cinco tienen el bachillerato completo y uno estudia licenciatura.

Hay seis impresores dedicados a las tareas de reproducción de textos y un impresor de trabajos especiales que elabora los materiales solicitados por los otros departamentos de la Preparatoria No. 2. Las entrevistas se realizaron de manera individual y las respuestas más representativas se muestran a continuación:

1.- ¿Cuáles son las funciones que lleva a cabo en el departamento de Imprenta?

- Reproducir el material impreso que se solicita a este departamento en el equipo de la Imprenta.
- Tratar de solucionar las fallas que presente mi máquina asignada.
- Realizar labores de limpieza en el equipo a mi cargo.
- En ocasiones utilizar la duplicadora de alta velocidad.
- Acomodar los bultos de hojas en la mesa para compaginación.
- Compaginar libros ocasionalmente.

2.- ¿Conoce que funciones debe llevar a cabo realmente?

- No
- No me han comunicado con exactitud cuales son mis actividades.
- Algunas veces realizo funciones que no creo que sean de un impresor.

3.- ¿Los objetivos del departamento de Imprenta están por escrito y son conocidos por todos los empleados del área?

- No, no están por escrito.
- Los empleados de imprenta no los conocemos.

4.- ¿Le gustaría a usted conocer los objetivos y el tiempo para cumplirlos?

- Sí
- Me gustaría saber cuales son los objetivos del departamento de Imprenta.
- Me gustaría conocer los objetivos de mi puesto.
- Si conozco el tiempo para cumplir mi trabajo puedo cumplir con más exactitud.

- La guía en donde está mi nombre y la página que tengo que reproducir no tiene la fecha en la que tengo que terminar el trabajo.
- Seria conveniente saber cuando tengo que entregar exactamente el trabajo.

5.- ¿Le proporcionan a usted fechas y plazos definidos para el cumplimiento de las labores que debe llevar a cabo?

- No
- Cuando me entregan un master para reproducción me dicen cuantos hay que elaborar y para cuando se necesitan.
- Me dicen para cuando se requiere terminar con el tiraje pero no es por escrito.

6.- ¿Cómo cree usted que se puede incrementar la eficiencia y la calidad en el departamento de imprenta?

- Si comunican por escrito lo que tenemos que hacer.
- Que el master sea legible y este bien procesado.
- Tener siempre el material necesario para la reproducción de trabajos.
- Toda la materia prima en existencia.
- Proporcionando fechas límite para cuando se necesita el trabajo.
- Dando mantenimiento preventivo al equipo.
- Con más mantenimiento correctivo a las impresoras.
- Que mi tarea sea solamente el imprimir y actividades similares pero no compaginar libros.

Puesto: Compaginador

Escolaridad: Dos cuentan con bachillerato terminado y seis compaginadores están realizando estudios de preparatoria.

Son ocho compaginadores y para la aplicación de la entrevista se formaron dos grupos de cuatro compaginadores cada uno.

1.- ¿Cuáles son las funciones que lleva a cabo en el departamento de Imprenta?

- Compaginar las hojas en la secuencia señalada para formar libros.
- Apilar los libros cuando estén completamente compaginados.
- Grapar libro por libro.
- Acomodarlos en cajas para enviarlos al almacén.
- Entregar libros a los alumnos acudiendo a los grupos.

2.- ¿Conoce que funciones debe llevar a cabo realmente?

- No.
- Todos los días me van diciendo lo que tengo que hacer.

3.- ¿Los objetivos del departamento de Imprenta están por escrito y son conocidos por todos los empleados del área?

- No.
- No conocemos los objetivos ni los hemos visto por escrito, solo nos van diciendo lo que hay que hacer.

4.- ¿Le gustaría a usted conocer los objetivos y el tiempo para cumplirlos?

- Sí.

- Me gustaría saber cuales son los objetivos del departamento y de mi puesto.

5.- ¿Le proporcionan a usted fechas y plazos definidos para el cumplimiento de las labores que debe llevar a cabo?

- No
- Seria útil conocer cuanto tiempo tengo para terminar las actividades y que me dieran un plazo para finalizar el trabajo y no andar con mucha prisa a ultima hora para acabar.

6.- ¿Cómo cree usted que se puede incrementar la eficiencia y la calidad en el departamento de imprenta?

- Que el material que compaginamos esté bien realizado por los impresores.
- Detectando las hojas que no estén bien hechas y reportándolas con el jefe.
- Que los materiales siempre estén en existencia, que no falte el alambre para grapar.
- Utilizar pegamento en el lomo del libro antes de graparlo.
- Tener una área de compaginación más grande.

5.2 Alumnos de la Preparatoria No. 2

En el semestre Febrero-Julio 2001 el alumnado que integra la población total de la Preparatoria No. 2 es de 3,572 estudiantes en sus 138 grupos distribuidos en los tres turnos que tiene la Institución. Los horarios en los que se labora académicamente son: el primer turno asiste de las 7:00 a las 12:00 horas, el segundo turno está comprendido de las 12:00 a las 17:00 horas y el

tercer turno asiste a clases de las 17:00 a las 22:00 horas, además de este horario, el alumno asiste a 16 frecuencias por semestre de las materias de Orientación Vocacional y Educación Física siendo estas impartidas a contra turno. Del total de la población 1,947 alumnos están cursando el segundo semestre, 140 estudiantes se encuentran en tercer semestre y 1,485 están cursando su cuarto y último semestre de enseñanza media superior, como se puede observar, este semestre no se cuenta con alumnos irregulares que cursan el primer semestre. La distribución que se tiene en el primer turno es de 18 grupos de cuarto semestre y 28 grupos de segundo semestre. En el segundo turno se cuenta con 20 grupos de cuarto semestre y 26 grupos de segundo semestre. En el tercer turno 26 grupos de cuarto semestre, 8 grupos de tercer semestre y 12 grupos de segundo semestre.

Debido a que la población es demasiado extensa y el tiempo no es suficiente para entrevistar o encuestar a cada uno de los alumnos tomaremos una muestra representativa del total de nuestro universo para la recopilación de datos. Los criterios seguidos para determinar este muestreo se basan en que el joven en este nivel de su preparación académica no siempre es lo suficientemente objetivo y verídico al expresar sus opiniones y tratando de evitar un poco la subjetividad de sus respuestas o la respuesta mecanizada de las mismas se eligió como primer criterio para formar la muestra a los representantes de cada grupo ya que ellos han demostrado mayor grado de responsabilidad y cooperación para actividades sugeridas por la misma preparatoria. Como segundo factor es necesario hacer notar que los alumnos de segundo semestre solo han recibido sus libros de texto en tres ocasiones previas a este estudio y el alumno de cuarto semestre ha recibido este material en siete ocasiones, de esta manera tiene una visión más amplia y general para contestar a las preguntas de calidad y entrega a tiempo de los libros.

La muestra estará conformada por los 138 representantes de grupo de los tres turnos distribuidos de la siguiente manera: 46 alumnos del primer turno, 46 del segundo turno y 46 estudiantes en el tercer turno.

5.2.1 Cuestionario dirigido a alumnos de la Preparatoria No. 2

Para recopilar información por parte de la muestra representativa de los alumnos de la Institución se elige como herramienta de investigación el cuestionario teniendo presente que el objetivo es descubrir la opinión de los alumnos y reunir datos objetivos y cuantificables con respecto a los libros de texto que adquieren en la Preparatoria No. 2. La información que se obtiene a través de éstos cuestionarios estará complementada por medio de la observación directa que se realizará a los libros de texto para constatar de manera fehaciente la calidad e impresión del material y se acudirá al almacén de la imprenta en las fechas programadas por el departamento para la entrega de los mismos a los alumnos y verificar si se cumplen los plazos previamente establecidos. Los datos extraídos a través de los cuestionarios son anónimos, no involucran opiniones, sentimientos ni datos adicionales por parte de los alumnos pero se elige esta técnica porque se requiere de una cuantificación de los mismos, además de que no hay tiempo para utilizar otras herramientas de investigación, es económica y tiene muy buena aceptación este método por parte de los encuestados. Para la formulación de un buen cuestionario es necesario ofrecer un conjunto de respuestas que satisfagan las posibles respuestas del entrevistado y siempre tomando en cuenta la edad y la experiencia previa que el alumno tiene con este tipo de instrumentos de medición. El cuestionario no será de preguntas abiertas, son preguntas cerradas y el entrevistado solo tiene que elegir la respuesta que más se acerque a su opinión con esto se busca poder recolectar datos fácilmente cuantificables. Es preciso exponer las preguntas de tal manera que no contengan insinuaciones acerca de las respuestas apropiadas ya que estas preguntas provocarían actitudes inducidas y lo que se busca obtener es la opinión sincera y veraz del alumno. El cuestionario utilizado en esta investigación se muestra en la siguiente página.

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

El presente cuestionario busca mejorar la calidad de los libros que recibes y el servicio que te proporciona el departamento de imprenta.

Turno: _____ Semestre: _____ Grupo: _____

Contesta las siguientes preguntas:

1.- ¿Te entregaron tu paquete de libros a tiempo, es decir antes de iniciar clases?

Sí _____

No _____

2.- ¿En general, cuál es la calidad de los libros que recibiste?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

3.- ¿Estás satisfecho con la calidad en los libros?

Sí, estoy satisfecho

NO estoy satisfecho

con ellos _____

con ellos _____

4.- Si en la pregunta anterior contestaste NO, elige la causa principal por lo que no estás satisfecho con tus libros:

Están borrosos los textos o dibujos _____

Están manchadas las hojas _____

Le faltan hojas _____

Se desprenden las hojas o las pastas _____

5.2.2 Aplicación del Cuestionario

No obstante nuestro cuestionario es anónimo, se acompañará al alumno todo el tiempo que él requiera para responderlo ya que se debe establecer un clima de seriedad y responsabilidad para contestarlo, pero siempre tratando de darle privacidad al momento de marcar sus respuestas ya que de otra manera podría traer consigo más fallas al no sentirse el alumno libre de exteriorizar su opinión de una manera franca y real.

La aplicación del cuestionario se llevará a cabo a contra turno para no interferir con las clases del estudiante, se solicitará la colaboración del departamento de biblioteca para poder llevar a cabo la investigación ya que se citará cada día a diez alumnos por turno y en la biblioteca se cuenta con un espacio amplio, cómodo y tranquilo para que este estudio se desarrolle de la mejor manera. Se establecerá que a los alumnos del primer turno se les aplicará el cuestionario a las 12:15 horas, a los del segundo turno a las 11:45 horas y a los estudiantes del tercer turno a las 16:45 horas, siguiendo esta asignación la aplicación de cuestionarios será efectuada en su totalidad en un tiempo no mayor a 5 días.

5.2.3 Análisis de los Datos.

Los datos recopilados a través de la técnica de investigación utilizada y que fue el cuestionario aplicado de manera individual con los 138 alumnos de la Preparatoria No. 2 que conformaron la muestra representativa y que son ellos alumnos representantes de grupo muestran que el problema fundamental que tiene el departamento de imprenta es la entrega tardía de los paquetes escolares hacia los alumnos así como una baja calidad mostrada en la reproducción de los libros de texto y se debe de tener en cuenta que el alumno paga por el paquete didáctico antes de que este le sea entregado.

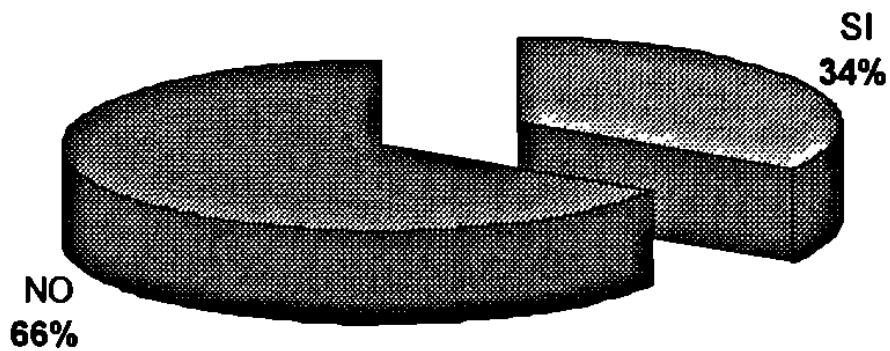
Se pudo comprobar que los estudiantes reciben los libros cuando ya ha sido iniciado el periodo escolar y esto repercute en forma negativa en el proceso enseñanza-aprendizaje ya que el maestro no puede iniciar su clase adecuadamente mientras que los alumnos no cuenten con sus libros de texto.

A través de la observación como parte fundamental en esta tesis al departamento de imprenta se pudo constatar que alumnos acuden a esta área para que les sea reemplazado algún libro de texto por estar este ilegible, mal compaginado o que al poco tiempo se hayan desprendido las hojas.

En los datos recopilados y que fueron proporcionados por los alumnos a través de los cuestionarios aplicados se puede concluir que el 66% de los estudiantes no ha recibido su paquete didáctico antes de iniciar las clases. En cuestión de calidad el 40% opina que esta es regular y el 20% dice que la calidad en sus libros es mala y si sumamos estos dos porcentajes tenemos que el 60% del total de la muestra cuestionada indica que la calidad en sus libros es deficiente. Es sumamente notorio cuando se le cuestiona al estudiante si esta satisfecho con la calidad en general de sus libros y un 72% declara contundentemente que no. A esta población se le pregunta cuál es la principal deficiencia en sus libros de texto y un 37% señala que las hojas están manchadas, el 29% indica que los textos o las imágenes en sus libros están borrosos, el 21% dice que las pastas o las hojas en sus textos se desprenden y por último el 15% expresa que le faltan hojas a sus libros.

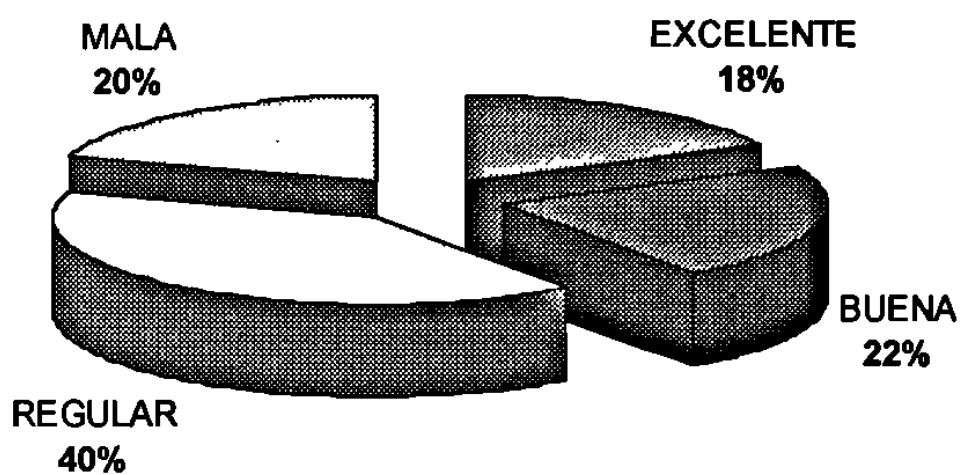
Las respuestas que los alumnos proporcionaron mediante el cuestionario aplicado se muestran a detalle en las siguientes gráficas.

¿ Le fueron entregados sus libros a tiempo ?



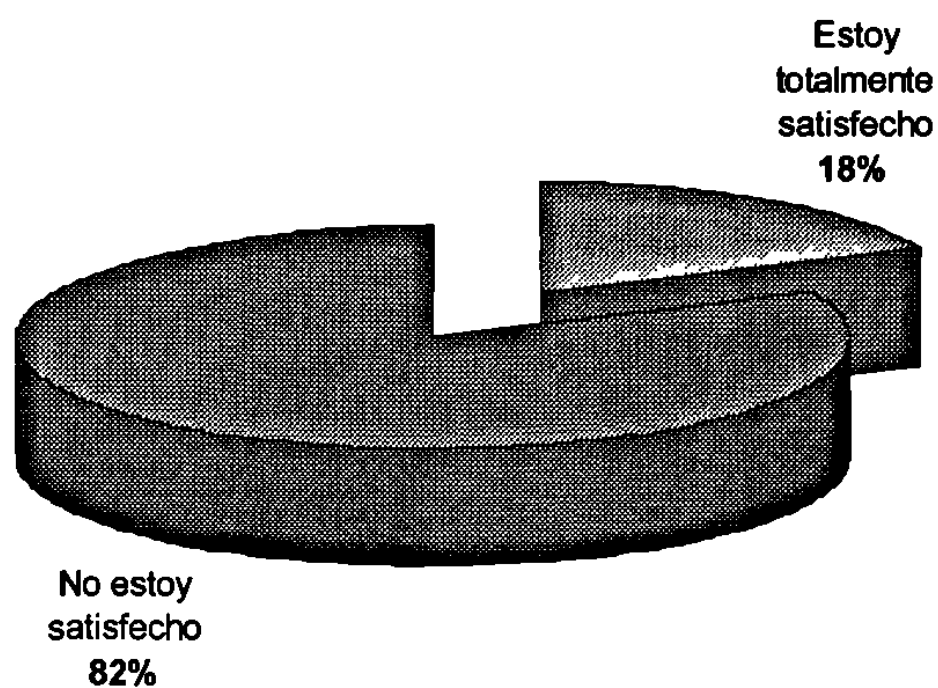
Gráfica 5.1 Pregunta 1 del Cuestionario para alumnos

¿ En general, cual es la calidad de los libros que recibe ?



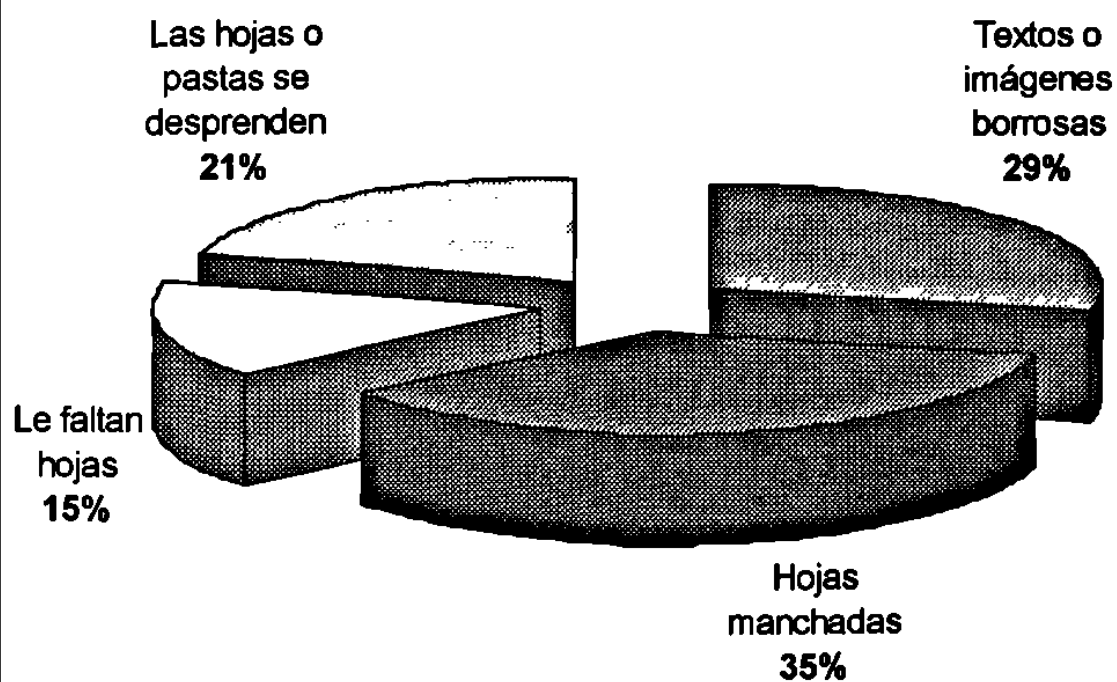
Gráfica 5.2 Pregunta 2 del Cuestionario para alumnos

¿Estas satisfecho con la calidad en tus libros?



Gráfica 5.3 Pregunta 3 del Cuestionario para alumnos

Elije la causa principal por lo que no estas satisfecho con tus libros



Gráfica 5.4 Pregunta 4 del Cuestionario para alumnos

5.3 Jefes de Departamento que reciben servicio de Imprenta.

El departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 es un área que se crea con el propósito de elaborar los libros de texto de los alumnos pero también como un departamento de servicio para proporcionar el material impreso hacia todos los departamentos de la misma Institución. Hay una estrecha relación con 11 áreas de la escuela que reciben material reproducido por la imprenta, esto se debe a que son los principales demandantes de material y realizan las requisiciones directamente a la imprenta a diferencia de otros departamentos o áreas que hacen sus solicitudes de material a través del jefe superior inmediato.

Los departamentos a los cuales nos referimos son: Dirección, Subdirección, Tesorería, Consejo Técnico Académico, Recursos Humanos, Coordinación General, Secretaria General, Biblioteca, Becas, Deportivo y Mantenimiento los cuales solicitan material de papelería, abastecimiento de papel y formas impresas acordes a las diferentes necesidades de cada uno de ellos.

Cabe destacar que de estos 11 departamentos, las entrevistas serán efectuadas personalmente con los jefes de cada uno de los mismos con excepción de Dirección y Subdirección que serán realizadas a la secretaria de dichos departamentos. Para una mejor colaboración de parte de los jefes de los departamentos vinculados con el de imprenta debemos hacer hincapié al señalarles que a través de este estudio se aplicarán los cambios que ellos sugieran.

5.3.1 Entrevista aplicada a los jefes de departamento

La entrevista como método para la detección de problemas con los jefes de los departamentos que mantienen una estrecha relación con el

departamento de imprenta es sumamente confiable ya que a través de una conversación adecuada se pueden detectar las posibles fallas que estén presentándose en la entrega de material impreso por parte del área motivo de este estudio. La entrevista es no estructurada, sin embargo se siguen ciertos lineamientos y preguntas previamente formuladas aunque sin la presión de seguirlas en el orden original o apegarse estrechamente a la disposición en que fueron previstas porque lo sobresaliente de esta herramienta es la libertad que se le proporciona al entrevistado para expresar sus opiniones de una manera que quizá con otro instrumento de recopilación de datos no se podría obtener. La respuesta abierta que obtenemos con esta técnica de investigación tiene muchas ventajas derivadas del hecho de que se alienta al entrevistado a responder en la forma que desee. Otra ventaja es que la información que se recaba nos acerca al nivel de conocimientos del interrogado o al grado de su certeza con respecto al servicio y al producto que recibe por parte del departamento de imprenta de la Preparatoria No. 2.

Es importante hacerle notar al entrevistado que los resultados obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas serán motivo de una conversación posterior en donde habrá retroalimentación de parte del entrevistador para comunicarle los datos que se recopilaron mediante esta investigación, asimismo desarrollar una confianza tal que el entrevistado se sienta a gusto y con la libertad de exteriorizar su opinión sobre el cumplimiento que su departamento recibe por parte de la imprenta, esta confianza es sumamente valiosa para el trabajo posterior que se tiene contemplado en el programa de Desarrollo Organizacional.

Todas las preguntas deben estar redactadas al nivel actual de información del entrevistado y de manera que tengan sentido para que él se de cuenta de los datos que se necesitan y el objetivo que se persigue.

La entrevista elaborada para recopilar información por parte de los jefes de departamentos que reciben servicio de la imprenta se muestra a continuación.

**ENTREVISTA JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA
PREPARATORIA No. 2 DE LA UANL**

NOMBRE _____

DEPARTAMENTO A SU CARGO _____

1.- ¿Cuál es su impresión general con respecto al servicio proporcionado por el departamento de imprenta de esta institución?

2.- ¿Cómo valúa en general la calidad de los productos que solicita al departamento de imprenta?

3.- ¿Cómo calificaría la entrega del producto que le es proporcionado por la imprenta?

4.- ¿Cómo calificaría la puntualidad en el servicio?

5.3.2 Aplicación de las Entrevistas

La entrevista como herramienta de investigación que se proyectó para los jefes de los departamentos que reciben un servicio por parte de Imprenta se aplicará de manera personal a través del agente de cambio, como se ha mencionado anteriormente la confianza es imprescindible para una recopilación de datos confiables y fidedignos.

Esta entrevista tiene una duración de aproximadamente 30 minutos pero recordando que hay libertad total para que ésta abarque el tiempo requerido para que el empleado exprese con certeza sus opiniones sin la presión de un tiempo específico para su aplicación. La entrevista se aplicará en la oficina que se encuentra en la biblioteca de la institución ya que esta área es apropiada en cuanto al espacio y la comodidad y además permite la privacidad absoluta y no distrae al empleado de la manera que sucedería si la entrevista se lleva a cabo en la oficina que él tiene asignada como jefe de departamento. Las entrevistas a los once empleados nos tomarán cinco días ya que se aplicarán dos entrevistas diariamente y el último día asignado para la realización de ellas se planea efectuar tres.

5.3.3 Análisis de datos

Las entrevistas se realizaron de manera individual a cada uno de los jefes de departamento y a continuación presentamos una recopilación de las respuestas más frecuentes y significativas que expusieron durante la plática efectuada.

1.- ¿Cuál es su impresión general con respecto al servicio proporcionado por el departamento de imprenta de esta institución?

- Excelente.

- **Muy buen servicio.**
- **Son muy oportunos.**
- **Recibo mucha atención por parte de la Imprenta.**
- **Estoy satisfecho con el servicio proporcionado por el área de imprenta.**

2.- ¿ Cómo valúa en general la calidad de los productos que solicita al departamento de imprenta?

- **Muy buena calidad**
- **La calidad de los materiales es excelente.**
- **Tiene muy buena impresión.**
- **Muy buena calidad ya que recibo material legible, limpio y bien impreso.**

3.- ¿ Cómo calificaría la entrega del producto que le es proporcionado por la imprenta?

- **Siempre me hacen llegar el material solicitado a mi propio departamento.**
- **No tengo que acudir a recoger material, ellos me lo hacen llegar.**
- **Cuando necesito urgentemente un material lo programan y me lo entregan de inmediato.**
- **El producto me lo hacen llegar debidamente empaquetado.**

4.- ¿ Cómo calificaría la puntualidad en el servicio?

- **Recibo a tiempo el material.**
- **No me entregan material después de la fecha señalada, por el contrario a veces se recibe antes del tiempo sugerido.**
- **La entrega es excelente.**

- El tiempo que marcan en imprenta para entregar material siempre es respetado.
- El servicio siempre es puntual.

Por lo anterior concluimos que el servicio que proporciona el departamento de imprenta de la Preparatoria No. 2 hacia los departamentos de la misma institución cuenta con una buena calidad y un excelente tiempo de entrega, los jefes de los departamentos al ser entrevistados mostraban una muy buena aceptación hacia la imprenta ya que los materiales que solicitan les son entregados en excelentes condiciones y no tienen problemas en cuanto a la entrega de los mismos. Los jefes de los departamentos a quienes se presta el servicio por parte de la imprenta al ser consultados, manifiestan, al menos en general, que están satisfechos con el producto y el servicio que les es proporcionado por parte del área de imprenta.

CAPITULO 6

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En esta etapa se eligen y desarrollan los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar teniendo como base los resultados obtenidos a través del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. En el transcurso del presente capítulo se exponen todos y cada uno de los puntos que incluye el programa de Desarrollo Organizacional que se implementará para el departamento de imprenta.

6.1 Modelo cíclico del Desarrollo Organizacional

De acuerdo con el modelo cíclico propuesto en esta Tesis por los autores de la misma, se incluyen siete pasos que a continuación se describen con los datos recopilados ya analizados.

1. **Identificación del Problema.** Como primer paso en nuestro modelo para elaborar el presente programa, sabíamos que el proceso iniciaba con

ganar la confianza del director de la Preparatoria No. 2 ya que este apoyo es clave cuando se pretende realizar modificaciones dentro de una institución. Cuando el director reconoció las deficiencias del departamento se hizo el contacto con el jefe del departamento para empezar a trabajar en los puntos específicos que requerían un cambio. El primer método de investigación que se utilizó fue la observación directa, no estructurada y en la propia área en donde se centra nuestro estudio, a través de esta observación los problemas que detectamos fueron la deficiente calidad en los materiales que ahí imprimían, la entrega de libros de texto a destiempo pues estos eran entregados cuando las clases ya habían iniciado y una falta total en la estructura organizacional del departamento ya que no se contaba con organigrama, descripción de puestos y los empleados no sabían a ciencia cierta cuales eran las labores específicas que tenían asignadas.

2. Agente de Cambio. En esta investigación los agentes de cambio son los autores de esta tesis, siendo además empleados de la Preparatoria No. 2 y esto otorgó una confianza adicional ya que se entendía claramente a la institución y se contó con la colaboración adecuada de cada uno de los involucrados.
3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Como primer método diagnóstico se utilizó la observación para llegar a detectar los problemas iniciales y posteriormente se recurrió a otras dos técnicas de investigación que fueron las entrevistas y los cuestionarios. Mediante la observación fue como se descubrió la necesidad de realizar un estudio profundo con el propósito claro de elevar la calidad en el servicio y en el producto brindado por la Imprenta de la Preparatoria No. 2. Esta observación fue muy efectiva y posteriormente fue complementada por entrevistas a los empleados del área, así como a los jefes de los departamentos que reciben servicio de parte de la imprenta, otra

herramienta utilizada fue el cuestionario que se aplicó a una muestra representativa de alumnos con el fin de conocer la opinión que ellos tenían del producto y del servicio que recibían por parte del departamento de imprenta. Con estas técnicas lo que se buscaba era la recopilación de datos para su posterior análisis y fue aquí en donde se estableció un diagnóstico preliminar en donde el departamento de Imprenta necesitaba de un cambio planificado.

4. **Retroalimentación.** Debido a que un factor determinante en el desarrollo organizacional es que éste logra resultados gracias al esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados a todos los que intervinieron colaborando con datos esenciales para la elaboración del presente programa, enfatizando a los empleados del departamento de imprenta de la Preparatoria No. 2 y a los jefes de departamentos vinculados con imprenta.

5. **Diagnóstico de Problemas.** En este paso es donde después de analizar los problemas que se detectaron se plantean las posibles soluciones y los problemas que hay que resolver. En este estudio los problemas que requieren de solución son:
 - Asignación de tareas de todos los empleados del departamento de Imprenta.
 - Se requiere comunicar de los objetivos, metas y plazos del departamento a sus empleados.
 - Delegar autoridad.
 - Establecer entre los empleados de imprenta la importancia en la calidad del servicio proporcionado y la calidad en el producto ofrecido por ese departamento.

Este proceso va a unir los esfuerzos de todos los empleados y debe contar con la aceptación de las soluciones propuestas y que habrán de ser implementadas. En el presente estudio, el director de la preparatoria autorizó la elaboración y la implementación del programa de Desarrollo Organizacional, asimismo contamos con el apoyo del jefe del departamento de Imprenta.

6. Implementación del Programa y Acción. Esta etapa es la parte activa de nuestra investigación ya que las acciones se llevan a cabo a través de las estrategias propuestas.
7. Integración de Datos después de la Acción. Se ha incluido este paso en el proceso total ya que efectuaremos una recopilación de datos una vez que las acciones hayan sido realizadas y es aquí en donde determinaremos los efectos producidos por estas acciones y se establecerán las conclusiones finales.

6.2 Funciones del departamento de Imprenta

Cuando se habla de la función de un departamento, en este caso del departamento de Imprenta de la Preparatoria No. 2 de la UANL se debe presentar la misión, el propósito que marca la diferencia con los otros departamentos de la misma Institución y esta declaración tiene que tener clara y esencialmente definidos los objetivos de este departamento.

La función principal del departamento de imprenta es la de reproducir, compaginar y dar el acabado a cualquier material impreso que le sea solicitado y otra de sus principales tareas es la de apoyar al departamento de consejo técnico en la reproducción, compaginación y acabado de materiales dirigidos a alumnos y maestros de la misma institución.

El departamento de imprenta tiene dos tipos de clientes a los cuales brinda sus servicios, el primero y el más numeroso son los alumnos que cursan sus estudios en esta institución ya que la población actual es de 3,572 estudiantes y como fue expuesto en los antecedentes de este departamento, los alumnos son el motivo por el cual un departamento de imprenta fue creado en la Preparatoria No. 2 y a ellos se les elabora el total del paquete didáctico que utilizan en sus asignaturas. El segundo consumidor son todas las áreas administrativas y académicas de la misma escuela que a través de once jefes de departamento solicitan servicio y material a este departamento.

El servicio que se brinda a los alumnos, es el más laborioso, con más carga de trabajo y por ende el que lleva más tiempo realizar debido al volumen de alumnos con los que cuenta la escuela. Este trabajo consiste en reproducir, compaginar y dar el acabado a los libros de texto que utilizan en sus labores escolares.

A continuación se muestra la lista de libros de texto que se elaboran en el departamento de Imprenta con el número de páginas que contiene cada libro, el semestre y el modulo al que pertenecen:

PRIMER SEMESTRE

MODULO 1

TEXTO	PAGINAS
MATEMÁTICAS	260
ESPAÑOL	400
COMPUTACIÓN	149
ORIENTACIÓN	
VOCACIONAL	100
EDUCACIÓN FÍSICA	53

MODULO 2

TEXTO	PAGINAS
BIOLOGÍA	178
QUÍMICA	243
PRACTICA DE QUÍMICA	77
CIENCIAS SOCIALES Y GEOGRAFÍA	204
CUADERNO DE ACTIVIDADES DE CIENCIAS SOCIALES ORIENTACIÓN VOCACIONAL	99
EDUCACIÓN FÍSICA	50

SEGUNDO SEMESTRE**MÓDULO 3**

TEXTO	PAGINAS
MATEMÁTICAS	338
ESPAÑOL	470
COMPUTACIÓN	173
ORIENTACIÓN VOCACIONAL	140
EDUCACIÓN FÍSICA	74

MODULO 4

TEXTO	PAGINAS
ARTES Y HUMANIDADES	243
BIOLOGÍA	203

QUÍMICA	191
PRACTICAS DE	
QUÍMICA	80
ORIENTACIÓN	
VOCACIONAL	138
EDUCACIÓN FÍSICA	80

TERCER SEMESTRE
MODULO 5

TEXTO	PAGINAS
MATEMÁTICAS	190
ESPAÑOL	523
INGLES	212
COMPUTACIÓN	179
ORIENTACIÓN	
VOCACIONAL	160
EDUCACIÓN FÍSICA	80

MODULO 6

TEXTO	PAGINAS
BIOLOGÍA	137
C. SOCIALES Y ACT.	266
ARTES Y	
HUMANIDADES	176
FÍSICA	162
ORIENTACIÓN	
VOCACIONAL	160
EDUCACIÓN FÍSICA	76

CUARTO SEMESTRE**MODULO 7**

TEXTO	PAGINAS
MATEMÁTICAS	170
QUÍMICA	440
ARTES Y	
HUMANIDADES	337
COMPUTACIÓN	133
ORIENTACIÓN	
VOCACIONAL	133
EDUCACIÓN FÍSICA	80

MODULO 8

TEXTO	PAGINAS
INGLES	220
ESPAÑOL	430
FÍSICA	285
ORIENTACIÓN	
VOCACIONAL	100
EDUCACIÓN FÍSICA	72

El segundo cliente con el que cuenta Imprenta son todos los departamentos de la misma escuela debido a los requerimientos de material impreso que necesitan para sus labores administrativos y académicos.

A continuación se mencionan los departamentos a los que se les presta servicio y el material que más solicitan cada uno de ellos:

- **Dirección**
Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio.

- **Subdirección**
Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio.

- **Tesorería**
Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, comprobantes de pago foliados en original y autocopia para pago de exámenes extraordinarios (2^{a.}, 3^{a.}, 4^{a.}, 5^{a.}, 6^{a.} y repetidores), kárdex, prórrogas, registro electrónico, pagos varios, así como comprobantes de pago para prestamos a empleados y vales para la cafetería.

- **Consejo Técnico Académico**
Abastecimiento de cajas con papel tamaño carta y oficio, papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, impresión y compaginación de material didáctico para alumnos y maestros y corte de cartulina opalina tamaño carta para diplomas en diferentes colores.

- **Recursos Humanos**
Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, tarjetas para control de asistencia, formatos para empleados en original y autocopia para relación de tiempos extras, justificación de faltas, contratos de tiempo determinado y formatos de horarios para maestros y empleados. Original y dos autocopias de solicitud para quinquenios y permisos económicos para empleados sindicalizados.

- **Coordinación General**

Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, así como cartulina en tamaño carta de opalina.

- **Secretaría General**

Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, así como cartulina opalina en tamaño carta para elaboración de diplomas y constancias, actas en papel de seguridad tamaño oficio, fichas para distribución de alumnos en cartulina bristol, folletos informativos de la escuela, formatos para control de faltas de alumnos y maestros y boletas para salida de alumnos.

- **Biblioteca**

Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio

- **Becas**

Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, formato de solicitud de beca, formato preimpreso de credenciales para alumnos becados, impresión de encuestas, corte de cartulina bristol en colores para diplomas y constancias de alumnos becados.

- **Deportivo**

Papelería membreteada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, formas preimpresas de credenciales para alumnos de diferentes deportes y formas para control de materiales del deportivo.

- **Mantenimiento**

Papelería membretada, sobres y hojas tamaño carta y oficio en papel bond y opalina, abastecimiento de papel carta y oficio, formas en original y autocopias para el control de herramientas y el control en el servicio de microbús.

6.3 Establecimiento de Objetivos y Metas

Los objetivos son metas o propósitos que hay que cumplir y si estos no están determinados no se podrán alcanzar, por eso la necesidad de identificar los objetivos para poder obtener éxito en las labores y actividades encaminadas a lograr un fin. A fin de que los participantes en este programa dirijan y concentren su mejor esfuerzo, todos los empleados deben conocer y participar en la definición de los objetivos de trabajo en la medida pertinente, en este establecimiento se determinan las actividades básicas necesarias para lograr la meta base del departamento de imprenta así como los objetivos que debe alcanzar el área en su totalidad y cada uno de los empleados. Estas actividades se agruparan en secciones siempre y cuando esto sea posible, ya que existe un grupo de impresores y un grupo de compaginadores los cuales tienen actividades, funciones y objetivos similares.

El desarrollo de los objetivos se realiza en términos de resultados observables a través de la investigación, detección y análisis de los datos que se obtuvieron y que fueron derivados de las técnicas de investigación utilizadas y aplicadas en el capítulo anterior. Estos objetivos deben de ser claros y muy precisos al momento de fijarse ya que si no pueden crear confusión al ser entendidos de distinta manera por los empleados que laboran en éste departamento.

6.3.1 Objetivos y Metas del Departamento de Imprenta.

Los objetivos se fijarán por escrito ya que en forma verbal consiguen conducir a que las personas los entiendan de diferente manera y esto podría traer consecuencias negativas en el cumplimiento de los mismos y esto se puede evitar cuando todos tengan exactamente la misma idea de lo que se pretende lograr además de que los objetivos por escrito son más fáciles de analizar si están bien estructurados, claros, precisos y si realmente son las metas que se han de fijar para obtener resultados positivos.

Los objetivos siempre tendrán la fecha en que se deben lograr y aquí se debe de establecer el tiempo para contar con el producto ya finalizado y los tiempos en que cada empleado debe cumplir con su labor.

Al formular los objetivos del departamento de imprenta no debemos caer en el error de marcar como objetivos los problemas que se detectaron sin solucionarlos primero ya que estos seguirán siendo la causa de nuestros problemas mientras no se les dé un manejo adecuado.

En este departamento tenemos deberes de rutina que deben de ejecutarse cotidianamente. La mayoría de estas actividades son repetitivas y comunes pero deben ser precisadas específicamente porque aunque sean tareas que pueden pasar desapercibidas al realizarse, si no se ejecutan repercuten en graves consecuencias.

Los objetivos del departamento de imprenta son los siguientes:

- **Mejorar la calidad en la reproducción de los libros de texto.**
- **Hacer todas las entregas de libros y de material en las fechas comprometidas.**

- Operar con un nivel de desperdicio del tres por ciento, y no variar más del uno por ciento.
- Aplicar medidas de seguridad para no tener accidentes de trabajo.
- Que los clientes a los que brinda servicio manifiesten que están satisfechos con el producto recibido.
- Los empleados deben de realizar actividades específicas y relacionadas con su puesto.
- Tener a la vista y que sea del conocimiento de todos los empleados las fechas en que hay que terminar el trabajo

6.3.2 Objetivos y Metas del Jefe del Departamento

Ya que el Jefe de imprenta es el encargado del buen funcionamiento de su departamento es necesario que se comprometa a cumplir con las siguientes metas:

- Realizar todas sus tareas de manera excelente.
- Comunicar los objetivos del departamento a todos los empleados del área.
- Fijar fechas para el cumplimiento de los objetivos y de esta manera medir el progreso de sus subordinados.
- Preparar diariamente la hoja de asignación de tareas.
- Planear semanalmente los libros de texto por realizar.
- Llevar los registros de inventario de material y de las existencias de libros.
- Celebrar juntas con los empleados al menos una vez a la semana y deducir si los planes implementados han mejorado la actitud de los mismos.
- Recompensar las actividades que lleven hacia el cumplimiento de los objetivos.

6.3.3 Objetivos y Metas de los Empleados

Debido a la diversidad de las tareas y funciones y tomando en cuenta que en el Análisis de Puestos se contemplan los objetivos de cada uno de los empleados del área de imprenta, mencionaremos con carácter general los objetivos y metas que deben tener los empleados ya que su trabajo es en equipo y la unión de logros redundará en el incremento de la calidad en el servicio y en la producción del material.

- Buena disposición hacia los cambios que serán dirigidos hacia el mejoramiento del departamento.
- Elevar la calidad del material que se reproduce en la imprenta.
- Responsabilizarse por lograr la calidad en cada una de las tareas que ellos desempeñan y que forman el trabajo final de elaborar un libro.

6.4 Delegar autoridad

Con la recopilación de datos que se obtuvieron a través de las técnicas de investigación se percibe un exceso de trabajo y de funciones de supervisión por parte del jefe del departamento de imprenta, sin embargo este problema se puede solucionar por medio de una efectiva delegación y delegar se puede convertir en todo un arte para obtener cosas a través de otra gente. El problema principal que se detectó es que la presión que recae en el jefe del área provoca que este no sea capaz de revisar diariamente todo el trabajo a tiempo. Cuando se delega se incrementa la efectividad tanto del jefe como de los empleados y en consecuencia de todo el departamento.

Mediante la delegación necesaria en el departamento de imprenta pretendemos incrementar la producción por estar sumamente ligada con la propia delegación, asignación y coordinación de tareas y se podrán lograr más resultados debido a que el jefe podrá manejar otros aspectos del trabajo tales

como el monitoreo y control de este programa y detectar los problemas que vayan surgiendo.

6.5 Especialización del Trabajo

Cuando utilizamos el término de especialización nos referimos a que el empleado se dedica a una actividad limitada y más concreta y se obtiene mayor eficacia, precisión y destreza. La técnica que conocemos como análisis de puestos es para responder a las necesidades de las organizaciones para trabajar eficazmente y para ello se requiere de precisar las labores que cada empleado realiza a fin de que cada trabajador conozca con exactitud lo que tiene que hacer y las aptitudes que requiere para hacer este trabajo bien. Cuanto más se divide el trabajo que dedica cada empleado a un tipo de labor específica este trabajo se desarrolla con mayor habilidad y entonces se puede producir más y sobre todo con mayor calidad y con el mismo esfuerzo.

Una organización debe contar con una serie de niveles jerárquicos desde la autoridad principal hasta los puestos de menor importancia por tal motivo en esta investigación se elaboró el organigrama del departamento de Imprenta. La comunicación debe pasar por todos los niveles y todos los integrantes del departamento participan en esta información.

En la asignación de roles deben existir reglas formales preestablecidas sobre los deberes en cada uno de los puestos y las labores específicas que deben de desempeñar.

La división del trabajo es fragmentar todas las labores que se desarrollan en una área específica y asignarle diferentes tareas a los empleados para que estos se especialicen en dichas actividades. Esta división del trabajo tiene como objetivo incrementar la productividad debido a que es posible pero no conveniente que una persona ejecute todas las tareas necesarias en la realización del producto terminado y en el caso específico de la imprenta existe

pérdida de tiempo cuando el impresor deja de reproducir material impreso porque tiene que compaginar. La especialización de la tarea que proponemos en este estudio se centra en las actividades principales y las que realiza con mayor destreza el empleado y también se tomó en cuenta la experiencia laboral de cada trabajador debido a que ellos obtienen mayor satisfacción del trabajo cuando utilizan mejor sus habilidades.

Un punto esencial con el que se cuenta es que todos los puestos en el área de imprenta pueden ser medidos sobre la base de las tareas terminadas por cada uno de ellos y esto puede tener mucho significado para el trabajador ya que distingue cuando completa un ciclo. Cuando se trata la importancia de la estructuración del departamento de imprenta en ningún momento va a ser tan rígida y tan estructurada que no permita a los empleados aplicar todo su potencial y desarrollar todas las habilidades que poseen.

En nuestra propuesta se establece el rol principal y formal que desempeñará cada empleado del departamento de imprenta y es aquí en donde se determinan las reglas bajo las cuales laborará esta área. El desarrollo organizacional se favorece con la colaboración y confianza de parte de los involucrados en este estudio al conocer específicamente sus tareas y responsabilidades.

6.6 Descripción del Puesto de cada empleado del área

En esta parte de la elaboración del programa es propósito fundamental proporcionar una descripción de las tareas y actividades que se deben de seguir para la realización de las funciones y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Así mismo presentamos a continuación el organigrama que elaboramos de acuerdo a las necesidades y requerimientos del departamento de imprenta.

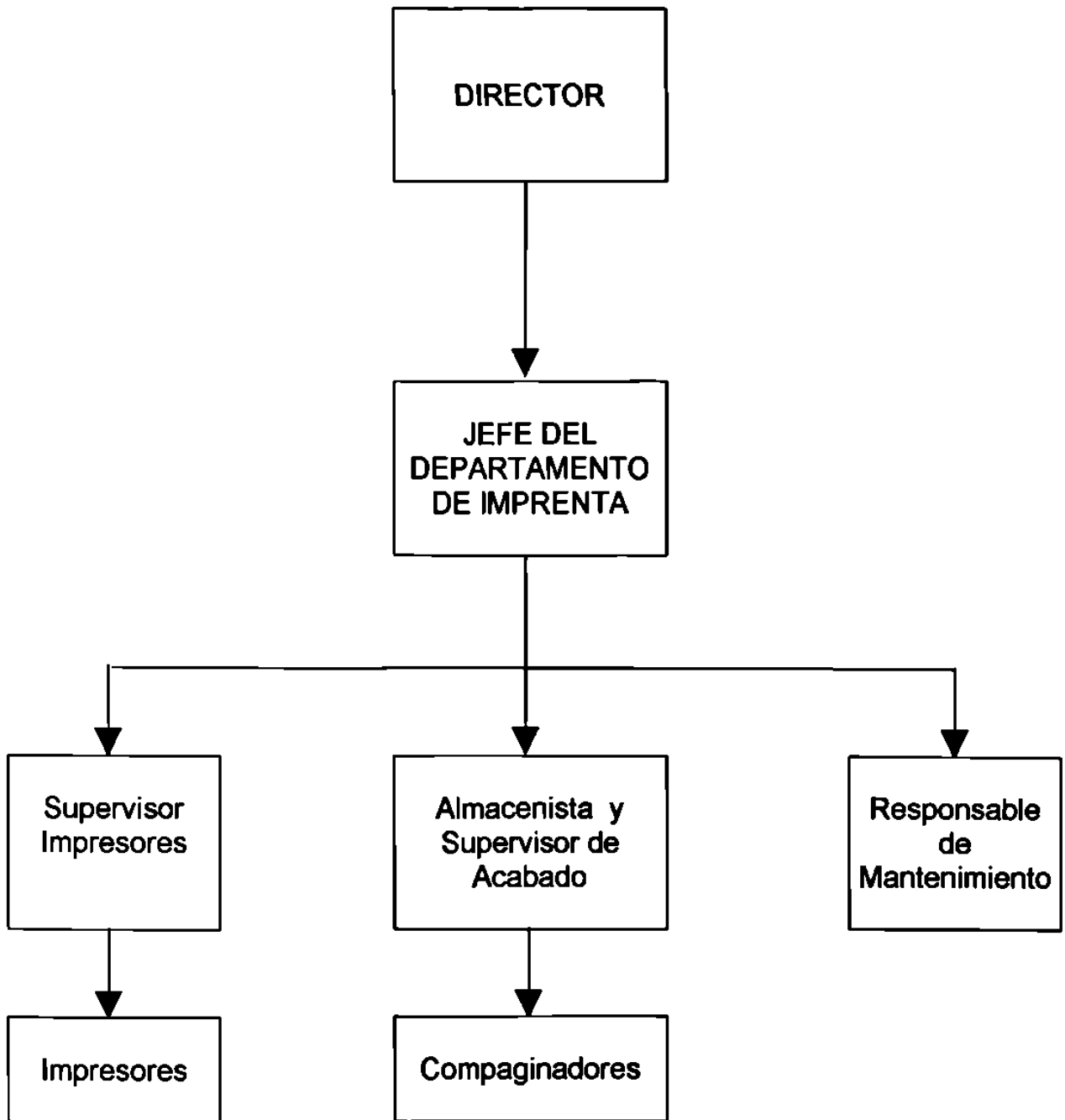


Figura 6.1 Organigrama propuesto para el departamento de imprenta

Antes de iniciar con el análisis y la descripción de cada puesto, queremos hacer una reseña general de los puestos y algunos comentarios pertinentes relacionados con ellos.

- **Jefe del Departamento de Imprenta.-** Se le llama Jefe de Departamento ya que tiene bajo su mando directo a todos los empleados de la Imprenta. Se sugiere al jefe del departamento utilizar sistemas de reconocimiento para lograr avanzar y llegar a tener éxito en el proceso de cambio del área de la que nos ocupamos ya que es necesario reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal. Para el jefe es absolutamente indispensable conocer con todo detalle las obligaciones, responsabilidades y características de cada puesto que hay en imprenta pero modificamos el control absoluto de la planeación, el dar las ordenes a todos los empleados y el de supervisar las labores de todos y cada uno de sus empleados ya que proponemos en este programa una delegación de autoridad.

En el nuevo organigrama propuesto se busca que la autoridad se siga ejerciendo en forma descendente y la responsabilidad se dé ascendentemente y dentro de cada nivel haya una participación para fijar las metas y contar con los puntos de vista antes de establecer los objetivos. Así, el jefe del departamento oirá la opinión de los supervisores de cada área antes de establecer las metas para lograr obtener los objetivos generales. Esto lo estamos representando en el organigrama poniendo en cada nivel a los involucrados de tareas y funciones específicas y es necesario hacer mención que la comunicación existirá en todos los niveles y el jefe del departamento mantendrá una estrecha comunicación con los empleados aun y cuando se está especificando el puesto de supervisor.

- **Supervisor.-** El término supervisor se utiliza en este programa para designar a quien tiene a su cargo la revisión de funciones y actividades

en la imprenta. El supervisor tiene que conocer a ciencia cierta las labores encomendadas a su vigilancia. Este análisis de las funciones le permitirá conocer con toda precisión los elementos que integran cada puesto para poder exigir más apropiadamente las obligaciones que tiene cada uno de los empleados a su cargo. Su autoridad está manifiesta para revisar el trabajo de cada empleado pero esta autoridad está sujeta a las órdenes y la aprobación en la toma de decisiones del Jefe de Departamento.

- **Responsable de Mantenimiento.-** Con el propósito de agilizar la reparación y el buen funcionamiento de las máquinas, en esta propuesta de la descripción de puestos se ha asignado un puesto para el técnico especializado en el equipo que se utiliza en el departamento de imprenta ya que una de las grandes pérdidas de tiempo se debe a la necesidad de tener que llamar a un técnico externo para que realice todas las reparaciones inevitables cuando el trabajo se ejecuta con maquinaria. Cabe señalar que se cuenta con una lista adecuada de técnicos que seguirán siendo llamados cuando la situación no puede ser resuelta por el responsable de mantenimiento o cuando se requiera una reparación experta en ciertas partes del equipo.
- **Impresores.-** El grupo conformado por los Impresores lleva en el nombre de su puesto su principal función: ser los responsables de imprimir todo el material impreso que sea requerido en el departamento de Imprenta. Como ya habíamos explicado con anterioridad los empleados realizarán mejor sus labores si conocen con detalle cada una de las funciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- **Compaginadores.-** Bajo este puesto se agrupa a un equipo de personas encargadas de ir formando los libros colocando las hojas de estos de una

manera adecuada y secuencial, también son los responsables de utilizar pegamento para asegurar las pastas y posteriormente graparlas.

6.7 Análisis de Puestos

Debido a la necesidad que tiene el departamento de imprenta de la Preparatoria No. 2 de la UANL de que cada empleado tiene que conocer con exactitud lo que debe hacer, a continuación se realiza un Análisis de Puestos para cada uno de los puestos propuestos en el nuevo organigrama de esta área en particular además de precisar la responsabilidad de cada empleado y las máquinas y equipo que utilizará y se pretende proporcionar cualquier otro dato que pueda auxiliar para el correcto desempeño en las labores desempeñadas dentro del departamento de Imprenta.

ANÁLISIS DE PUESTOS

TITULO:	JEFE DEL DEPARTAMENTO
UBICACIÓN:	Preparatoria No. 2. Imprenta. 2º. Edificio, planta baja.
DEPARTAMENTO A SU CARGO:	Imprenta
JEFE INMEDIATO:	El Director de la Preparatoria
EMPLEADOS A SUS ORDENES:	
A.- Directamente:	Supervisor de Impresores Almacenista y Supervisor de Acabado Responsable de Mantenimiento

- 2.2 **Funciones.-** Exige que los supervisores cumplan con las actividades fijadas en el Análisis de Puestos de cada uno de ellos para que no exista confusión en las obligaciones de los empleados.
 - 2.3 **Jerarquía.-** Vigila que los supervisores no sobrepasen los límites señalados en ejercicio de la autoridad.
 - 2.4 **Obligaciones.-** Cuida que cada supervisor y que cada empleado del área que tiene a su cargo desempeñe con eficacia todas las actividades y labores que se les han sido señaladas.
 - 2.5 **Cuadros de Distribución de Trabajo.-** Prepara y mantiene al corriente y a la vista de los empleados el material que tiene que ser elaborado así como los plazos estipulados para entregarlo ya terminado.
3. Integración.
- 3.1 **Selección de personal.-** Los empleados son seleccionados y contratados por la Universidad Autónoma de Nuevo León, sin embargo el Jefe del departamento de Imprenta cuenta con empleados que cumplan con las habilidades requeridas para el desempeño de las funciones de una Imprenta y por lo tanto puede sugerir a los empleados y el perfil que deben de tener.
 - 3.2 **Adiestramiento y capacitación.-** Vigila que la capacitación se lleve a cabo de la mejor manera para que se obtenga la mayor eficiencia y colaboración del personal.
4. Dirección.
- 4.1 **Delegación inmediata.-** Delega adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada uno de sus colaboradores pero siempre con estrecha vigilancia para

que conozca de que manera se hace uso de esa autoridad conferida.

- 4.2 **Decisiones.-** Toma todas las decisiones de carácter general dentro de su departamento.
 - 4.3 **Coordinación.-** Cuida de coordinar a los empleados del área de imprenta a través de juntas periódicas y pláticas informales para conocer la situación real del departamento.
 - 4.4 **Supervisión.-** Supervisa el desempeño de sus empleados por medio de informes diarios y semanales para mejorar o ajustar las actividades que se llevan a cabo.
 - 4.5 **Comunicación.-** Se encarga de cuidar de que exista una adecuada comunicación entre todos los empleados del departamento de imprenta así como con los departamentos con los que tienen relaciones de trabajo para que todos los objetivos sean oportunamente conocidos y entendidos.
 - 4.6 **Colaboración.-** Trata de fomentar el espíritu de colaboración y entusiasmo en todo el personal para que el trabajo se logre con mayor calidad y eficiencia.
 - 4.7 **Reconocimiento.-** Lograr con el reconocimiento merecido de los empleados que desempeñan bien su trabajo el estimular del mejor modo posible a todo el equipo de trabajo para que colaboren con mayor satisfacción. En este punto cabe aclarar que los sueldos y salarios así como remuneraciones de tipo económico dependen de la UANL.
5. **Control.**
- 5.1 **Establecimiento.-** Se encarga de establecer los sistemas de reportes y de informes más adecuados con el fin de obtener información precisa y oportuna de las diferentes actividades llevadas a cabo en todo el departamento de imprenta. Los informes se elaboran a diario por los supervisores y ellos a

su vez se los entregan al jefe del departamento semanalmente.

- 5.2 **Control de Producción.-** Requiere semanalmente informes sobre la cantidad y los tiempos consumidos en la producción de material impreso en una semana.
- 5.3 **Control de Personal.-** Requiere de informes semanales con los datos sobre las horas extras de los empleados, el ausentismo en los mismos, accidentes de trabajo, etc.
- 5.4 **Interpretación.-** A través de los informes de los puntos anteriores él estudia los resultados con el fin de medir y calificar los resultados que se obtienen en las diferentes actividades llevadas a cabo en el departamento de imprenta.

B.- Gastos y Finanzas.

1. Presupuestos

- 1.1 **Elabora el presupuesto mensual de los gastos de compras en materias primas, herramientas y materiales.**
- 1.2 **Elabora el presupuesto de los gastos en ventas que se realizan a través de los paquetes didácticos con información proporcionada por Tesorería de la misma institución.**

2. Costos

- 2.1 **Lleva un control estadístico de los costos de producción y ventas por medio de los informes proporcionados por el Tesorero de la Institución.**
- 2.2 **Interpreta el control mencionado en costos a efecto de estudiar los cambios que se pueden llevar a cabo para un**

mejor funcionamiento del departamento y aplicar las medidas necesarias para ello.

3. Relaciones Públicas

- 3.1 Represente al departamento de Imprenta en las juntas de administrativos convocadas por el Director de la Preparatoria.**
- 3.2 Representa a la Imprenta en la Rectoría de la UANL para efectos de planeación y entrega de material involucrado en los paquetes didácticos elaborados para los alumnos de las diferentes dependencias de la Universidad.**
- 3.3 Atiende a los proveedores y procura crear una actitud favorable hacia la Institución.**
- 3.4 Mantiene contacto con todos los jefes de los demás departamentos de la Preparatoria No. 2 a fin de conocer como perciben el servicio proporcionado por la imprenta.**
- 3.5 Cuando son las fechas programadas para entrega de paquetes didácticos a los alumnos de la Preparatoria, él debe estar presente para cualquier queja, aclaración o información que se solicite.**

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA:

A.- Actividades Diarias.

- a) Revisa asuntos pendientes y los ordena según su importancia a fin de resolverlos con la mayor brevedad posible.**
- b) Mantiene contacto con los supervisores con el propósito de dar y recibir información necesaria y de tomar decisiones.**

- c) **Solicita información general o específica de las actividades llevadas a cabo con el fin de revisar los planes de trabajo, los objetivos cumplidos y los plazos establecidos previamente.**
- d) **Elabora las requisiciones de material que se necesite en el departamento de Imprenta.**
- e) **Atiende a los proveedores que llegan a entregar material solicitado.**

B.- Actividades periódicas:

- a) **Se reúne solo con el Director de la Preparatoria a fin de recibir instrucciones, aprobar planes, presupuestos, proporcionarle informes de gastos y producción y comentar reportes.**
- b) **Toma parte en las juntas de administrativos convocadas por la dirección de la escuela en donde participan todos los jefes de departamento de la Institución.**
- c) **Acude a Coordinación de Preparatorias en la Biblioteca Magna de la UANL para recibir originales de los libros que conforman el paquete didáctico de los alumnos de nivel medio superior.**
- d) **Trabaja en la elaboración de programas de planeación para la entrega de material. Esto se realiza cada 9 semanas aproximadamente porque este es el tiempo de duración de cada una de las dos fases que contiene un semestre pero aquí hay que añadir el material de apoyo que también se imprime en este departamento y los paquetes didácticos de los cursos propedéuticos para alumnos de primer ingreso.**

C.- Operaciones eventuales:

- a) **Realiza actividades similares o ligadas con sus funciones.**
- b) **Prepara el informe de actividades anuales solicitado por la Honorable Junta Directiva de la Preparatoria No. 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León.**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.-Conocimientos y Experiencia

- a) Instrucción: Necesita poseer los conocimientos que se adquieren al contar con una licenciatura de por lo menos cuatro años de estudios superiores. Requiere conocimientos de Administración General y Relaciones Humanas adquiridos por lo menos en la práctica.
- b) Experiencia. La experiencia puede ser la que haya adquirido en otro puesto administrativo.

B.- Responsabilidad

- a) Es responsable en general de los resultados finales del departamento de Imprenta para lo cual recibe plena autoridad de decisión y limitada solo por el Director de la preparatoria a quien reporta directamente.
- b) Es responsable de elaborar y presentar oportunamente ante la Dirección todos los problemas, cambios y sugerencias que pudieran contribuir al mejoramiento del departamento de Imprenta.
- c) Debe rendir informes mensuales a la Dirección de la escuela de tal manera que se puedan conocer los detalles de las labores realizadas en Imprenta.
- d) Es responsable de mantener un estrecho contacto con el departamento de Tesorería de la Preparatoria a fin de ponerse de acuerdo con los gastos efectuados en la compra de materiales, mantenimiento de máquinas y refacciones solicitadas.

C.- Responsabilidad con personas que tienen relación con el departamento.

- a) Tiene contacto periódico con los jefes de los demás departamentos de la preparatoria a través de pláticas informales o juntas de administrativos a

fin de estar enterado del servicio que reciben de parte del departamento que tiene a su cargo.

- b) Procura dar una atención adecuada al personal docente y no docente de la institución que solicita servicio de material o de impresión.
- c) Cuida la atención que tiene al tratar con proveedores que proporcionan diversos materiales a la imprenta.

ANÁLISIS DE PUESTOS

TITULO:	SUPERVISOR DE IMPRESORES
UBICACIÓN:	Imprenta. 2º. Edificio planta baja
MAQUINA:	Procesadora de matrices
REPORTA:	Jefe del Departamento de Imprenta

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Tiene a su cargo la revisión de funciones y actividades de los impresores y procesar las matrices que serán utilizadas por los impresores.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

A.- Operaciones continuas:

- a) Elabora la guía de los libros que hay que imprimir.
- b) Realiza diariamente el listado de lo elaborado por cada uno de los impresores.

- c) **Procesa las matrices electrostáticas en un equipo OE1 las cuales serán utilizadas por los impresores.**
- d) **Proporciona el numero de matrices correspondientes a cada impresor, las cuales utilizarán en toda la jornada del día.**

B.- Operaciones periódicas:

- a) **Semanalmente revisa con el Jefe del Departamento de Imprenta las horas extras de los impresores.**
- b) **De acuerdo con la planeación del jefe de imprenta se encarga de verificar que existan las matrices que se van a utilizar para el día siguiente.**
- c) **Se encarga de llevar el control del almacén de los materiales que utilizan los impresores, tales como la tinta, master, solución electrostática, estopa, algodón, thinner y solventes de limpieza.**

C.- Operaciones eventuales:

- a) **Acude a la junta mensual con el jefe del departamento de imprenta y los impresores para determinar y aclarar acuerdos, objetivos y plazos.**
- b) **Realiza cualquier otra actividad similar con su puesto que se le haya señalado.**

D.- Obligaciones Generales

- a) **Realizar cualquier otra actividad de servicio, similar a sus labores cuando el jefe del departamento se lo solicite.**
- b) **En ausencia del jefe de Imprenta, vigilar que todas las actividades se ejecuten correctamente.**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Habilidad

- a) Instrucción: necesita contar con estudios mínimos de bachillerato.
- b) Experiencia: requiere un mínimo de seis meses
- c) Destreza: debe saber ejercer la autoridad conferida guardando siempre los límites que se le marcaron.

B.- Esfuerzo

- a) Físico: presiones con las manos y brazos
- b) Mental: ser buen observador.

C.- Responsabilidad

- a) Equipo: él, como encargado de procesar las matrices tiene a su cargo una máquina procesadora de master o matrices
- b) Material: tiene la responsabilidad de elaborar los masters y de cuidar que todos los impresores le den mantenimiento a su equipo.

D.- Condiciones de Trabajo

- a) Ambiente climatizado, no se encuentra a la intemperie. Existe ruido considerable provocado por las máquinas offset y las duplicadoras de alta velocidad.
- b) Posición: realiza su trabajo sentado y en algunos periodos de pie.
- c) Riesgos: no hay riesgo de trabajo con el equipo que utiliza.

ANÁLISIS DE PUESTOS

TITULO: ALMACENISTA Y SUPERVISOR DE ACABADO

UBICACIÓN: Imprenta: 2º. Edificio planta baja
Almacén: parte oriente del estacionamiento de la Preparatoria No. 2.

REPORTA: Al Jefe de Imprenta

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Lleva el control del inventario en el almacén de producto terminado. Revisa las actividades y el material que entregan los compaginadores para verificar la calidad tanto en impresión como en los acabados.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA:

A.- Operaciones continuas:

- a) Con la guía proporcionada por el supervisor de impresores, acomoda en la mesa de compaginación los bultos de las diferentes hojas que conforman un libro.
- b) Revisa los bultos de hojas para verificar si no hay páginas manchadas, con velo o impresas de manera equivocada.
- c) Da las indicaciones a los compaginadores para empezar la unión de las hojas mostrándoles las pastas y el número total de hojas por libro.
- d) Supervisa que el proceso de engomado a los textos se realice de forma adecuada.
- e) Después de separar los libros ya engomados, supervisa el procedimiento de engrapar los textos.

- f) **Traslada los libros terminados al almacén, llevando un control de las entradas de los textos.**

B.- Operaciones periódicas:

- a) **Limpia y acomoda los materiales ubicados en la bodega.**
- b) **Presenta el inventario semanal de los textos al jefe del departamento.**

C.- Operaciones eventuales:

- a) **Al inicio de cada fase escolar y con la programación de fechas diseñada por el jefe del departamento de imprenta lleva a cabo la entrega de los paquetes didácticos a los alumnos.**
- b) **Revisa y desecha con la autorización del jefe de departamento el material que ya no es útil para ser empleado en otros libros.**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Habilidad

- a) **Instrucción: Estudios mínimos de bachillerato.**
- b) **Experiencia: La adquirida en un periodo de dos meses..**
- c) **Destreza: La necesaria para verificar que se mantengan estándares de calidad en los materiales impresos y en el acabado de los mismos.**

B.- Esfuerzo

- a) **Físico: El trabajo es primordialmente realizado de pie pero con periodos en que puede sentarse.**

- b) **Mental:** Requiere de cuidado continuo al verificar el acabado de las impresiones.

C.- Responsabilidad

- a) **Del almacén de producto terminado:** Llevar el control continuo de los libros completamente elaborados. Tiene la responsabilidad de las entradas y salidas del almacén.
- b) **Del material:** Se encarga de todo el material impreso.

D.- Condiciones de Trabajo:

- a) **Ambiente circundante:** el sitio de trabajo esta climatizado y bien ubicado. Él tiene que estar en la Imprenta y en el Almacén que esta situado al lado oriente del estacionamiento y éste no cuenta con aire acondicionado.
- b) **Posición:** las labores son realizadas de pie y caminando continuamente
- c) **Riesgos:** en sus funciones no hay riesgos laborales.

ANÁLISIS DE PUESTOS

TÍTULO:	RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO
UBICACIÓN:	Imprenta. 2º. Edificio, planta baja.
MAQUINA:	Máquinas offset, duplicadoras de alta velocidad, guillotina, prensa semiautomática, grapadora, procesadora de master.
REPORTA:	Al Jefe de Imprenta

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Se encarga del mantenimiento continuo y general de todas las máquinas impresoras del departamento de imprenta, además de la prensa foliadora, la guillotina, el procesador de master y la grapadora ya que él repara, solicita refacciones y en caso necesario envía a un taller de reparación especializado las máquinas.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA:

A.- Operaciones continuas.

- a) Revisa las máquinas en cuestiones que los impresores no podrían tomar parte como son los ajustes, bombas, filtros, rodillos.
- b) Repara las fallas que presente el equipo.
- c) Tiene a su cargo el enseñarles a los impresores la correcta aplicación del aceite y él es quien los capacita para limpiar personalmente su máquina.
- d) Él lleva a cabo el procedimiento de foliar el material impreso cuando esto es requerido.
- e) Utilizando la guillotina corta el papel en las medidas necesarias.

B.- Operaciones periódicas:

- a) Diariamente revisa que todo funcione bien.
- b) Cada semana se encarga de verificar personalmente el buen funcionamiento de las impresoras y el otro equipo

C.- Operaciones eventuales:

- a) Realiza cualquier otra actividad similar o ligada a su desempeño.
- b) Sale a buscar herramientas, visita talleres de impresión y de refacciones para buscar piezas que se requieren.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Habilidad

- a) Instrucción: Bachillerato y conocimientos técnicos en maquinaria de impresión.
- b) Experiencia. Requiere un mínimo de un año de experiencia para hacer bien las reparaciones.
- c) Destreza: Requiere la necesaria para conocer los ajustes, reparaciones y mantenimientos periódicos en el equipo.

B.- Esfuerzo

- a) Físico: Trabaja con maquinaria y en algunos casos hay que cargar piezas pesadas.
- b) Mental: El esfuerzo necesario para conocer y distinguir piezas que no funcionan correctamente.

C.- Responsabilidad

- a) Del equipo: bajo su responsabilidad están las máquinas offset, las duplicadoras de alta velocidad y todo el equipo que requiere de mantenimiento.
- b) Del material. Tiene a su cargo el material de reparación y de mantenimiento y es su responsabilidad el adecuado uso del mismo así como el no desperdiciar los aceites y cuidar las refacciones y la herramienta.

D.- Condiciones de Trabajo

- a) Ambiente circundante: el sitio de trabajo está climatizado y bien ubicado. Existe ruido considerable y continuo debido a las máquinas impresoras.

- b) **Posición:** las labores son realizadas de pie pero puede tener periodos en que el mantenimiento de las máquinas lo realiza sentado.
- c) **Riesgos:** en sus funciones hay riesgo laboral ya que tiene contacto con las máquinas impresoras y por un descuido podría sufrir desde cortes en las manos hasta la pérdida de los dedos.

ANÁLISIS DE PUESTOS

TITULO:	IMPRESOR
UBICACIÓN:	Imprenta. 2º. Edificio planta baja
MAQUINA:	Máquina offset y/o duplicador de alta velocidad.
REPORTA:	Supervisor de Impresores

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Imprime en papel bond, opalina y bristol por medio de una máquina offset o en las duplicadoras de alta velocidad.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

A.- Operaciones continuas:

- a) Limpia la máquina, la mantilla y el cilindro utilizando una lavadora con solución limpiadora.
- b) Entinta la máquina. Con una espátula coloca tinta en un contenedor y se gira una perilla para que todos los rodillos se entinten.

- c) Toma un paquete de hojas de papel bond que él lleva a su sitio de trabajo desde el almacén, despega las hojas y colocándolas sobre la mesa procede a poner el master de lo que va a imprimir en la máquina y acciona el interruptor para que inicie el proceso.
- d) Cuando se observa que el contador integrado en la máquina muestra las copias deseadas, acciona una palanca para dejar de imprimir.
- e) Se retira el papel de la charola de salida para colocarlo en la mesa de entrada para iniciar la impresión de la vuelta de la hoja, se repiten estas operaciones hasta terminar.
- f) Se colocan las hojas en cajas para posteriormente llevarlas a las mesas de compaginación.
- g) Tiempo de un ciclo: En una hora se imprimen 2100 hojas por los dos lados. Se repite todo el tiempo de su jornada.

B.- Operaciones periódicas:

- a) Diariamente, antes de iniciar sus labores asea el área de su trabajo. 15 minutos.
- b) Semanalmente quita los rodillos para limpiarlos más profundamente así como el cilindro y la mantilla que no se retiran de la máquina pero que se limpian más a fondo.
- c) Cada semana aceita totalmente su máquina antes de iniciar sus labores. 30 minutos.

C.- Operaciones eventuales:

- a) Regula las presiones que ajustan a los rodillos para el paso del papel.
- b) Cuando el master tiene velo revisa el ajuste en la máquina.
- c) Efectúa labores para el buen funcionamiento de la máquina.
- d) Realiza cualquier otra actividad similar con su puesto que se le haya señalado.

D.- Operaciones generales

- a) **Desempeñara las funciones especificadas anteriormente.**
- b) **Realiza labores similares o que hayan sido solicitadas expresamente por el Jefe del Departamento de Imprenta**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**A.- Habilidad**

- a) **Instrucción: necesita contar con estudios mínimos de bachillerato.**
- b) **Experiencia: requiere un mínimo de tres meses para imprimir con exactitud y ajustar debidamente su máquina.**
- c) **Destreza: requiere la necesaria para imprimir evitando desperdicios de material.**

B.- Esfuerzo

- a) **Físico: presiones con las manos y brazos**
- b) **Mental: requiere atención continua, aunque no intensa. Necesita coordinación de manos y buena vista.**

C.- Responsabilidad

- a) **Equipo: con el cuidado normal, el daño que pueda causar a la maquina es eventual.**
- b) **Material: el uso incorrecto o colocarlo de forma equivocada hace que desperdicie material fácilmente.**

D.- Condiciones de Trabajo

- a) **Ambiente climatizado, no se encuentra a la intemperie. Existe ruido considerable provocado por el equipo offset y este ruido es continuo porque él maneja una máquina y las demás están muy cerca.**

- b) **Posición:** realiza su trabajo sentado y al preparar la máquina lo hace de pie.
- c) **Riesgos:** con facilidad podría ocasionarse una cortadura en las manos y un descuido puede dar lugar a la pérdida de dedos.

ANÁLISIS DE PUESTOS

TITULO: COMPAGINADOR
UBICACIÓN: Imprenta. 2º. Edificio, planta baja.
REPORTA: Supervisor de compaginadores

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Ordena las hojas para formar los libros de texto en el orden señalado.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA:

A.- Operaciones continuas.

- a) Ayuda a acomodar en las mesas de compaginación los bultos de hojas impresas con el orden que lleva el libro.
- b) Va tomando las hojas del material, una por una, para ir formando un libro.
- c) Cuando tiene el libro formado lo pone en una mesa para que ahí se estén apilando.

- d) Se alinean las pilas de libros y se les aplica un peso en la parte superior, posteriormente se procede a colocarles con una brocha pegamento de encuadernación en la parte del lomo del libro.
- e) Después de secar el pegamento se procede a separar un libro del otro y pasarlo al proceso de grapado.
- f) Tiempo de un ciclo: 1 hora para 100 libros

B.- Operaciones periódicas:

- a) Barrer el área destinada a la labor de compaginación y limpiar las mesas que se utilizan en esta actividad.
- b) En el momento de compaginar se retiran hojas que no sirven, que están mal impresas o manchadas.
- c) Colaborar en la distribución y entrega de libros a los alumnos.

C.- Operaciones eventuales:

- a) Ajustan o acomodan las mesas de compaginación según el tamaño del libro.
- b) Realiza cualquier otra actividad similar o ligada a su desempeño

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Habilidad

- a) Instrucción: Estudios mínimos de secundaria.
- b) Experiencia: No se requiere conocimiento previo.
- c) Destreza: Requiere la necesaria para no colocar dos hojas de la misma numeración, que no se vayan menos o que las revise si están bien.

B.- Esfuerzo

- a) **Físico:** Estar caminando alrededor de la mesa poniendo las hojas en orden para formar un libro.
- b) **Mental:** Requiere de atención continua más no intensa y necesita coordinación para ir colocando las hojas.

C.- Responsabilidad

- a) **Del equipo:** no tiene contacto con equipo eléctrico
- b) **Del material.** Una incorrecta distribución al acomodar las hojas provoca el desperdicio de éstas.

D.- Condiciones de Trabajo

- a) **Ambiente circundante:** el sitio de trabajo esta climatizado y bien ubicado. Existe ruido considerable y continuo debido a las maquinas impresoras cercanas
- b) **Posición:** las labores son realizadas de pie y caminando continuamente
- c) **Riesgos:** en sus funciones no hay riesgos laborales a menos que por irresponsabilidad se acerque a las maquinas impresoras.

6.8 Calidad en la Imprenta

Dentro del proyecto elaborado en esta tesis es necesario un programa de calidad de vida en el trabajo, ya que este le permitirá a los empleados a mejorar la calidad de vida laboral debido a la satisfacción de una amplia gama de necesidades personales, estas necesidades son estrictamente de orden laboral y ya se había mencionado en el presente trabajo que las necesidades personales a través de la calidad de vida no se pueden comprometer a cumplirse en esta tesis; pero si los empleados sienten que existe calidad en su desempeño y en los resultados finales de su trabajo, obtendrán por añadidura

satisfacción a necesidades personales, reconocimiento a su labor y elevación de su autoestima, además de que las necesidades personales interactúan directamente con las necesidades laborales cumplidas ya que brindan seguridad, sensación personal de ser útil, saberse reconocido por los logros que obtiene y oportunidades para mejorar tanto en conocimientos como en habilidades al especializarse en una labor.

Los criterios que seguiremos al establecer la calidad de vida en el trabajo son los siguientes:

- **Condiciones de Seguridad.** Se pretende minimizar el riesgo de accidentes de trabajo a través de la transmisión oportuna y eficiente del posible riesgo que conlleva el utilizar una máquina offset, la prensa semiautomática, la grapadora y la guillotina.
- **Bienestar en el Trabajo.** Los empleados tienen estandarizado el horario semanal básico que deben cumplir pero existen las compensaciones por tiempo extra que laboren.
- **Oportunidades para desarrollar las Capacidades Humanas.** Los empleados de imprenta tendrán especialización en una área en la cual sus habilidades incrementarán por la aplicación repetitiva de esa labor pero habrá autonomía y oportunidades para utilizar múltiples habilidades al desarrollar otras actividades dentro de este departamento.
- **Oportunidades de Crecimiento Continuo.** En este punto se le asigna al empleado el trabajo en el cual está más capacitado pero se le incentivará para adquirir nuevas habilidades para futuros trabajos.
- **Reconocimiento.** Al elevar la calidad en el producto terminado en la Imprenta, se le reconocerá el esfuerzo y la labor desempeñada a cada

empleado ya que todos están involucrados en el proceso de elaboración de material. Se sugiere en este punto el que el jefe del departamento felicite a los trabajadores del área.

CAPITULO 7

IMPLEMENTACIÓN

7.1 Consideraciones Generales

En el presente capítulo se realiza la implementación del programa de Desarrollo Organizacional elaborado en esta tesis ya que no tiene sentido alguno el formular estrategias si no se implementan, además de la puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio se debe hacer énfasis en que habrán de preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Para implementar este programa es fundamental que se tengan establecidos los objetivos, el motivar a los empleados de tal manera que se puedan ejecutar las estrategias previamente formuladas. La implementación implica desarrollar una cultura que sostenga el cambio planificado antes propuesto y que sea capaz de crear un departamento eficaz al modificar las actividades desarrolladas por sus empleados así como crear esa interacción necesaria en donde el trabajador se siente ligado a los resultados finales en el servicio y en la calidad de sus productos.

Esta implementación es la etapa activa de la presente tesis, este es uno de los aspectos más importantes de cualquier programa; es el de mayor trascendencia y el que hará posible que exista continuidad. Implementar significa hacer que todos los empleados de la Imprenta de la Preparatoria No. 2 pongan en práctica todos los puntos señalados como primordiales en el desarrollo del proyecto y por supuesto que esta parte es difícil y se requiere de disciplina, motivación y convencimiento de que las cosas mejoraran con la aplicación de este programa.

Las actividades que se van a desarrollar afectan e implican a los 18 empleados del departamento de imprenta y el reto para llevar a cabo esta acción es el de estimular a los empleados para que laboren con entusiasmo y con el firme propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

7.2 Dar a conocer el programa

Este programa es entregado en primera instancia al Director de la Preparatoria No. 2 de la UANL. Una vez que él lo haya leído y aprobado se le dará a conocer al jefe del departamento de imprenta en una reunión con los autores de este programa y se le entregará una copia para que él pueda leerla y posteriormente de manera personal haga sus observaciones y en caso necesario aporte sugerencias que puedan agregarse para el mejoramiento del mismo. Cuando el jefe del área haya revisado el programa y no existan más correcciones en éste se llevará a cabo una junta general con los 17 empleados de la imprenta en donde se les entregará una copia del mismo y se les explicarán los beneficios que se esperan obtener con este programa para lograr un mejoramiento en la calidad y en el servicio que presta la imprenta, así mismo se discutirán los puntos más importantes y más trascendentales para el buen funcionamiento e implementación del programa.

7.3 Implementación

Cuando el director de la preparatoria conoció el programa mediante una junta que tuvimos con él y autorizó que se llevara a cabo el mencionado programa, procedimos a concertar una cita con el jefe del departamento de imprenta para que él revisara la propuesta y le hiciéramos las adecuaciones pertinentes, cuando el programa estuvo completamente terminado llevamos a cabo las reuniones con los empleados del área y se les comunicó tanto verbal como por escrito los cambios que se implementarían en la imprenta para el buen desarrollo de la misma, se les entregó una copia del programa para que ellos estuvieran enterados de todas las modificaciones que había que realizar y cabe destacar que en esta junta al tratar de manera general los cambios que se realizarían se contó con una gran aceptación y no se manifestaron reacciones de resistencia al cambio por parte de los empleados del área.

En el transcurso de la presente investigación los empleados del área siempre se mostraron muy entusiastas hacia el logro de los objetivos y cooperaron con todo lo que se les solicitaba, ninguno de los empleados mostró renuencia hacia el estudio ya que la situación por la que pasaba el departamento no era la indicada para desarrollarse en su trabajo y desde el momento en que se les plantearon todos los cambios y las acciones que se emprenderían se les habló de los beneficios que se esperaban recibir.

Una vez que todos los involucrados en el proceso conocieron el programa, los agentes de cambio llevamos el seguimiento continuo para que todos los puntos comprendidos se cumplieran ya que entre los pasos que se requerían el de la reestructuración de puestos había que observarlo de manera constante debido a que las funciones y actividades señaladas en este análisis podían mostrar fallas en la práctica y había la necesidad de comprobar de manera individual que todos los empleados modificaran sus labores de acuerdo con el perfil propuesto.

7.4 Mecanismos de Control

Cuando todos los empleados del departamento conocieron y aceptaron los cambios propuestos, se les explicó exactamente cual era su puesto y su función, se les comunicó por escrito acerca de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar y los tiempos para lograrlos, posteriormente y como parte del modelo cíclico propuesto en esta tesis, los agentes de cambio monitoreamos los resultados obtenidos. En esta integración de datos que realizamos después de la acción emprendida, se pretende determinar los efectos producidos por los cambios y modificaciones ejecutadas para posteriormente establecer las conclusiones finales. Los agentes de cambio estuvimos en constante retroalimentación con los empleados y convocamos juntas semanales formando equipo con todos los impresores, en otro grupo integramos a los compaginadores y en un tercer equipo tuvimos reuniones con los dos supervisores. Después de implementar el programa y durante dos meses las juntas fueron semanales para posteriormente realizarlas cada quince días y verificar el correcto funcionamiento de las acciones emprendidas.

Cabe mencionar en este punto que los mecanismos de control serán realizados durante seis meses por los agentes de cambio que somos los autores de la presente tesis para después dejar ese lugar al jefe del departamento de imprenta para que realice las verificaciones y lleve a cabo los mecanismos de control y en caso de modificaciones o adecuaciones posteriores estaremos en comunicación para colaborar en todos esos cambios que surjan durante la ejecución del programa.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se dan a conocer las conclusiones a las que se llegaron después de implementar el programa de Desarrollo Organizacional. Uno de los pasos en el programa que se elaboró en esta tesis nos marca la importancia de darle seguimiento al mismo para que una vez implementado se pueda modificar cualquier falla presentada o bien, el seguir manejando las acciones si están arrojando los resultados esperados.

8.1 Conclusiones

La hipótesis que planteamos en el presente trabajo de investigación es que si existen objetivos determinados y especialización en el trabajo de cada empleado; se obtendrá mayor calidad del producto y del servicio; la cual ha sido comprobada y ha resultado verdadera.

El programa elaborado demuestra que la calidad de los libros de texto y material reproducido en el departamento de imprenta de la Preparatoria No. 2

de la Universidad Autónoma de Nuevo León y el servicio que brinda se ha visto incrementado en un 100% ya que a través de la observación directa y de encuestas aplicadas a los alumnos de la preparatoria se ha podido constatar que los paquetes didácticos han sido entregados antes del inicio de los cursos regulares y propedéuticos así como la calidad de las impresiones se ha mejorado notablemente después de haber implementado el programa propuesto.

El departamento de imprenta ha sido reconocido por el Director de la dependencia como una de las áreas de la institución en donde el trabajo ha sido eficazmente cumplido y ha elevado significativamente la productividad, la cooperación y el trabajo desarrollado en equipo, los objetivos planteados y las metas trazadas bajo el estudio de la presente tesis se han visto alcanzados en todas sus dimensiones ya que la especialización en la tarea de cada empleado ha podido elevar las habilidades de los mismos, con la delegación de autoridad el jefe del departamento ha podido desarrollar una planeación adecuada en la elaboración de material para cumplir con fechas y plazos establecidos, con el análisis de puestos se ha logrado que los empleados conozcan las tareas y labores que tienen que desempeñar y esto se ha traducido en mayor calidad en el producto y en el servicio que presta la imprenta.

Los agentes de cambio a través de observaciones ratificamos los beneficios logrados por medio de este programa y presentamos los resultados obtenidos basados en observación directa en la segunda fase del módulo comprendido en el semestre Febrero-Julio del año 2001 y en preguntas elaboradas para los alumnos siguiendo el mismo formato y planteamiento de las utilizadas en el diagnóstico de problemas. El cuestionario fue aplicado al inicio del curso propedéutico que se realizó en los meses de Julio-Agosto de 2001 y al inicio del semestre Agosto-2001-Enero-2002 del curso regular. En la siguiente página se muestra el cuestionario y posteriormente las gráficas con los resultados obtenidos una vez que se entregaron paquetes didácticos después de haber implementado los cambios y las acciones propuestas. En la gráfica 8.4 se muestra al 18 por ciento de los alumnos que no estaban

satisfechos con sus libros y las causas por las que respondieron de esta manera y en la gráfica 8.8 tomamos como población al 12 por ciento de los alumnos que no se mostraban satisfechos con los textos.

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

El presente cuestionario busca mejorar la calidad de los libros que recibes y el servicio que te proporciona el departamento de imprenta.

Turno: _____ Semestre: _____ Grupo: _____

Contesta las siguientes preguntas:

1.- ¿Te entregaron tu paquete de libros a tiempo, es decir antes de iniciar clases?

Sí _____

No _____

2.- ¿En general, cuál es la calidad de los libros que recibiste?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

3.- ¿Estás satisfecho con la calidad en los libros?

SÍ, estoy satisfecho
con ellos _____

NO estoy satisfecho
con ellos _____

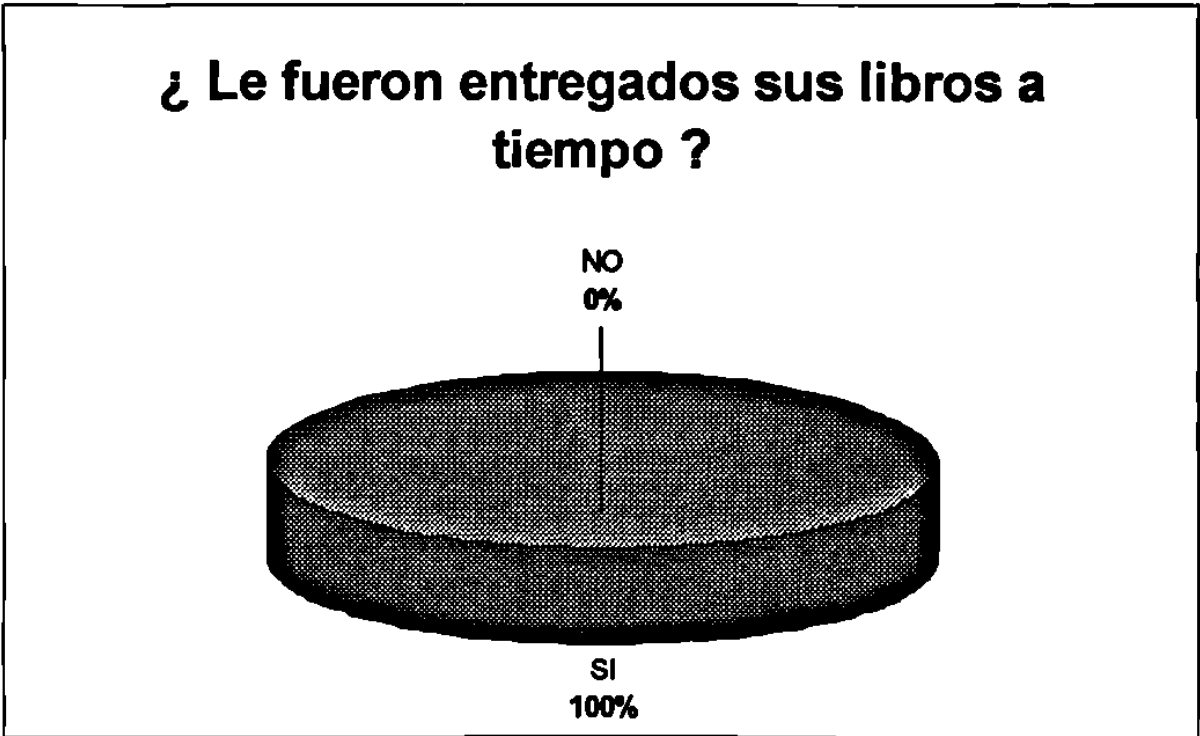
4.- Si en la pregunta anterior contestaste NO, elige la causa principal por lo que no estás satisfecho con tus libros:

Están borrosos los textos o dibujos _____

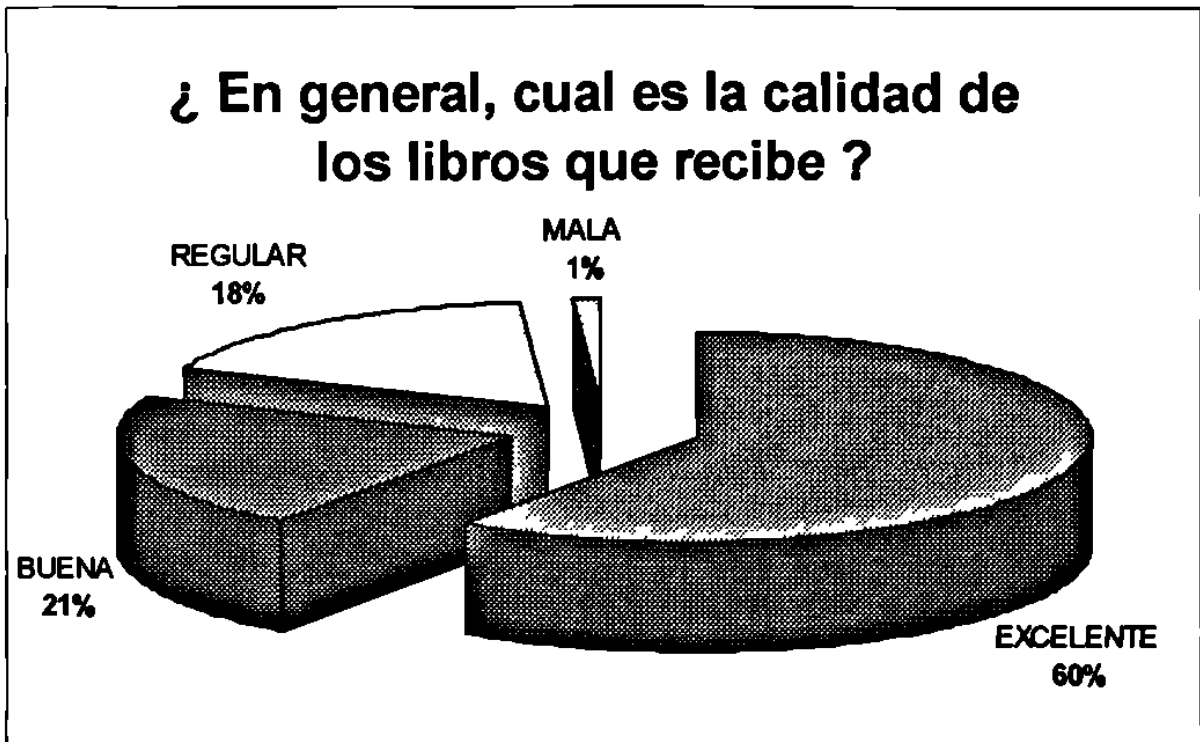
Están manchadas las hojas _____

Le faltan hojas _____

Se desprenden las hojas o las pastas _____



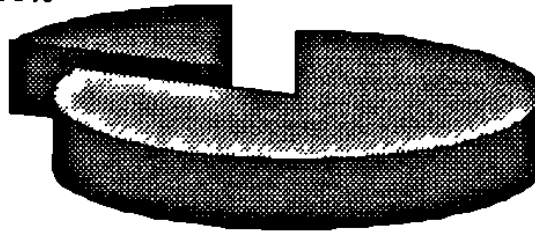
Gráfica 8.1 Pregunta 1 para alumnos de Propedéutico



Gráfica 8.2 Pregunta 2 para alumnos de Propedéutico

¿Estas satisfecho con la calidad en tus libros?

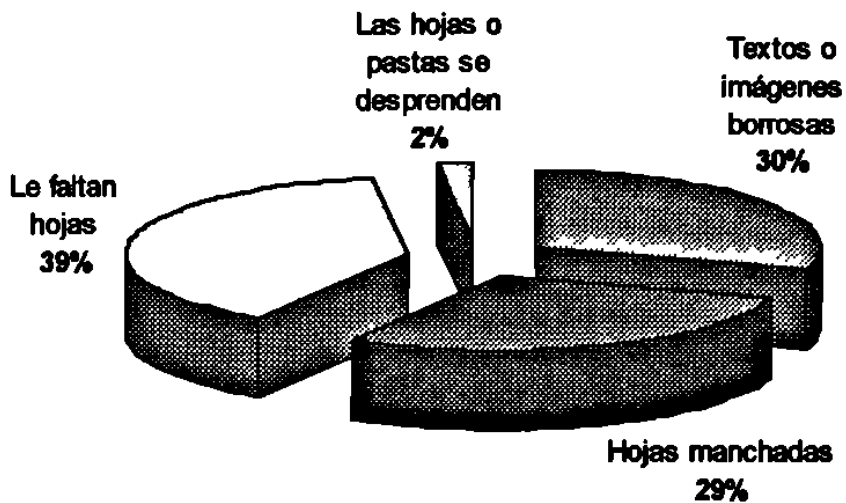
No estoy
satisfecho
18%



Estoy totalmente
satisfecho
82%

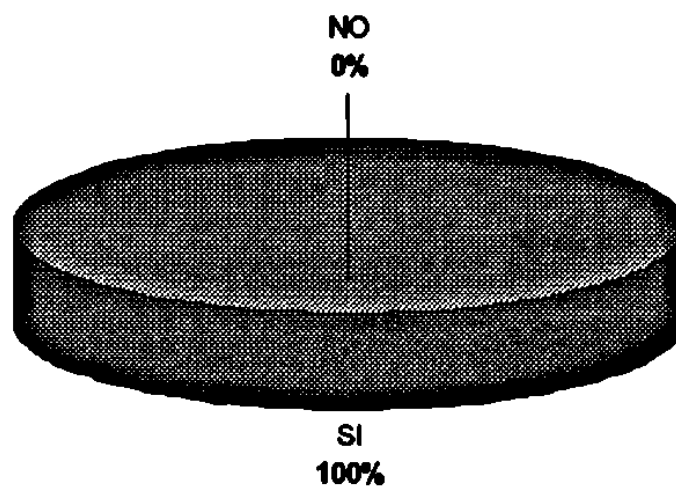
Gráfica 8.3 Pregunta 3 para alumnos de Propedéutico

Elije la causa principal por lo que no estas satisfecho con tus libros



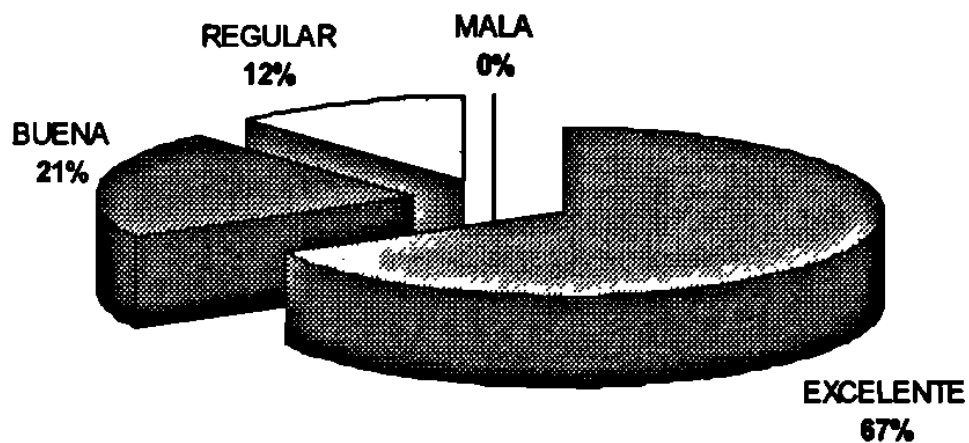
Gráfica 8.4 Pregunta 4 para alumnos de Propedéutico

¿ Le fueron entregados sus libros a tiempo ?



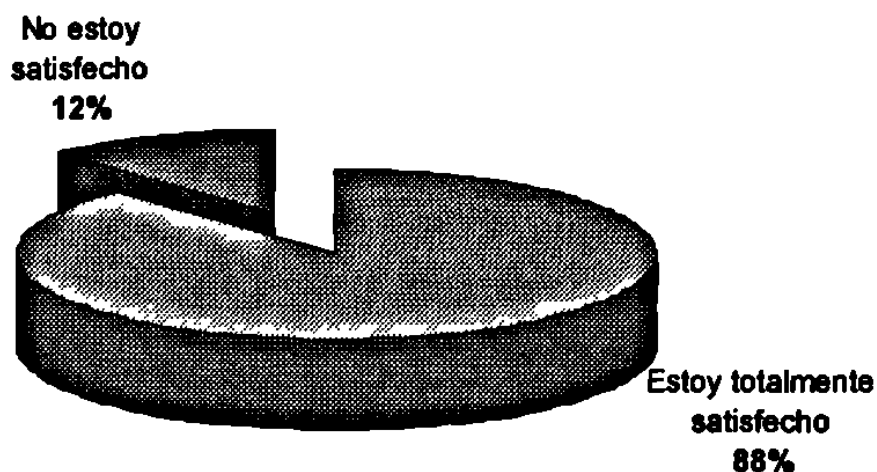
Gráfica 8.5 Pregunta 1 para alumnos de Curso regular

¿ En general, cual es la calidad de los libros que recibe ?



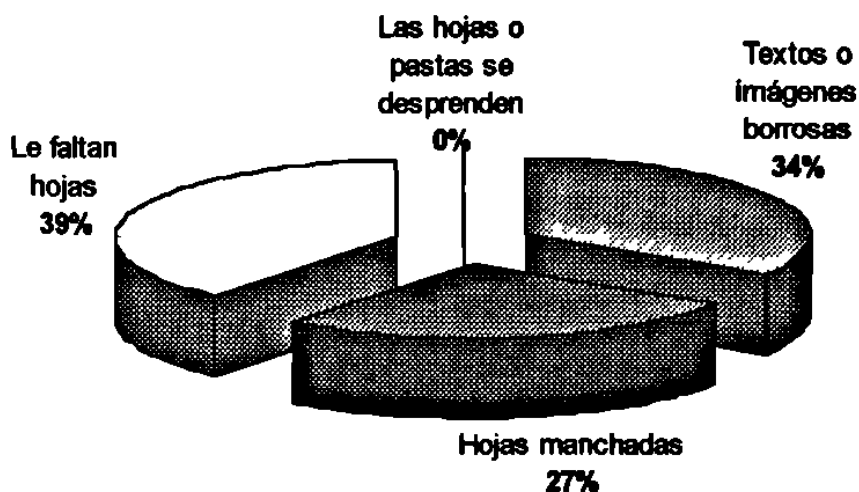
Gráfica 8.6 Pregunta 2 para alumnos de Curso regular

¿Estas satisfecho con la calidad en tus libros?



Gráfica 8.7 Pregunta 3 para alumnos de Curso regular

Elije la causa principal por lo que no estas satisfecho con tus libros



Gráfica 8.8 Pregunta 4 para alumnos de Curso regular

8.2 Recomendaciones

El objetivo y la hipótesis en nuestro trabajo de investigación se ha visto favorecido con el resultado esperado y la comprobación de que el Desarrollo Organizacional puede modificar y acrecentar el desempeño dentro de un departamento en específico o de toda una organización. Sin embargo y como sugerencia hacia futuras investigaciones debemos de señalar que se requiere de monitorear constantemente el estado de salud de esa organización ya que los departamentos, empresas e instituciones están en constante movimiento y así como hay cambios que favorecen y nos conducen a buenos resultados también existen acciones emprendidas que con el transcurso del tiempo es necesario modificar o definitivamente suprimir.

Recomendamos a quien elija un proyecto de Desarrollo Organizacional, estar consciente de que el implementar un programa o ciertas acciones relacionadas con esta materia no es garantía de mejora en la organización ya que es esencial el verificar constantemente los resultados a fin de replantear políticas, ajustar cambios, rediseñar estructuras y mejorar capacidades.

BIBLIOGRAFÍA

Rafael Guízar M.,
DESARROLLO ORGANIZACIONAL principios y aplicaciones,
McGraw Hill,
1998

Reyes Ponce,
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS,
Limusa,
2000.

Reyes Ponce,
EL ANÁLISIS DE PUESTOS,
Limusa,
2000.

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr.,
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Aportaciones de las ciencias de la
conducta para el mejoramiento de la organización,
Pearson,
2000.

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama del departamento de imprenta	13
Figura 3.1 Modelo cíclico del desarrollo organizacional	21
Figura 6.1 Organigrama propuesto del departamento de imprenta	74

LISTADO DE GRAFICAS

5.1 Porcentaje de entrega de libros a tiempo	48
5.2 Porcentaje de la calidad de los libros	49
5.3 Porcentaje de satisfacción en la calidad en los libros	50
5.4 Porcentaje de las causas por las que no estas satisfecho	51
8.1 Porcentaje de alumnos que recibieron sus libros en curso de propedéutico	108
8.2 Porcentaje en la calidad de los libros de curso propedéutico	108
8.3 Porcentaje de satisfacción en la calidad en los libros de curso propedéutico	109
8.4 Porcentaje de las causas por las que no estas satisfecho en los libros de curso propedéutico	109
8.5 Porcentaje de alumnos que recibieron sus libros en curso de la primera fase	110
8.6 Porcentaje en la calidad de los libros de curso de la primera fase	110
8.7 Porcentaje de satisfacción en la calidad en los libros de la primera fase	111
8.8 Porcentaje de las causas por las que no estas satisfecho en los libros del curso para la primera fase	111

GLOSARIO

Agente de cambio.- También llamado Consultor; es una persona que de acuerdo con la dirección ayuda en una organización a resolver los problemas de la misma.

Calidad.- Es el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite un juicio de valor acerca de él.

Compaginador.- Persona que realiza la acción de compaginar.

Compaginar.- Poner en orden consecutivo las hojas de los libros.

Cuestionario.- Impreso o formulario para recoger datos.

Desarrollo Organizacional.- Es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

Entrevista.- Encuentro concertado entre dos o más personas para tratar de un asunto.

Foliar.- Numerar las hojas de papel.

Implementación.- Acción y efecto de llevar a cabo, realizar. Aplicar, poner en práctica.

Imprenta.- Establecimiento o lugar donde se imprime o reproduce en papel, letras u otros caracteres por medio de una máquina adecuada.

Impresor.- Que imprime, persona que trabaja en una imprenta.

Matriz Electroestática.- Se le llama al original hecho de papel con un tratamiento especial en el cual se fijan las letras u otros caracteres de forma electrostática y que se utiliza en una máquina para hacer reproducciones en hojas.

Observación.- Acción y efecto de examinar con atención.

Offset.- Máquina que aplica el procedimiento de impresión en el cual la plancha entintada imprime un cilindro de caucho que traslada la impresión al papel.

Prensa Semiautomática.- Máquina que se utiliza para imprimir en papel.

Procesadora de Matrices.- Dispositivo que traslada de forma electrostática las letras u otros caracteres del original a la matriz.

Quemador de matrices.- Dispositivo que se utiliza para fijar con calor las letras u otros caracteres en la matriz.

UANL.- Universidad Autónoma de Nuevo León.

AUTOBIOGRAFÍA

Nací el 17 de Agosto de 1963 en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. siendo mis padres el Sr. Heber Adolfo Martínez Martínez y la Sra. Raquel Ochoa de Martínez, soy la menor de mis hermanos; Montserrat, Heber, Yáscara, Katyuska y Caleb. He radicado toda mi vida en la ciudad de Monterrey, N.L.

Mi esposo es Arturo Daniel Manzano Muñoz y tenemos dos hijos; Arturo Neissen y Kevin Daniel.

Mis estudios de preparatoria fueron cursados en la Preparatoria No. 15 Madero de la UANL, de 1978 a 1980. Posteriormente cursé estudios en Centerview, MO, EUA equivalentes a High School con el propósito de adquirir conocimientos del idioma Inglés.

De 1982 a 1986 realicé mis estudios de licenciatura en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UANL, obteniendo mi título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional y Relaciones Publicas.

De 1983 a 1985 laboré en el Corporativo Gamesa.

De 1986 a 1988 estudié los primeros dos años de la licenciatura de Psicología en la Facultad de Psicología de la UANL.

En 1991 ingresé como Maestra por horas en la Preparatoria No. 2 de la UANL en donde he impartido clases de la materia de Inglés y de Computación, actualmente soy Maestra de Tiempo Completo en esta dependencia.

La presente tesis "Implementación de un programa de Desarrollo Organizacional en una imprenta de la Universidad Autónoma de Nuevo León" la presento como opción al título de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.



DONATIVO

