

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3a) La Gestión de las Personas como Apoyo de la Estrategia de la Organización.

1.- Alinear la estructura organizacional perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos con la estrategia para soportar y asegurar el avance hacia los propósitos definidos.

Dentro del esquema del Sistema Educativo Nacional, la EIAO se ubica en el Nivel Medio Superior, el cual corresponde al bachillerato técnico, es una dependencia de carácter público perteneciente a la UANL, la cual contempla en su marco normativo la estructura orgánica bajo la cual opera cada una de sus dependencias considerando la naturaleza de su oferta educativa y el perfil idóneo de las personas que integran la planta docente y administrativa acorde con las características de una Escuela de Buena Calidad, para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Para proveer a la dependencia de empleados competitivos adecuados al puesto a desempeñar es necesario identificar los cambios organizacionales en los perfiles de puesto y la identificación de las competencias de la dependencia, por lo cual se despliega a continuación el marco jurídico-administrativo en el que se definen las funciones organizacionales.

Leyes y Reglamentos

Ley Orgánica de la UANL	Modelo Académico y Planes de Estudios vigentes
Estatuto General de la UANL	Padrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior
Reglamento General del Sistema Educación Media Superior de la UANL	Sistema de Administración de Calidad de la EIAO, UANL bajo la Norma ISO 9001-2015.
Plan de Desarrollo Institucional de la UANL 2012-2020.	Organigrama y descripciones organizacionales.
Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Media Superior de la UANL	Requisitos de contratación basada en los lineamientos institucionales UANL
Plan de Desarrollo de la EIAO	

Tabla 37- Marco jurídico-administrativo para definir las funciones organizacionales.

El Manual de Organización conformado por un Organigrama sustentando por el conjunto de las 189 Descripciones de Puesto, las cuales están documentadas bajo la Norma ISO 9001:2015 presenta un esquema de las líneas de comunicación y de mando para la solución de conflictos y toma de decisiones, así como responsabilidades y autoridad dentro de la dependencia; aunado a ello se establece los requisitos mínimos necesarios para cada puesto, como lo son: experiencia, formación, conocimientos, habilidades, valores, etc., lo cual permite tener una visión integral de la EIAO y de las áreas de responsabilidad, evitando duplicidad de funciones.

Por tal motivo nuestra dependencia ha establecido competencias institucionales en todos los niveles jerárquicos con el objetivo de cumplir con nuestros objetivos estratégicos, siendo estas: Mejora Continua, Comunicación Efectiva, Compromiso Institucional, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente y Ética Profesional. Contando también con competencias específicas para los niveles directivos (Liderazgo, Filosofía Organizacional, Planeación y Solución de Conflictos) y operativo (Optimización de Recursos, Seguridad en el Trabajo, Conocimiento del Puesto y Eficacia Laboral).

2.- Involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las estrategias fijadas en los planes de personal.

La Planeación Estratégica dentro de nuestra organización es el pilar para el establecimiento de las metas y objetivos a desarrollar a corto, mediano y largo plazo; las cuales son desarrolladas por el Equipo Directivo. Una vez desarrollado, se socializa con las distintas áreas o departamentos, buscando establecer responsables para su control, análisis y seguimiento, permitiendo así el desarrollo de acciones y propuestas para el involucramiento de toda nuestra planta laboral para el cumplimiento de las mismas. Los **mecanismos existentes para involucrar al personal en el desarrollo de las estrategias** se describen a continuación:

Mecanismo	Involucrados	Participación	Frecuencia / Inicio	Responsable
Junta Administrativa.	Jefes de Áreas o Departamentos	Seguimiento a la planeación estratégica en cada área.	Bimestral / 2008	Dirección
Código de desempeño docente y Carta de productividad docente	Personal Académico	Cumplimiento de la función docente	Permanente/2007	Secretaría Académica y Recursos Humanos
Jornada de Planeación Académica, Intersemestral y Administrativa	PD+PA+PO ¹	Concientización del personal sobre los objetivos institucionales	Semestral/2008	Subdirección Académica, Secretaría Académica y Recursos Humanos
Sistema de Administración de Calidad	PD+PA+PO	Cumplimiento con la Norma ISO	Permanente/2006	Gestor de la Calidad
Evaluación del PBC	PD+PA+PO	Evaluación de competencias docentes y al sistema de la dependencia	Durante el semestre/2013	PBC - EIAO

¹ PD = Personal Directivo, PA = Personal Académico, PO = Personal Operativo

Mecanismo	Involucrados	Participación	Frecuencia / Inicio	Responsable
Premios de Calidad y Competitividad	PD+PA+PO	Implementar los modelos de calidad en los procesos administrativos	Anual/2011	Estandarización Competitividad y
Reconocimiento al desempeño docente	Miembros del Comité	Recepción de constancia y estímulo económico	Anual/2015	Comité de reconocimiento al desempeño docente
Análisis de resultados	Jefes de Áreas o Departamentos	Análisis y toma de decisiones de los resultados presentados	Permanente/2011	Cada Departamento o área
Revisión Directiva (Semestral) (Fecha de inicio 2005)	Miembros de la Revisión Directiva	Análisis y toma de decisiones de los resultados presentados.	Semestral/2005	Director y Comité de Calidad

Tabla 38- Mecanismos para involucrar al personal en el cumplimiento de las estrategias

Tales mecanismos surgen de nuestro Sistema de Administración de Calidad, de reuniones de Academias o Cuerpos Colegiados, del Plan de Desarrollo, de la Planeación Operativa, entre otros. Así mismos dichos mecanismos permiten la ejecución simplificada y flexible, tomando en cuenta el entorno y necesidades emergentes en cualquier momento.

3.- Asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo y gestionar el potencial de diversidad

La EIAO cuenta con un modelo equitativo de contratación que garantiza la igualdad de las condiciones de empleo siguiendo los lineamientos del Procedimiento General de Reclutamiento y Selección de Personal, implementado bajo la Norma ISO 9001:2015. La normativa para la contratación del personal es aplicable a la planta docente y administrativa y se realiza conforme a las Leyes y Reglamentos de la UANL y al Contrato Colectivo de Trabajo.

En la dependencia del total de 455 trabajadores el 48% son mujeres y el 52% son hombres, y de las diferentes jefaturas 88, el 42% está formado por mujeres y el 52 % son hombres, en las siguientes tablas se muestran los porcentajes por unidad y por sector laboral.

Sector	% Académicos			% Operativos			Total			Directivos		
Unidad/Sexo	M	H	TOTAL	M	Sexo	Total	%	H	TOTAL	Unidad/Sexo	M	H
TOTAL	46%	54%	341	36%	64%	114	42%	58%	455	TOTAL	42%	58%

Tabla 39- Distribución del personal según el sexo.

Nuestra organización tiene la fortaleza de contar con una fuerza laboral heterogénea, donde de 18 a 33 años de edad contamos con 250 trabajadores, lo cual representan un 41.76%, así como de 50 años en adelante contamos con 93 trabajadores, lo cual representan un 20.43%. Con ello se realiza una sinergia compartiendo la experiencia y nuevos conocimientos, y así permitir la mejorar e innovación de nuestros procesos y servicios.

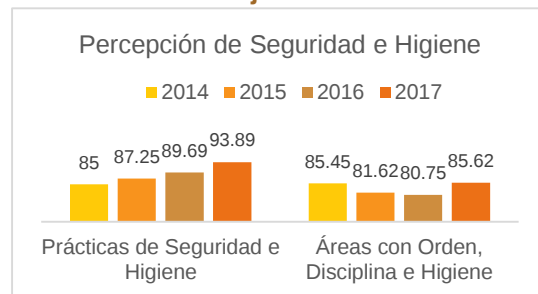
4.- Utilizar métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo

Los métodos que emplea el Equipo Directivo para organizar el trabajo es el análisis de los puestos y perfiles necesarios respondiendo a las necesidades de la institución, lo que nos lleva a actualizar el organigrama administrativo cada vez que se requiera, ver figura 1. Para mejorar las condiciones de trabajo se analizan los resultados obtenidos en el clima organizacional, el cual evalúa los rubros de trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, motivación y satisfacción, recursos humanos, filosofía organizacional, espacio de trabajo, comunicación y organización, lo cual nos proporciona de manera general la satisfacción del personal.

Algunas de las innovaciones que se han realizado para mejorar las condiciones de trabajo en base a los resultados obtenidos se describen en el apartado de medición y mejora de satisfacción y motivación en el trabajo.

5.- Establecer políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores

Los programas que utilizamos para mantener un entorno físico sano y seguro además que propicie el bienestar integral de las personas se perciben por parte de los trabajadores por medio de nuestra encuesta de Clima Organizacional en las preguntas referente a las prácticas de seguridad e higiene, alcanzando un nivel de percepción del 93.89%; así como en cuanto al orden, disciplina e higiene, obteniendo una percepción del 85.62%. (Ver gráfica A). Con el objetivo de asegurar de manera preventiva la seguridad y la higiene en las instalaciones, y con ellos desarrollar la conciencia y las competencias requeridas para el trabajo seguro en el personal, se describen a continuación:



Gráfica A- Percepción de Seguridad e Higiene

Tipo	Objetivo	Descripción	Inicio/Frec /Responsable
Seguridad	Metodología de las 5 S		
	Promover la seguridad, orden y limpieza propiciando el correcto desempeño de las operaciones diarias para conseguir mayor productividad y mejor entorno laboral.	Implementación del procedimiento para dar seguimiento a dicha metodología, basado en la Técnica de Gestión de Calidad Japonesa con los principios de: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina.	2012, Anual, Estandarización y Competitividad.
	Simulacros		
	Practicar los protocolos del Plan de Contingencia de acuerdo a los procedimientos de cada emergencia,	Se programan simulacros internos del área industrial (naves) y salones y áreas administrativas.	2011, Semestral, Secretaría Técnica.
	Vigilancia		
	Proteger la integridad física de sus trabajadores, alumnos e instalaciones.	Se cuenta con personal de seguridad para la protección de bienes tanto humanos como infraestructura.	2011, Semestral, Subdirección Administrativa.
Salud	Plan de Contingencia		
	Proteger la integridad física de sus trabajadores, sus alumnos y su entorno.	El comité de Plan de Contingencia realiza un análisis de riesgos, un atlas de los mismos, procedimientos ante cada emergencia, programa y responsabilidades.	2011, Anual, Secretaría Técnica.
	Reglamento Interior de Talleres y Laboratorios		
	Dar a conocer las indicaciones, recomendaciones y medidas de seguridad que se deben de tomar en cuenta para prevenir algún incidente al momento de realizar las actividades diarias.	Se cuenta con un reglamento aplicable a los talleres y laboratorios, el cual debe de ser leído, comprendido y respetado por la comunidad educativa.	2008, Semestral, Formación para el Trabajo.
	Área Médica		
	Contar con un alumnado y personal que se encuentren en óptimas condiciones para realizar actividades que aquí desempeñan.	Brindar servicios de primeros auxilios y malestares físicos comunes, así como asesoría y aclaración de dudas médicas.	2011, Semestral, Recursos Humanos.
Salud	Consejería Psicológica		
	Contar con personal que se encuentre en óptimas condiciones para realizar sus actividades.	Brindar consejería psicológica a los trabajadores con situaciones de riesgo o preocupación.	2006, Semestral, Dpto. Orientación
	Atención Nutricional		
Salud	Contar con un personal que se encuentre en óptimas condiciones para realizar sus actividades.	Brindar asesoría nutricional a los trabajadores.	2006, Semestral, Dpto. Tutorías

Tabla 40 – Mecanismos de seguridad, higiene y salud

6.- Establecer mecanismos para medir y mejorar la satisfacción y motivación en el trabajo.

En la Dependencia, la **satisfacción del personal** se **evalúa** a través de la Encuesta de Clima Organizacional que consta de nueve diferentes rubros: trabajo en equipo, servicio al cliente, liderazgo, motivación y satisfacción, recursos humanos, filosofía organizacional, espacio de trabajo, comunicación y organización. La aplica anualmente el Departamento de Recursos Humanos a todo el personal.

Una vez obtenidos los resultados se presentan a la Dirección, Subdirecciones, Secretarías y Coordinaciones de Unidad. En las Reuniones de Revisión Directiva, en las que participan el Equipo Directivo, se analizan los resultados con el propósito de generar acciones enfocadas a mejorar las condiciones y ambiente de trabajo, así como la satisfacción del personal. Algunas de las mejoras realizadas por los resultados del Clima Organizacional son: **Espacio de Trabajo**: Oficinas climatizadas, equipamiento de oficinas y talleres, ampliaciones de oficinas, creación de nuevas áreas; **Liderazgo**: cambios en jefaturas; **Recursos Humanos, Motivación**: mérito al desempeño operativo; **Servicio al Cliente**: rediseño de procesos y servicios.

La mejora de resultados se puede visualizar a continuación en los diferentes rubros que medimos en dicho mecanismo.

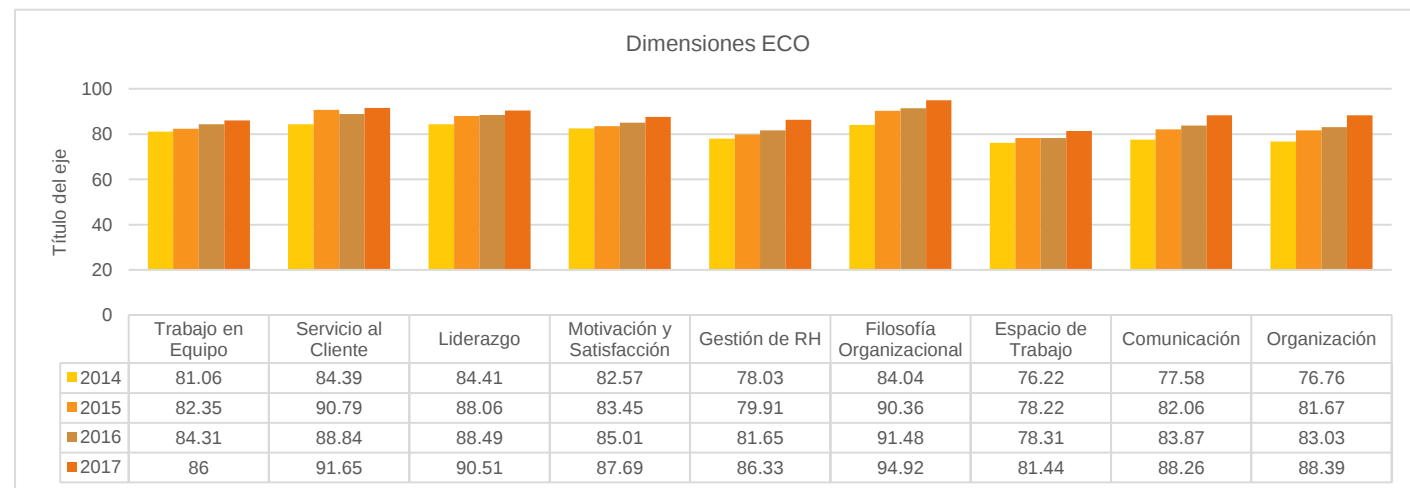


Tabla 41- Dimensiones de la Encuesta del Clima Organizacional

3b) Desarrollo de la Capacidad, Conocimientos y Desempeño del Personal

1.- Utilizar sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las personas y sus carreras profesionales

Dentro de la dependencia se utilizan sistemas para desarrollar y mejorar los planes para el desarrollo de las capacidades de las personas y sus carreras profesionales a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo Humano, el cual dentro de sus funciones está el detectar, analizar, ejecutar y evaluar las acciones encaminadas al cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. Por ello se busca cumplir los requerimientos de formación de nuestra planta laboral de forma gradual, siendo algunos ejemplos: la idoneidad del perfil académico, la certificación en competencias docentes, la formación en el área de tutorías, etcétera. Estableciendo procesos que favorezcan al desarrollo de nuestros trabajadores (personal, administrativo y de calidad) y de esta forma tener el capital humano capacitado y competente para hacer frente a los retos y llevar a cabo los planes de acción alineados a las estrategias y, por ende, lograr nuestros objetivos estratégicos.

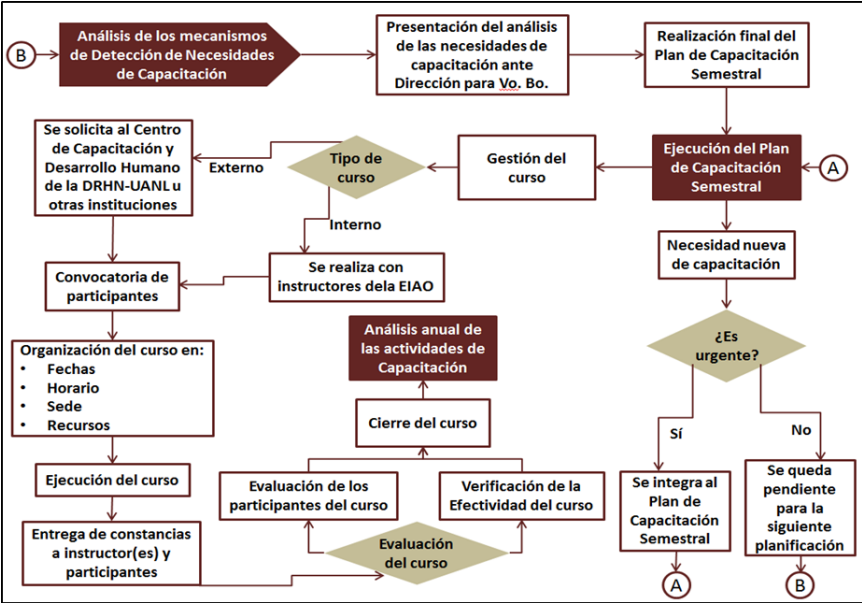


Figura 4-Procesode Capacitación en la EIAO

Por ello, al inicio de cada año, se realiza la detección de necesidades de capacitación por diversos mecanismos de entrada (encuestas, resultados de evaluaciones de desempeño, auditorías, proyectos institucionales), procediendo al análisis de resultados para la planeación de actividades de manera semestral. Si durante la ejecución de nuestro programa de capacitación surge una nueva necesidad, se analiza para su inclusión inmediata o programada. Ver figura 4.

Para el desarrollo de las carreras profesionales, la dependencia brinda apoyo con becas para continuar sus estudios en niveles de licenciatura, maestría y doctorado, así mismo brindando la flexibilidad de horarios laborales.

2.- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento de las personas

Una de las metodologías de gestión del conocimiento de las personas en la EIAO, son los programas de Capacitación y Desarrollo, enfocados en las dimensiones para el desarrollo administrativo, personal y de la calidad. Para ello utilizamos varios tipos como lo son:

Mecanismos	Objetivo	Personal administrativo	Personal docente
Capacitación	Desarrollar los conocimientos y capacidades para el óptimo desarrollo de funciones.	- Desarrollo Administrativo. - Desarrollo de la Calidad.	- Formación y Actualización. - Certificación Docente.
Desarrollo	Mejorar las actitudes y valores de nuestros trabajadores para su buen desempeño de su quehacer.	Desarrollo Personal.	- Docencia. - Área disciplinaria. - Tutorías.

Tabla 42- Metodologías de Gestión del conocimiento.

Para determinar nuestras ventajas competitivas y asegurar la gestión del conocimiento de nuestro personal, nuestra dependencia definió las competencias laborales a nivel institucional, que buscan desarrollarse en todos nuestros niveles jerárquicos y así asegurar el cumplimiento de nuestra filosofía organizacional.

3.- Diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos, o por toda la organización

La Detección de Necesidades de Capacitación en la EIAO, es el proceso orientado para diseñar y promover oportunidades de formación individual, por equipos o por toda la organización. Por ello contamos con varios mecanismos de entrada que permiten orientar y dirigir la estructuración y desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes. A continuación se mencionan:

Mecanismos	Descripción	Cantidad de Cursos		Cantidad de Participantes	
		2016	2017	2016	2017
Encuesta	Llenado de una encuesta donde cada jefe o responsable de área determina cuales son las áreas de capacitación o desarrollo requeridas para el buen funcionamiento de sus procesos o servicios.	11	12	165	264
Resultados de Evaluación de Desempeño	Analizar los resultados de evaluaciones de desempeño (directivo y operativo) y determinar las áreas de reforzamiento o capacitación para el buen desempeño de nuestros trabajadores.	10	5	144	80
Resultados de Auditorías	Coadyuvar a las acciones correctivas o preventivas detectadas por nuestro Sistema de Gestión de Calidad.	0	0	0	0
Proyectos Institucionales	Contribuir con las acciones pertinentes para el logro de los proyectos institucionales (PBC, Norma ISO 9001, etcétera).	13	19	96	57

Tabla 43- Mecanismos de Detección de Necesidades de Capacitación.

4.- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo para contribuir a asegurar que el personal satisface las necesidades de Capacidades presentes y futuras de la organización

El Departamento de Capacitación y Desarrollo Humano de la EIAO, utiliza planes de formación para contribuir a que el personal satisfaga las necesidades de capacitación presentes y futuras de la organización. Este desarrollo del capital humano se logra a través de áreas de formación como lo son:

Desarrollo	Catálogo de Cursos más solicitados
Administrativo	Microsoft Office (Word, Excel y Power Point), Liderazgo efectivo, Planeación estratégica, Análisis de problemas y toma de decisiones, Mediación y solución de conflictos, Administración del tiempo, Las 5 S, Trabajo en equipo.
Personal	Comunicación efectiva, Herramientas para el manejo de estrés, Manejo y cambio de actitud para el desarrollo personal, Motivación para la acción, Cómo ser persona altamente efectiva, Inteligencia emocional.
De la Calidad	Introducción a la Norma de Calidad ISO 9001:2015, Herramientas para el enfoque al cliente, Gestión del riesgo, Acciones correctivas.

Tabla 44- Cursos más solicitados por Áreas de Formación.

Es necesario recalcar que las necesidades futuras de capacitación, son tomadas en cuenta en base a los proyectos institucionales que como dependencia hemos establecido para mejorar e innovar nuestros procesos y servicios, como lo pueden ser:

Tipo	Causas de origen	Ejemplos
Académico	- Promoción y Permanencia en el PBC. - Rediseño Curricular. - Actualización de Modelos Académicos. - Creación de Bachilleratos Técnicos.	- Formación de evaluadores internos para la Permanencia en el SNB. - Cómo desarrollar y evaluar las competencias Genéricas y Disciplinarias en la EMS.
Calidad y Competitividad	- Emigración de Norma ISO 9001. - Participación en estándares de calidad nacional e internacional.	- Adaptación a la Norma de Calidad ISO 9001:2015. - Diplomado de Administración de Calidad ISO 9001:2015. - Capacitación de Actualización del Modelo Nacional para la Competitividad. - Caso-taller del Caso Organizacional del Premio Nacional de Calidad 2016. - Taller de Evaluación de Campo del Premio Nacional de Calidad.
Respuestas al Entorno	- Buscar la autosuficiencia económica. - Promoción de Programas de Formación Integral a Empresas. - Reformas Legislativas.	- Curso para el Desarrollo de Programas de Capacitación y Formación basados en Estándares de Competencias. - Curso práctico en Microscopía Óptica. - Reparación de Computadores VW. - Solución en Tornillería y Soldadura Automotriz.

Tabla 45- Atención a necesidades de capacitación por Proyectos Institucionales.

5.- Revisar la eficacia de la formación y la capacitación de las personas de la organización

Para revisar la eficacia de la formación y la capacitación de las personas de la organización se realiza de las siguientes formas:

Nivel de Evaluación	Objetivo	Porcentaje de efectividad	
		2016	2017
Del Curso	Determinar el nivel de satisfacción de nuestro personal en cuanto el curso otorgado (material, instructor, instalaciones, etcétera).	90.33%	95.87%
Efectividad de la Capacitación	Evaluar la efectividad de la capacitación proporcionada, verificando la mejora en su desempeño de funciones, o a su vez en sus aptitudes o comportamiento.	100.00%	95.00%
Evaluación General de Capacitación	Evaluar en su totalidad el cumplimiento del programa de capacitación.	96.30%	91.67%

Tabla 46- Eficacia de la formación y capacitación.

6.- Alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización

Los mecanismos que permiten alinear, revisar y actualizar el compromiso del personal en el logro de los objetivos en forma individual (Departamental) como grupal (Secretarías) y lograr el involucramiento y participación permanente de las personas dentro de la Institución para que de manera sinérgica alcanzar los objetivos, se realizan de la siguiente manera:

- Alinear: el equipo directivo determina los objetivos estratégicos, los indicadores claves y las estrategias a seguir a corto, mediano y largo plazo.
- Revisar: cada una de las Secretarías socializa dicha información con los departamentos involucrados solicitando su plan de trabajo alineado a dichos lineamientos.
- Actualizar: cada departamento a través de sus análisis de resultados vincula sus acciones o actividades con los objetivos organizacionales y así coadyuvar al cumplimiento de los mismos.

7.- Evaluar y mejorar el desempeño del personal tanto para aumentar su capacidad como para favorecer su promoción.

Los sistemas de evaluación que se caracterizan por su objetividad, transparencia y dinamismo para la motivación, el compromiso y la innovación, además de asegurar la mejorar del desempeño del personal por medio de la retroalimentación y las acciones ejecutadas para elevar su capacidad (capacitación, reconocimiento, reuniones de trabajo) son los siguientes:

Objetivo	Descripción	Responsable	Retroalimentación	Reconocimiento
Evaluación de Desempeño Magisterial				
Evaluar el desempeño magisterial para detectar las áreas de oportunidad que nos permitan seguir mejorando la labor docente	Se aplica la evaluación de desempeño (DESMAG), antes del término de cada semestre, donde el cliente (el alumno) evalúa a los docentes que le imparten cátedra.	Subdirección Académica 2008 Semestral	Se le entrega al docente un documento con el ISP obtenido para revisar sus áreas de oportunidad.	Reconocimiento al Mérito Docente.
Evaluación de Desempeño Administrativo				
Identificar las áreas de oportunidad de capacitación del personal administrativo, para determinar acciones o proyectos que nos permitan mejorar su labor en la dependencia	El jefe directo evalúa al personal a su cargo a través del formato de Evaluación de Desempeño, donde se toman en cuenta diferentes aspectos del trabajador.	Recursos Humanos 2008 Anual	El Departamento de Recursos Humanos le hace entrega de un oficio donde se le da a conocer al trabajador el resultado de su evaluación y firma de enterado.	A través de los mecanismos de compensación.
Evaluación de Desempeño Directivo				
Identificar las áreas de oportunidad de capacitación del personal directivo, para determinar acciones o proyectos que nos permitan mejorar su labor en la dependencia	El jefe directo evalúa al personal a su cargo a través del formato de Evaluación de Desempeño, donde se toman en cuenta diferentes aspectos del trabajador.	Recursos Humanos 2013 Anual	El Departamento de Recursos Humanos le hace entrega de un oficio donde se le da a conocer al trabajador el resultado de su evaluación y firma de enterado.	A través de los mecanismos de compensación.

Tabla 47- Mecanismos de evaluación de desempeño del personal

Los sistemas de evaluación y reconocimiento están alineados a los valores, iniciativas de cambio e innovación así como al logro de los objetivos, esto debido a que la dependencia ha implementado las Competencias Laborales, por etapas, siendo la primera fase las “Competencias Institucionales” las cuales coadyuvan al logro de nuestra Filosofía Organizacional.

La dependencia se acata a las disposiciones y presupuesto de la UANL para realizar algún tipo de promoción a los trabajadores. Cuando se da la oportunidad, la dependencia por medio de su Comisión Dictaminadora realiza la publicación y seguimiento de este proceso. Por lo cual nuestra dependencia busca de forma inmediata el reconocimiento por medio de incentivos materiales, económicos o públicos. Así mismo se brinda apoyo para que las personas aumenten su capacidad proporcionando flexibilidad de horarios laborales y becas de estudio para niveles de licenciatura, maestría o doctorado, los cuales son unos de los requisitos para alguna promoción.

3c. Comunicación, Implicación y Delegación de las Personas de la Organización.

1.- Identificar las necesidades de comunicación de la organización.

Para identificar y cubrir las necesidades de comunicación efectiva individuales y grupales, nuestra Dependencia aplica la encuesta de clima organizacional, la cual incluye la dimensión de “Comunicación” con cinco ítems, evaluando aspectos como: información relevante y oportuna, cambios o proyectos en tiempo y forma, mecanismos de comunicación pertinentes y efectivos, comunicación inter e intradepartamental. Teniendo un nivel de percepción creciente continuo alcanzando el 88.26% de percepción por parte de nuestros trabajadores.



Gráfica B- Percepción de comunicación

2.- Desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces, de arriba a abajo, de abajo a arriba, y horizontalmente

Uno de los elementos que contribuyen al buen funcionamiento de la Dependencia y el logro de los objetivos es la comunicación entre las personas que laboran en la misma. Contamos con diversas estrategias y canales que permiten un adecuado flujo de comunicación en orden descendente, ascendente y horizontal. Algunos de los mecanismos implementados son los siguientes:

Mecanismos de Comunicación Efectiva		Año y Frecuencia	Responsable
Reuniones de trabajo	Planeación Estratégica, Sistemas de Gestión de Calidad, Plenarias Académica y Administrativa, Resultados de la Dependencia, Informativas, Socializaciones , entre otras, en las que participa el personal académico, directivo y operativo, así como los mecanismos de despliegue de la Misión, Visión y Valores. Estos mecanismos permiten la comunicación en ambos sentidos, a fin de informar, definir, proponer, dar seguimiento, evaluar, etc.	2007 Permanente	Personal Directivo
Medios Electrónicos	Portal de Internet de la UANL y la Preparatoria: Facebook. Twitter (Páginas Web) y Correos Electrónicos. La difusión que sobrepasa a la comunidad, tiene alcance a nivel global; donde se proporciona información del programa educativo, calendario y agenda escolar, actividades escolares y extracurriculares, servicios, horarios de atención, entre otra.	2007 Permanente	Proyección e Imagen y Difusión
Medios Impresos	Memorándums, Oficios, tableros de aviso, agenda, calendarios, carpetas. Revista Nueva Perspectiva (revista de difusión de eventos relevantes en la Preparatoria).	2005 Permanente	Personal Directivo y Difusión
Lonas	Medio Impreso colocados en todas las áreas de la preparatoria que informa a la comunidad educativa como a nuestros trabajadores que asisten al plantel	2007 Permanente	Dirección Subdirección Administrativa
Trípticos, Dúpticos, y Folders	Material impreso de uso interno y externo	2007 Permanente	Personal Directivo

Tabla 48- Mecanismos de Comunicación Efectiva

3.- Compartir la información y fomentar el diálogo con las personas de la organización para escuchar sus razonamientos y propuestas

Los mecanismos de comunicación mencionados en los puntos anteriores cumplen además con el objetivo de compartir la información y fomentar el diálogo con las personas de la organización; brindando espacios (físicos o virtuales) para escuchar sus razonamientos y propuestas como lo son: reuniones de trabajo, encuestas, redes sociales, etc., donde el trabajador de forma directa o anónima expresa sus ideas, propuestas o razonamientos, siendo estos analizados por los involucrados de forma directa.

Siendo estas medidas en la encuesta de Clima Organizacional en el rubro de **"Liderazgo"** logrando una percepción creciente sostenida hasta alcanzar el 90.51%, donde se cuestiona sobre la apertura y disposición que nuestro equipo directivo tiene para escuchar y atender propuestas, sugerencias y mejoras.

4.- Promover, apoyar y estimular a personas y equipos para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora favoreciendo los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia.

El equipo directivo utiliza mecanismos existentes para promover, apoyar o estimular a personas y equipos (en cualquier momento) para que se involucren y participen en actividades de innovación y mejora favoreciendo los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia. A continuación se mencionan los más comunes:

Mecanismo / Frecuencia		Participación	Responsable
Estímulo en el sistema de trabajo	Participación	Junta Administrativa Bimestral, 2008	Dirección
		Visita a las Unidades Semestral, 2005	Dirección y Secretaría Técnica
		Buzón de Quejas, Sugerencias o Felicitación Permanente, 2005	Equipo Directivo
		Jornada de Planeación Académica y Administrativa Semestral, 2008	Secretaría Académica y Recursos Humanos
	Mejora	Premios de Calidad y Competitividad Anual, 2011	Estandarización y Competitividad
		Reconocimiento al desempeño docente Anual, 2015	Comité de reconocimiento al desempeño docente
		Revisión Directiva Semestral, 2005	Director y Comité de Calidad
		Análisis y Seguimientos de Resultado Semestral, 2005	Equipo Directivo

Innovación	Evaluación del PBC Semestral, 2013	Evaluación de competencias docentes	PBC - EIAO
	Proyecto de Mejora Semestral, 2005	Evaluación al sistema de la dependencia. Análisis y toma de decisiones de los resultados presentados.	Equipo Directivo

Tabla 49 - Mecanismos para promover, apoyar y estimular la mejora continua e innovación.

Tales mecanismos pueden surgir de nuestro Sistema de Administración de Calidad, de reuniones de Academias o Cuerpos Colegiados, del Plan de Desarrollo, de la Planeación Operativa, entre otros. Así mismo dichos mecanismos permiten la ejecución simplificada y flexible tomando en cuenta el entorno y necesidades emergentes en cualquier momento.

Dichos mecanismos favorecen la aportación de nuestro personal en la incursión de proyectos y su participación activa en las diferentes acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos que tiene la dependencia.

5.- Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.

Una de las principales preocupaciones de la Dirección es promover una **cultura de delegación de responsabilidades** que le permita a la organización potenciar los resultados a través de un esquema de **liderazgo participativo**, donde los roles del Equipo Directivo y el personal clave de la organización van cambiando de acuerdo a sus perfiles y conocimientos, estableciéndose una **organización flexible** y ágil que puede manejar varios proyectos a la vez creándose con esto una sinergia de crecimiento del personal en la institución.

Así mismo dentro de las Descripciones de Puesto, en el rubro de **"Autoridad"** se establece el alcance de cada uno de los puestos para la toma de decisiones dentro de sus propias actividades, teniendo como resultado: análisis de indicadores, proyectos y acciones de mejora e innovación en nuestros procesos y servicios.

6.- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras.

La EIAO es una organización que se basa en tres procesos: el Sistema de Administración de Calidad mencionado ampliamente en el criterio de liderazgo, donde se incluyen todos los procesos de la institución e involucra al 100% del personal. El Proceso de Planeación Estratégica, donde se genera la reflexión estratégica y se implementan los proyectos de la institución y en el cual participa todo el equipo directivo y personal clave de la organización. Por último, la Operación de las Academias donde se desarrolla la estrategia en el aula e involucra al 100% del personal docente. A través de ellos se realiza la operación de la institución con una amplia participación del personal identificando oportunidades de mejora (Reflexión estratégica, Auditorías ISO 9001 y del Padrón de Buena Calidad), aportando ideas y propuestas innovadoras (programa de academias), etc.

Como se mencionó anteriormente, nuestro equipo directivo cuenta con la aprobación del 90.51% en la percepción del **"Liderazgo"** en nuestra encuesta de Clima Organizacional, donde se puede evaluar la apertura y atención de propuestas, sugerencias y mejoras en todos los niveles.

3d. Atención y Reconocimiento a las Personas.

1.- Promover una política de reconocimiento de logros, alineado con la estrategia de la organización

Dentro de la dependencia **promovemos una política de reconocimientos y logros, alineados con la estrategia de la organización** por medio de los mecanismos de reconocimiento y compensación del personal, como a continuación se muestra:

Mecanismo	Tipo	Alcance	Criterio
Logros Alcanzados			
Bonos de Productividad y Calidad	Económico	Todo el Personal	Una cantidad máxima de 4 faltas para Administrativos, para el caso de los Académicos deben de entregar su Vo.Bo. de cierre de grupos.
Bono de Asistencia y Puntualidad	Económico	Personal Operativo	Una cantidad máxima de 2 faltas para Administrativos en todo un año laboral.
Reconocimiento por Antigüedad	Placa Conmemorativa	Todo el Personal	Contar con un mínimo de 15 años de servicio.
Certificaciones y Premios obtenidos	Constancia	Todo el Personal	Personal que apoya en auditorías o visitas de campo por parte de Organismos Externos.
Iniciativas Innovadoras			
Desarrollo de nuevas currículas y materiales académicos de apoyos	Reconocimiento institucional público de la UANL al adoptar los programas diseñados por EIAO	Personal de diseño de Programas de Carreras Técnicas	Especialidades adoptadas por otras dependencias

Tabla 50- Mecanismos de reconocimiento y compensación del personal

Adicionalmente a los reconocimientos institucionales presentados en el punto anterior, la Dirección reconoce ante la comunidad educativa cada uno de los logros de los miembros de la organización, ya sea a través de un diploma o una publicación en los diferentes medios electrónicos, como la Página Web, Facebook o Revista Nueva Perspectiva, Ionas, etc. Finalmente, cada año la Dirección considerando el desempeño del personal y los resultados anuales de la institución presenta a las autoridades universitarias una propuesta de reclasificación de plazas o bonos para el personal involucrado en los logros principales de la organización.

2.- Promover la concientización e involucración de los empleados en cuestiones de salud, de seguridad, de protección del medio ambiente y de sostenibilidad en general

La EIAO es pionera en la UANL al asumir su compromiso con el medio ambiente y la sociedad ya que desde el 2009 implementó el Programa de Educación Ambiental, que incluye actividades como el Club de Ecología, Programa de Reforestación, Programa de Separación de Residuos Sólidos y Campañas de Reciclaje, con la participación de alumnos, maestros y administrativos. Estas prácticas fueron replicadas posteriormente en la UANL mediante el Programa Institucional Universidad Saludable.

La organización se caracteriza por ser una preparatoria que ofrece programas que responden a las necesidades de la comunidad en diversos aspectos, uno de ellos es el compromiso de fomentar en la sociedad la cultura del cuidado del ambiente a través de la creación e implementación desde el 2008 el Programa de Educación Ambiental en el que se incluye la integración de un Club de Ecología, programas de reforestación y un Programa de Separación de Residuos Sólidos llevando a cabo actividades en las que participan alumnos, profesores y personal de la Institución.

3.- Establecer beneficios sociales tales como plan de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.

Para contribuir con el bienestar de las personas que trabajan en la EIAO y el de sus familias, se otorgan las siguientes prestaciones y servicios al personal directivo, docente, administrativo y de apoyo conforme a lo determinado en el Contrato Colectivo de Trabajo establecido entre el Sindicato de Trabajadores de la UANL y la dependencia.

Prestaciones y Servicios	Personal a quién beneficia			
	Directivos	Docentes	Administrativo	Personal de apoyo
Jubilación dinámica	✓	✓	✓	✓
Aguinaldo	✓	✓	✓	✓
Servicio médico	✓	✓	✓	✓
Juguetes en Navidad para hijos de trabajador (hasta los 12 años)	✓	✓	✓	✓
Útiles escolares para hijos (hasta el bachillerato)	✓	✓	✓	✓
Beca en bachillerato, licenciatura y posgrado en la UANL para trabajador, su esposa e hijos	✓	✓	✓	✓
Beca del 100% en trámites de titulación en la UANL para trabajador, su esposa e hijos	✓	✓	✓	✓
Bono para la adquisición de lentes	✓	✓	✓	✓
Bono de libros		✓		
Bono de Guardería	✓	✓	✓	✓
Uniforme secretarial, técnico e intendente			✓	✓
Bono de retiro	✓	✓	✓	✓
Apoyo en gastos de defunción	✓	✓	✓	✓

Tabla 51- Prestaciones y servicios

4.- Promover la participación de las personas en las actividades sociales y culturales que aporten valor a la sociedad

Para dar cuenta de la responsabilidad que tiene la EIAO cuenta con un programa de responsabilidad social con los diferentes sectores que conforman nuestra comunidad (alumnos, trabajadores, sectores vulnerables de la sociedad) bajo el Club "Cuenta conmigo, Soy EIAO". El cual busca desarrollar acciones para el beneficio de los diversos sectores de la sociedad, clasificándose en categorías como: recreativa, social universitaria, pro-salud, empresarial, sustentable, comunitaria e institucional. Así mismo con los programas que desarrolla el Departamento de Desarrollo Sustentable. Por ello se mantiene acciones a través de varios mecanismos que se presentan a continuación:

Programas sociales, culturales y sustentables que aportan valor a la sociedad		Año y Frecuencia	Responsable
Campaña de Reforestación	Se han distribuido árboles a nuestros diferentes planteles y se realizan campañas de reforestación en nuestra Escuela.	2013 Semestral	Departamento de Sustentabilidad
Acción Pro-Salud	Promover una cultura preventiva sobre el cuidado de la salud física, reproductiva y emocional de nuestros estudiantes con el apoyo de asociaciones civiles y gubernamentales. Por medio de programas como: EIAO cuidando tu salud, formación preventiva, Semana de la Salud.	2017 Semestral	Departamento de Servicio Social
Difusión Cultural	Con el objetivo de difundir la cultura en sus diversas formas (música, danza, teatro) nuestros alumnos realizan representaciones en eventos internos o externos, buscando promover la cultura tanto entre los alumnos y trabajadores como en la sociedad en general.	2013 Anual	Depto. Desarrollo Integral

Programas sociales, culturales y sustentables que aportan valor a la sociedad		Año y Frecuencia	Responsable
Acción Social Universitaria:	Programas de responsabilidad social, donde toda la comunidad estudiantil y laboral, da muestras de solidaridad y responsabilidad social con los sectores más vulnerables. Además de promover la concientización para la inclusión y el respeto a la diversidad de los diversos sectores vulnerables de nuestra sociedad. Algunos programas son: Tigres al Rescate, sumándose a ser diferentes y destrézate.	2013 Anual	Departamento de Servicio Social
Acción sustentable	Por medio de los programas de reciclaje, la dependencia dona material reciclable para colaborar en los apoyos y tratamientos de varios sectores vulnerables de nuestra sociedad como lo son: niños con cáncer o personas con discapacidad física o motriz (Alianza Anticáncer Infantil, UNIDEA, entre otros).	2013	Dpto. de Desarrollo Sustentable
Acción comunitaria	Programas mensuales que permiten brindar apoyo en algunas de las problemáticas sociales de los diversos sectores de la comunidad. Realizando actividades como: restauración y recuperación de espacios, brigadas comunitarias, donación de dulces y juguetes, convivencias de sensibilización, etc. La diversidad de las acciones se pueden realizar bajo los programas: manos a la obra, tu comunidad y yo, provocando sonrisas, compartiendo amor, el adulto mayor y yo, endulzando vidas.	2017	Departamento de Servicio Social
Acción recreativa	Prácticas interactivas entre los integrantes del Club Cuenta Conmigo e instituciones de educación preescolar con el apoyo de instituciones de entretenimiento público "Horno 3". Así como festivales infantiles como lo son Repartiendo Sonrisas y Abrazos Navideños.	2014	Departamento de Servicio Social
Acción Social	Programas para la concientización para la inclusión y el respeto a la diversidad de los diversos sectores vulnerables de nuestra sociedad como lo son: migrantes, personas con discapacidad, niños con cáncer, etc. Los programas que se desarrollan son: sumándose a ser diferentes y destrézate.	2017	Departamento de Servicio Social

Tabla 52.- Programas sociales, culturales y sustentables que aportan valor a la sociedad

5.- Proporcionar facilidades y servicios para conciliar la vida familiar y laboral.

Otros beneficios que recibe el personal de la institución son:

Prestaciones y Servicios	Personal a quién beneficia			
	Directivos	Docentes	Personal administrativo	Personal de apoyo
Préstamos para la vivienda. (INFONAVIT)	✓	✓	✓	✓
Aguinaldo	✓	✓	✓	✓
Premio de Puntualidad y Asistencia	✓	✓	✓	✓
Bono de Productividad y Calidad	✓	✓	✓	✓
Prima vacacional	✓	✓	✓	✓
Prima Dominical	✓	✓	✓	✓
Bono de ajuste al calendario	✓	✓	✓	✓
Vales de despensa	✓	✓	✓	✓
Villa Campestre recreativa del STUANL	✓	✓	✓	✓
Días Festivos	✓	✓	✓	✓
Vacaciones	✓	✓	✓	✓
Quinquenios, Permisos Económicos, Permiso son Goce de Sueldo, Año Sabático	✓	✓	✓	✓

Tabla 53.- Servicios para conciliar la vida familiar y laboral

Con la finalidad de mantener al personal en un ambiente de trabajo positivo y ameno se realizan actividades que contribuyen a la convivencia tales como: Día de Intendente, Técnico y Administrativo, Día de las Madres, Día del Maestro, Día del Padre, Día de las Secretarías, Día del Niño, Convivencia entre el Personal (Villa Campestre) Campamento de Verano Infantil, Posada Navideña Infantil, Administrativa y General.

6.- Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado a través de los sistemas de prevención.

Como se mencionó con anterioridad la dependencia cuenta con sistemas de prevención que permite generar un clima organizacional positivo y flexible en la institución, con el cual aseguramos que el ambiente de trabajo tenga influencia en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, procurando que el clima laboral y las áreas de trabajo se encuentren en condiciones adecuadas para el buen desempeño académico y administrativo, como lo son metodología de las 5S's, Plan de Contingencias, Vigilancia, Área Médica, etc. Los principales factores que inciden para lograr un clima organizacional positivo y con ello la satisfacción del personal son: el liderazgo directivo, el ambiente de trabajo, la efectividad de la comunicación, el desarrollo profesional, la distribución de las cargas de trabajo, la capacitación del personal y el reconocimiento. La percepción de nuestros trabajadores ha sido favorable crecientemente en la encuesta de Clima Organizacional en el rubro "**Espacio de Trabajo**" obteniendo un 81.44%, haciendo referencia a condiciones físicas, equipamiento, instalaciones y mecanismos de seguridad e higiene en las diversas áreas o espacios de trabajo. Así mismo en nuestro proceso de emigración de la Norma ISO 9001: 2015, nuestra dependencia implemento el enfoque bajo riesgos, donde se identifican los diversos riesgos existentes en nuestros procesos y servicios, estableciendo mecanismos para su prevención y tratamiento en caso necesario.