



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LA ESTRUCTURA  
DE ORGANIZACIÓN DE UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL DE  
TELECOMUNICACIONES

TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

ZARINA DALILA DEL RÍO ARAIZA

JURADO DE EXÁMEN

TUTOR: MTRO. SERGIO A. BASTAR GUZMÁN

MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS

MTRO. ALFONSO S. CORREA REYES

LIC. SALVADOR SALINAS JARQUIN

LIC. MARGARITA VILLASEÑOR PONCE



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A MIS PADRES.**



PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ENFOCADA A LA  
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE UNA DEPENDENCIA  
GUBERNAMENAL DE TELECOMUNICACIONES

---

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>FUNDAMENTACION TEÓRICA Y SOCIAL</b> .....	4
1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN? .....	4
1.1. ¿QUÉ ES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL? .....	4
1.2. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES .....	6
1.2.1. Estructura organizacional mecánica .....	6
1.2.2. Estructura Organizacional Orgánica .....	7
1.2.3. Otras Estructuras Organizacionales .....	8
1.3. EL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN .....	8
2. EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN .....	9
2.1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS .....	10
2.2. POLIVALENCIA LABORAL .....	11
2.3. MODELO DE DESCONGELAMIENTO-CAMBIO-RECONGELAMIENTO DE LEWIN .....	12
2.4. MODELO DE 5 ETAPAS PARA EL PROCESO DE CAMBIO DE HININGS .....	12
2.5. ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE DE BUSHE Y SHANI .....	14
2.5.1. Modelo de Cambio de 8 etapas de Bushe y Shani .....	15
<b>OBJETIVOS</b> .....	16
OBJETIVO GENERAL .....	16
OBJETIVOS PARTICULARES .....	16
ALCANCE .....	16
META .....	16
<b>DESARROLLO DEL TEMA</b> .....	17
ANÁLISIS Y PERFIL DE PUESTO GENÉRICO DEL COORDINADOR .....	18
<b>ANÁLISIS</b> .....	22
<b>CONCLUSIONES</b> .....	27
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	29
<b>ANEXOS</b> .....	31

Este proyecto se desarrolla en la Gerencia Regional Zona Centro (GRZC) de Telecomunicaciones de México, que externó la inquietud de manejar una estructura organizacional acorde en Gerencias Regionales y Estatales en donde las necesidades sean las que determinen el número de áreas y niveles, ya que presentan variaciones, ocasionando insatisfacción laboral y falta de compromiso en el desempeño.

Siendo el puesto el mínimo indispensable a exigir para cualquiera que vaya a ocuparlo. El análisis y perfil de puestos aporta los requisitos necesarios para colocar al personal adecuado. Centrándonos en el perfil de puestos del coordinador y en una propuesta de cambio planeado adoptando los modelos de Descongelamiento –Cambio- Recongelamiento de Lewin, el de 5 etapas de Hinings y el de Estructuras paralelas de aprendizaje de Bushe y Shani.

Telecomunicaciones de México (Telecomm-Telégrafos) es una Organización con presencia a nivel nacional, con tres líneas de negocios: *Servicios telegráficos, servicios móviles por satélite y telepuertos (comunicación marítima)*. Dada la pluralidad de sectores a los que presta servicios, su ambiente es turbulento e inseguro. La competencia y la falta de inversión en áreas estratégicas, la ha sacudido en varias ocasiones, por este motivo existe un gran interés en encaminar esfuerzos para adelantarse a las circunstancias. Siendo conscientes de que las organizaciones exitosas son capaces de cambiar, adaptarse y responder con rapidez a sus competidores. Razón por la que, se han tomado medidas en las cuales las direcciones apoyan autorizando recursos, vigilando progresos y contribuyendo en proyectos que agregan valor a la Organización.

Este proyecto se desarrolla en la Gerencia Regional Zona Centro de Telecomunicaciones de México, que externó la inquietud de manejar una estructura organizacional acorde en Gerencias Regionales y Estatales en donde las necesidades, sean las que determinen el número de áreas y niveles, ya que actualmente presentan variaciones exageradas en cuanto a número de empleados, áreas, niveles del personal entre otras. Aún tratándose de Gerencias del mismo tipo y/o con características similares (Ver Anexo 1).

Existen tres tipos de Gerencias en la Organización determinadas principalmente por el número de oficinas telegráficas con las que cuenta la entidad. Son 5 Gerencias Regionales, 10 Gerencias Estatales tipo I y 17 Gerencias Estatales tipo II.

La Gerencia Regional Zona Centro realizó una presentación en la que mostró las diferencias de estructuras que se tienen, exponiéndola en una reunión en la que

participaron el Director General, el de Operación, el Comercial y Gerentes Regionales y Estatales, externando sus opiniones y derivado del interés por el tema, se autorizó el proyecto de realizar la estructura organizacional idónea para Gerencias Regionales y Estatales. El sector que conformó el grupo de trabajo: los Gerentes del D.F, Edo. de México, Morelos, Guerrero, Hidalgo, Querétaro, el de Supervisión a nivel nacional, así como Coordinadores del Estado de México, en el que formé parte del equipo, siendo la responsable de conjuntar avances, aportar ideas, solicitar información a los participantes y convocar a reuniones.

El grupo de trabajo revisó materiales y normatividad, resultado de esto, se observó que no se contaba con perfiles de puestos, que el catálogo con el que se asignan niveles y responsabilidades así como salario, fue realizado hace más de 10 años, en 1992 y no ha sido modificado, además se tienen más de 50 puestos operativos que no son acordes a las actividades que realiza el personal. Por mencionar, la mayoría de los Coordinadores tienen el puesto de *Supervisor de satélites nacionales* siendo las funciones generales del puesto *Planear y coordinar la operación de los sistemas especializados para la explotación de los satélites nacionales*; actividades que sólo realiza el Coordinador Técnico al trabajar con equipos de operación satelital, los cuales no pertenecen al Estado; continuamente se observa que las actividades, funciones, responsabilidades y autoridad del personal no coinciden con las que aparecen estipuladas en el catálogo de puestos. Asimismo el puesto no determina el nivel de responsabilidad y se presentan casos en que personal con nivel salarial alto realiza funciones de auxiliar ó apoyo y personas con mucha responsabilidad no cuentan con un puesto acorde y salario congruente al nivel de trabajo. Esta falta de concordancia, ocasiona insatisfacción laboral, falta de compromiso en la actividades que desempeña y muchos problemas relacionados con procesos penales ya que no existe un documento confiable donde se especifiquen funciones, distribución de la carga de trabajo, niveles de responsabilidad, nivel y relación de mando, así como los compromisos del trabajador o servidor público y planes de capacitación y/o desarrollo acordes que ayuden al cumplimiento de metas y objetivos de la Organización (ver Anexo 2).

# **FUNDAMENTACION TEÓRICA Y SOCIAL**

## ***1. ¿Qué es una Organización?***

Para Dubrin (2003) una Organización es un grupo de personas que trabajan para alcanzar un propósito común y la forma en que las personas y las tareas se disponen para alcanzar metas es la estructura organizacional. Por tanto, el funcionamiento de la Organización depende en mayor medida de los individuos que ocupan los puestos y el cumplimiento de sus funciones.

Por su parte Fernández y Cazorla (1995) definen a la Organización como un sistema humano compuesto de subsistemas de individuos y grupos que están en interacción constante y son interdependientes, que trabajan juntos para conseguir objetivos en común en el que, a través de la administración de capital y trabajo se producen bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad a cambio de una retribución para recompensar el riesgo, los esfuerzos y las inversiones.

### ***1.1. ¿Qué es estructura organizacional?***

“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la Organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas” (Mintzberg, 1998, p. 3). Indicando qué, cómo y con qué se realizan las actividades, disponiendo así de los recursos y coordinando su funcionamiento.

Rodríguez (1998) señala que el esqueleto de la Organización es la estructura ya que proporciona los niveles y las áreas con que debe funcionar. Distribuye a las personas dividiendo el trabajo, distingue rangos o autoridad y determina responsabilidades.

Bushe y Shani (1993) coinciden en que:

La estructura es la división y la coordinación del trabajo. Las organizaciones existen porque hay algo que debe hacerse y que requiere más de una persona; consecuentemente el trabajo se divide entre varios empleados. Lo que lleva a encontrar formas de coordinar los esfuerzos de los individuos para asegurar el



producto o servicio final. Las estructuras son entornos que afectan la conducta de las personas, canalizan el esfuerzo y la energía en una dirección. Bien diseñadas, apoyan a los empleados en el logro de sus tareas; mal diseñadas, pueden obstaculizarlos. En consecuencia las modificaciones en la estructura pueden originar cambios en la conducta de las personas en el trabajo.

La ausencia total de determinación de las labores (Reyes, 1982, p. 14,15):

- A. Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado;
- B. Engendra el desconocimiento de cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo;
- C. Hace difícil exigir el cumplimiento de las obligaciones;
- D. Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;
- E. Facilita que se esquite el trabajo y que exista fuga de obligaciones;
- F. Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empírico;
- G. Entorpece la planeación y distribución de labores;
- H. Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;
- I. Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc., etc.

Así mismo, Dubrin (2003) opina que cuanto más compleja es la Organización, más difícil es manejarla. Refiriéndose a complejo como el número de puestos o unidades de trabajo que la conforman.

## **1.2. Tipos de Estructuras Organizacionales**

De acuerdo con Gibson (2006) las estructuras organizacionales con características como: alta división del trabajo, énfasis en la autoridad y responsabilidad, tramos de control estrechos, autoridad centralizada y que buscan maximizar la eficiencia y la producción se conocen como *clásicas, formalistas, estructuradas, burocráticas, sistema I y mecánicas*. Las estructuras que tienden a una baja especialización del trabajo, diversas formas de dividir departamentos, tramos de control amplios, una autoridad descentralizada, así como interesadas en alentar la satisfacción y desarrollo se denominan *neoclásicas, informales, no estructuradas, no burocráticas, sistema 4 y orgánicas*. Dividiéndose en dos bloques generales *mecánicas y orgánicas*.

### **1.2.1. Estructura organizacional mecánica.**

La organización se establece en forma jerárquica, con atención en las reglas, políticas, procedimientos, la especialización y la comunicación vertical. (Dubrin, 2003)

Uno de los primeros en definir los principios para desempeñar trabajos fue Fayol en una compañía minera de carbón en Francia; (En Gibson, 2006) de estos principios cuatro son relevantes para el modelo mecánico:

1. De especialización. La administración científica difundió diversos métodos para implementar la especialización de la mano de obra.
2. De la unidad de dirección. Que afirma que los empleos deben ser agrupados de acuerdo a la especialidad.
3. De autoridad y responsabilidad. Las responsabilidades de niveles altos es más importantes que de niveles más bajos llevando a una autoridad centralizada.
4. De cadenas escalonadas. La comunicación es vertical.

Asimismo, la burocracia de Weber representa una forma de organizar las actividades colectivas (en Gibson 2006). Posee características como:

1. División de tareas en puestos especializados. Responsabilizando del desempeño eficaz de las obligaciones a el ocupante del puesto.
2. Las actividades se realizan en base a reglas y procedimientos establecidos eliminando así la incertidumbre en el desempeño laboral que surge de diferencias individuales.
3. No se rompe la cadena de mando. La autoridad incluye el derecho de obtener obediencia de los demás.
4. Las relaciones son impersonales y formales de distancia con subordinados y clientes, así la personalidad y el favoritismo no interfieren con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5. La selección y promociones se basan en la antigüedad y el logro.

### **1.2.2. Estructura Organizacional Orgánica.**

Propone una mayor utilización del potencial humano a través de prácticas que aprovechen las motivaciones humanas (en Gipson, 2006). Con características como:

1. Trabajos relativamente no especializados
2. Amplios tramos de control (delegación de autoridad)
3. Comunicación fluida y amplia entre los miembros, no solo descendente en la cadena de mando.
4. Reglas, políticas y procedimientos flexibles.
5. Énfasis en los productos y el cliente para creación de departamentos.

### **1.2.3. Otras Estructuras Organizacionales.**

Para complementar y superar desventajas de la estructura burocrática se desarrollaron otras estructuras (en Dubrin 2003).

- **Matricial.** Es una estructura de proyecto la cual no cambia la organización original al estar sobrepuesta en ésta, un grupo temporal trabaja para lograr un objetivo determinado.
- **Plana.** Tiene pocos niveles por lo que la cadena de mando es más corta, reduciendo las preocupaciones del personal respecto a las diferencias de autoridad.
- **Híbrida o Mixta.** Combina las ventajas de dos o más tipos de estructura en una sola estructura, casi todas las Organizaciones contienen varias formas de departamentalización en las divisiones u en el organigrama.
- **Departamentalización territorial.** Una estructura en la que los responsables de todas las actividades de una empresa en un área geográfica se reportan con un gerente.

### ***1.3. El puesto en la Organización***

El puesto sirve para saber lo que cada empleado debe hacer.

Reyes y Arias (en Gama, 1992) definen al puesto como: El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Independiente del individuo que lo desempeña).

- **Conjunto de operaciones.-** Actividades que realiza el individuo en forma periódica o eventual.
- **Cualidades.-** Aptitudes físicas o intelectuales que debe poseer el individuo para cumplir una tarea.
- **Responsabilidades.-** Las que el individuo asume en cualquier actividad laboral ya sea sobre equipo, dinero, maquinaria, herramienta y/o personal (en Reyes 1982).

Siendo el puesto el mínimo indispensable a exigir a cualquiera que vaya a ocuparlo. El análisis y perfil de puestos tienen una repercusión importante al aportar los requisitos necesarios para colocar al personal adecuado, productivo y capaz de

desempeñarse eficientemente; Asimismo permite hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así realizar acciones que incrementen la productividad (como capacitación, adiestramiento y/o desarrollo).

El diseño de análisis y perfil de puestos debe incluir encabezado, identificación del puesto, descripción genérica, descripción específica y perfil (en Gama 1992).

Gama (1992) basándose en Maslow sugiere que:

El individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual, su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto. Por lo anterior un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad. Le darán la satisfacción a sus necesidades. De tal forma que los empleados satisfechos con las actividades que realizan y con la Organización a la que pertenecen serán más productivos, desempeñarán mejor sus funciones logrando resultados que beneficien al trabajador y a la Organización. “La Satisfacción laboral, es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (Muchinsky, 2002, p. 225).

## ***2. El cambio en la organización.***

Dado que las Organizaciones deben adaptarse a diferentes ambientes ya sea por supervivencia o crecimiento. Schein (1981) (en Stewart, 1992) menciona que las Organizaciones deben lograr adaptación externa e integración interna. Refiriéndose con esto al manejo del cambio, considerando las exigencias del ambiente externo y que la Organización está conformada por personas con necesidades, valores, creencias, actitudes y al encauzar los comportamientos individuales y energía hacia una dirección común, a fin de anticiparse a circunstancias y enfrentar retos se fortalece a la Organización.

Un cambio en la estructura organizacional según Bushe y Shani (1993 p. 2,3) se da con el propósito de mejorar o estabilizar todo su sistema sociotécnico. Sistema sociotécnico es un término acuñado en el Tavistock Institute de Inglaterra para señalar que todas las Organizaciones se componen de un sistema técnico (la tecnología, la estructura formal, las reglas y reglamentos) y un sistema social (grupos informales, pandillas, patrones de interacción) enraizado en su entorno.

Chiavenato (2004) menciona que de nada sirve pretender hacer “cambios en la Organización” o en su cultura si antes no se ha preparado a las personas para que permitan que esos cambios ocurran efectivamente en sus comportamientos y prácticas. El primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas

para el cambio. Asimismo, preparar el ambiente psicológico que sea propicio al cambio y adecuado para que las personas aprendan a aprender e innovar continuamente. Nos resistimos al cambio por temor a lo desconocido, o por lo enraizado de nuestros hábitos y las relaciones que mantenemos.

Gallardo y Alonso (1996) distinguen 4 etapas en el fenómeno de resistencia al cambio.

1. Negación o impacto inicial. En la que el sujeto percibe peligro ocasionado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere que las cosas sigan igual.
2. Defensa. Se aferra a las costumbres y tradiciones evita la realidad reacciona con apatía o ira y se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio.
3. Aceptación. El sujeto se siente impotente para impedir el cambio; sin embargo, comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.
4. Adaptación o asimilación. Cuando el cambio se hace evidente y provoca satisfacción en el individuo, los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Uno de los primeros esfuerzos en el cambio de actitudes y en la generación de acciones se ubican con Lewin que promovió grupos con un enfoque en la formación de relaciones humanas, es decir, en capacitar al individuo en las habilidades para relacionarse, (en Gallardo y Alonso, 1996).

### ***2.1. Los equipos de trabajo autodirigidos.***

Los equipos de trabajo autodirigidos son un número reducido de personas con habilidades complementarias incorporadas con un propósito común, responsables de su desempeño y consecución. Las actividades se llevan a cabo a través de una mayor y más rápida generación de las ideas y de una relación interpersonal más cercana entre los miembros del equipo. El equipo autodirigido es capaz de solucionar problemas, coordinar el trabajo, ordenar asuntos interpersonales,

realizar tareas administrativas. A través de la participación, una comunicación amplia, la confianza, la definición de roles, la capacitación y el aprendizaje constante son la clave del éxito de esta forma de trabajo.

Tres son las características de esta forma de trabajo.

1. Combinación de habilidades de los miembros del equipo (conocimientos, toma de decisiones y relaciones interpersonales).
2. Compromiso, que significa la planeación y desarrollo de un propósito común.
3. Responsabilidad para asegurar las metas del equipo. Los integrantes deben tener un alto nivel de confianza entre sí, además de una serie de valores como lealtad, honestidad y veracidad, así como diversas habilidades. Jiménez (1999).

## ***2.2. Polivalencia Laboral.***

La especialización en el trabajo y los procesos rígidos dejan de ser frecuentes, debido al ambiente cambiante y competitivo en el que se desenvuelven las Organizaciones. En esta búsqueda por enfrentarse al medio de la mejor manera surge la polivalencia laboral o rotación en la que el personal puede desempeñarse en diversas áreas de acuerdo a las necesidades de la Organización; no con el fin de que realice el trabajo de varias personas pero contemplando la posibilidad de que al presentarse un cambio en la Organización, como promociones, se cuente con personal con las habilidades para realizar actividades diferentes a las dadas por su profesión o labor asignada.

En este marco de cambios sociales y tecnológicos surge el puesto de trabajo polivalente. El trabajador polivalente debe poseer amplios conocimientos acerca de los procesos que se realizan en la Organización pero, sobre todo, debe ser capaz de adaptarse a los cambios continuos, de resolver problemas y tomar decisiones. En Legis (2006).

### ***2.3. Modelo de Descongelamiento-Cambio-Recongelamiento de Lewin.***

Para transitar hacia el cambio Lewin propone el Modelo de Descongelamiento – Cambio- Recongelamiento (En Dubrin 2003 y Chiavenato 2004) con 3 etapas que se refieren a:

1. Descongelamiento.- Como reducir o eliminar la resistencia al cambio, ya que mientras exista oposición por los empleados no podrá implantarse de forma eficaz, viejas ideas deben ser abandonadas o desaprendidas.
2. Cambio.- Requiere comunicación y sugerencias así mismo estimula la participación. Se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos.
3. Recongelamiento.- Se incorpora un nuevo patrón de comportamiento, lo aprendido se integra a la práctica, siendo el éxito del cambio, busca premiar a las personas que participaron en la implementación.

Para Stewart (1992) un cambio planificado involucra una decisión consciente y positiva para promover una diferencia deseada. Por lo que el cambio planificado tiene que ver con implementar una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema. Adicionalmente, el cambio tiene que ser medible y/u observables las diferencias entre un estado presente, pasado o futuro.

### ***2.4. Modelo de 5 etapas para el proceso de cambio de Hinings.***

Para este proceso de cambio Hinings (1983) (en Stewart 1992) propone un modelo de 5 etapas que son:

1. Diagnosticar.- ¿Qué cambio se requiere o se desea?
2. Identificar la resistencia.- Si el cambio no es considerado como atractivo y benéfico es poco probable que los individuos estén a favor; al considerar que ofrece beneficios positivos tienden a acogerlo.



3. **Asignar la responsabilidad.-** Dar a las personas papeles de liderazgo para manejar el proceso del cambio. Esto creará compromiso y una motivación para que trabajen hacia el mismo compromiso en los demás. Es importante no limitar el liderazgo a personas con posiciones gerenciales.
4. **Desarrollar y poner en marcha estrategias.** Asegurar una respuesta efectiva de la Organización ante la necesidad, o de apoyo de los miembros.

Entre las estrategias de ejecución se encuentran las de:

- a) **Información.-** Materiales escritos, memorandos, circulares, revistas internas, carteles, reuniones, presentaciones, lanzamientos, uso de videos internos, etc.
  - b) **Comunicación.-** Reuniones de grupos pequeños, donde puedan hacer preguntas y pedir respuestas.
  - c) **Consultoría.-** Cuestionarios y encuestas de actitudes. Comités de asociación de personal.
  - d) **Negociación.-** Uso de representantes de personal elegido o nombrado.
  - e) **Participación.-** Reuniones de trabajo, grupos de proyectos.
  - f) **Compromiso.-** Grupos de tareas a nivel organizacional.
5. **Supervisar.-** Se evalúa si se ha logrado el cambio planificado y si se ha superado la necesidad o problema. Tiene que realizarse frecuente y periódicamente.

Etapas las cuales no deben verse de forma separada sino como parte de un proceso continuo.

## ***2.5. Estructuras paralelas de aprendizaje de Bushe y Shani.***

French y Bell (1995) Establecen que las Estructuras Paralelas de Aprendizaje: Tienen el propósito de abordar los problemas mal estructurados que la Organización formal es incapaz de resolver así mismo, son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes Organizaciones en donde las fuerzas de la inercia, los patrones de comunicación jerárquicos y las formas estándar de abordar los problemas inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio.

Bushe y Shani (1993) definen que:

Una estructura paralela de aprendizaje consiste en un comité directivo que proporciona dirección y autoridad general y varios grupos pequeños con normas y procedimientos operativos, que promueven un clima que conduce a la innovación, el aprendizaje y la solución de problemas en grupo. Los miembros de la estructura paralela de aprendizaje son también integrantes de la organización formal, aunque dentro de la primera su relación no queda limitada por la cadena formal de mando. Algunas estructuras paralelas de aprendizaje se establecen en forma temporal, mientras otras se proyectan en forma permanente... El aspecto más importante de estas estructuras es que crean un espacio y tiempo destinado a pensar, hablar, decidir y actuar en forma diferente de la que normalmente se adopta en el trabajo. (p. 11, 12)

Éstas trabajan paralelamente a la estructura formal incluyen participantes de diversos niveles ya que tiene la intención de incrementar el aprendizaje de la Organización, transformando el sistema ó ocasionando un cambio, como modificar opiniones, actitudes, valores, prácticas a fin de que la Organización pueda adaptarse mejor a competencias entre organizaciones, avances tecnológicos y al acelerado ritmo de cambios en el entorno. Integran al involucrar a personal de todos los niveles, disminuyendo así la resistencia al cambio e impactando en:

- Políticas y procedimientos / Clima laboral
- Grupos ó equipos / Solución de conflictos
- Polivalencia laboral/ Responsabilidades
- Formas de analizar la información /Prácticas Gerenciales

- Desempeño /Motivación

### **2.5.1. Modelo de Cambio de 8 etapas de Bushe y Shani.**

Etapa 1. Definición inicial del propósito y del objetivo

Etapa 2. Formación de un comité directivo

2.1 Reexaminación de las necesidades del cambio

2.2 Creación de una declaración perspicaz

2.3 Definición de los límites, estrategias, expectativas y recompensas

Etapa 3. Comunicación con los miembros de la organización

Etapa 4. Formación y desarrollo de grupos de estudio

4.1 Selección y capacitación de facilitadores internos

4.2 Selección de los integrantes del grupo de estudio

4.3 Desarrollo del grupo de estudio

4.4 Establecimiento de los procedimientos y normas de trabajo

Etapa 5. El proceso de encuesta

Etapa 6. Identificación de los posibles cambios

Etapa 7. Implantación experimental de los cambios propuestos

Etapa 8. Difusión y evaluación en todo el sistema

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivo general***

Elaborar una propuesta de estructura organizacional adecuada para gerencias regionales y estatales que sea equitativa, equilibrada y consistente que describa línea de mando, ámbito de responsabilidad, y distribución de las funciones de los puestos conforme a la normatividad de Telecomunicaciones de México.

### ***Objetivos particulares***

Elaborar los análisis y perfiles de puestos de los niveles, acordes a la propuesta de estructura organizacional.

Elaborar una propuesta de cambio planeado para la Organización.

### ***Alcance***

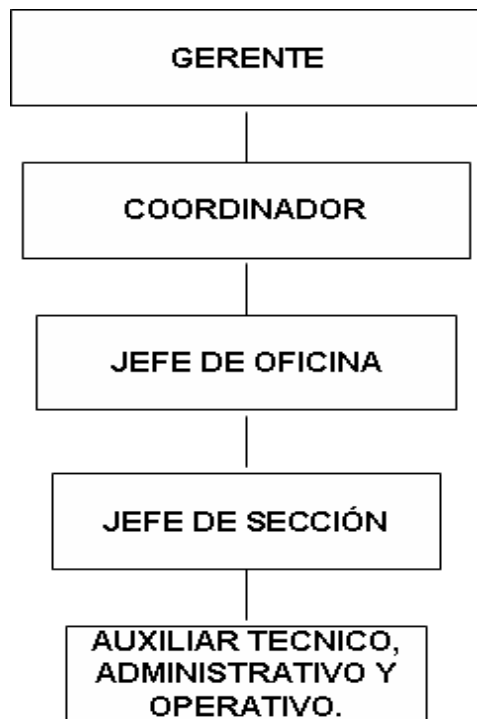
Gerencias Regionales y Estatales.

### ***Meta***

Evitar la actual discrepancia existente entre los puestos asignados y las funciones que desempeña el personal adscrito a las Gerencias Regionales y Estatales.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

Telecomunicaciones de México desea mantenerse como una Organización reconocida por los servicios que presta, interesándose en crear una estructura acorde a las necesidades de Gerencias Regionales y Estatales, ya que éstas son los soportes para la prestación de servicios y atención a clientes. El grupo de trabajo que se conformó con personal de mando y operativo, recopiló información, considerando aspectos como la reducción de puestos, distribución del trabajo, responsabilidad en funciones, evitar desperdicio e ineficacia de recursos, fomentar el desarrollo y promoción del personal, además de incrementar la productividad de la Organización. Concretó una estructura plana con una cadena de mando de 5 niveles.



Presenta como ventajas la forma de resolver problemas ya que no se tiene que esperar, ni solicitar la aprobación de numerosos niveles, agilizando procedimientos y procesos, al mismo tiempo permite contar con una guía para definir funciones y niveles de responsabilidad y poder realizar promociones del personal de acuerdo a las características deseadas.

Se tiene material que precisa las funciones y responsabilidades de los mandos específicamente del Gerente, razón por la cual se trabaja en los niveles subsecuentes de la cadena de mando propuesta. Como una contribución a la labor del grupo de trabajo, realicé el análisis y perfil de puesto genérico del nivel Coordinador en base al diseño de Gama (1992). Cabe mencionar que los formatos de análisis y perfiles de puestos de otros autores son muy similares, los cambios se presentan en cuestión de orden ó al requerir información específica de características ambientales, del lugar a donde se desarrollará el trabajo como humedad, frío, calor, riesgo de sufrir accidentes; la información de Gama aporta detalles para la toma de decisiones sobre características y cualidades necesarias para desempeñar funciones, actividades, autoridad y responsabilidades.

Posteriormente a que el grupo de trabajo valore el análisis y perfil de puesto genérico de Coordinador se pretende realizar los específicos por área y de niveles subsecuentes. Para delimitar el tema nos centramos en el perfil de puestos del Coordinador y en una propuesta de cambio planeado adoptando los modelos de Descongelamiento –Cambio- Recongelamiento de Lewin, el de 5 etapas de Hinings y el de Estructuras paralelas de aprendizaje de Bushe y Shani. Así como considerar las aportaciones que puede dar al cambio el *grupo de trabajo* formado por mandos y personal operativo, ya que presenta características deseables con los modelos de cambio planteados.

### ***Análisis y Perfil de puesto genérico del Coordinador.***

Para realizar el análisis y perfil de puestos genérico del coordinador, tomé en cuenta la información de normatividad recopilada y con base a las actividades que se estipulan en la misma de las que debe solicitar el Gerente a los Coordinadores, se realizó la descripción de actividades; asimismo se pidió a los Coordinadores del grupo de trabajo realizar un listado de sus actividades diarias, periódicas y eventuales. Por su parte, los Gerentes del grupo enlistaron características deseables para un Coordinador, en base a estos listados y teniendo como referencia el modelo de Gama (1992) se integró el análisis y perfil genérico de Coordinador de la siguiente forma:

## **Telecomunicaciones de México.**

### **Análisis de Puestos**

#### **Identificación del Puesto**

**Nombre del Puesto:** Coordinador

**Código de Puesto:** CF271A

**Categoría:** Personal operativo

**Adscripción:** Gerencia Regional/Estatal

**Salario asignado:** \$15,539.78 mensual

**Tipo de Puesto:** Confianza

**Jornada de Trabajo:** Lunes a viernes de 8:00 a 15:00 y de 16:00 a 18:30 hrs y sábado de 9:00 a 13:00 hrs

**Puesto inmediato superior:** Gerente Regional/Estatal

**Puesto inmediato inferior:** Jefe de oficina

**Fecha de análisis:** 26 de noviembre 2007

**Analizó:** Z, Del Río Araiza.

#### **Descripción Genérica**

"Asegura la ejecución de actividades, distribuyendo las cargas de trabajo supervisando y regulando los recursos humanos, materiales, operativos jurídicos, financieros y/o técnicos, así como los servicios que se proporcionan en el Organismo, conforme a la normatividad vigente, cumpliendo con la misión del área a su cargo."

#### **Descripción Específica**

##### **Diarias**

- Controla las actividades del personal a su cargo, así como la distribución del trabajo.
- Coordina la ejecución de trabajos.
- Supervisa, elabora y ejecuta actividades del área contribuyendo a la continuidad en la prestación de servicios.
- Lleva controles de los recursos del área.
- Realiza estudios, informes, memorias, y estadísticas.
- Vigila y difunde normas, políticas y procedimientos.

##### **Periódicas**

- Realiza aquellas funciones que le encomienda el titular de la gerencia.
- Vigila que los informes del área se rindan en tiempo y términos.
- Participa en las reuniones y acontecimientos en función de sus competencias.
- Formula reportes y evaluaciones.
- Diagnostica necesidades del área.
- Integra e informa de las necesidades de recursos del área.
- Contribuye en la atención de asuntos que involucren su área.

### **Eventuales**

- Realiza actividades de apoyo a otras áreas cuando se requiere.
- Establece calendarios y planes de trabajo, para el análisis, integración y aprovechamiento de la información.
- Presenta sugerencias y propuestas de mejora de la calidad del Área.

### **Especificación del Puesto**

#### **Perfil del Puesto**

Comprobante de estudios requerido: Título y Cédula Profesional del área afín.

Experiencia mínima de 2 años en puestos del área y dentro del gobierno.

Edad máxima 35 años.

Disponibilidad para viajar.

#### ***Responsabilidad***

- En manejo de datos confidenciales,
- Dinero,
- Equipo,
- Procesos,
- Trabajo de otros,
- Seguridad de otros e
- Informes.



## **Perfil Psicológico del Puesto**

### **Características intelectuales**

- Planeación
- Análisis y síntesis
- Razonamiento verbal
- Solución de problemas.

### **Características de habilidad**

- Supervisión y coordinación
- Liderazgo
- Comunicación
- Negociación
- Integración de equipos de trabajo
- Planeación a corto y mediano plazo
- Análisis y solución de problemas.

### **Características de personalidad**

- Ajuste emocional
- Organización y orden
- Capacidad trabajo bajo presión
- Tolerancia a niveles altos de estrés
- Capacidad para delegar
- Perseverante
- Capacidad para entender y seguir instrucciones
- Toma de decisiones
- Sociable
- Responsable
- Habilidades de influencia y persuasión
- Puntual
- Control de sí mismo
- Desarrollo social.

### **Instrumentos de Selección**

Cleaver y factor humano, 16 FP  
Entrevista.

## **ANÁLISIS**

Aún cuando podría ser más sencillo considerar implementar una estructura organizacional mecánica, debido a características de esta organización como el tamaño, la diversidad de áreas y servicios que ofrece ó la forma actual de promoción. Existe un gran interés por parte de los mandos y del grupo de trabajo en aprovechar las capacidades del personal para que pueda desempeñarse en diversas áreas de acuerdo a las necesidades de la organización; no con el fin de que realice el trabajo de varias personas, pero sí contemplando la posibilidad de que al presentarse un cambio, como la promoción de personal etc., se cuente con personal con las habilidades para realizar actividades diferentes a las dadas por su profesión o labor asignada conocida como polivalencia laboral rechazando así la especialización de la mano de obra.

Por su parte tampoco podría considerarse implementar una estructura orgánica al 100%, no obstante que es de gran interés el desarrollo del personal. La estructura ideal para esta Organización es híbrida o mixta, ya que combinaría las ventajas de varias estructuras brindando características que se desean implementar como la comunicación fluida, pero manteniendo la departamentalización territorial propia de la burocracia por la amplitud de integrantes de la Organización, pero buscando reducir la centralización con una estructura plana en la que los niveles de mando sean pocos y así se aminoren los tiempos de espera para decisiones u autorizaciones, además de fomentar la responsabilidad en todo los niveles y el trabajo en equipo.

A través de:

- Capacitación a todos los niveles.
- Cambio de actitudes individuales y organizacionales.
- Apertura a la comunicación.
- Formación de grupos de trabajo.
- Reconocimiento.
- Retos en el puesto.

Por su parte al acoger la estructura matricial, grupos conformados por personal de diversos niveles, involucrado en un tema u objetivo común, aportará soluciones e ideas para resolver problemas y aprovechar oportunidades. Ya que existe un plan de expansión a corto plazo, el cual pretende duplica el número de oficinas y Gerencias en un periodo muy corto, exigiendo cuantiosa inversión financiera y en recursos humanos.

No todas las prácticas sirven para las Organizaciones, hay que ser cuidadoso al elegir las herramientas que ayuden en la adaptación del cambio. Para modificar la estructura, crear puestos y tareas, modificar procedimientos, eliminar actividades se tendrá que preparar a las personas, los modelos sugeridos (Lewin, Hinings, Bushe y Shani) son formas de llevarlo a cabo y que se asemejan en procedimiento ya que comparten la importancia de motivar, reforzar y retroalimentar al empleado para conseguir los resultados deseados.

Al mismo tiempo se pretende valer de las aportaciones que puede dar el grupo de trabajo, al cambio planeado debido a que sus integrantes presentan características compatibles y deseables en la conformación de Estructuras paralelas de aprendizaje, grupos autodirigidos y estructuras matriciales.

Algunas de estas:

- Cuentan con personal a cargo (liderazgo)
- Les preocupa el mejoramiento de Organización (lealtad)
- Participan activamente en proyectos (creatividad e innovación)
- Manifiestan interés en involucran a su personal en proyectos (delegar).

### Programa de Actividades del Grupo de Trabajo.

Actividad	Sep. 07	Oct. 07	Nov. 07	Dic. 07	2008
Planteamiento del problema al comité directivo.					
Conformación del grupo de trabajo.					
Revisión de materiales y normatividad.					
Creación de cadena de mando y relación de funciones de puestos.					
Definición de funciones por nivel y área.					
Creación de análisis y perfil de puestos genérico de Coordinador.					
Evaluación del análisis y perfil de puestos genérico de Coordinador.					
Elaboración de análisis y perfiles de puestos subsecuentes en cadena de mando propuesta.					
Solicitud de opiniones del personal operativo en cuanto a análisis y perfiles.					
Integración de aportaciones del personal.					
Reconocimiento del grupo de trabajo por la Organización.					
Invitación al personal para la integración de grupos de trabajo.					
Formación de nuevos grupos de trabajo.					
Integración y capacitación de nuevos grupos de trabajo.					
Presentación de nuevas ideas y proyectos					
Reforzamiento y supervisión de cambios en la Organización.					

**Propuesta del Plan para la Implementación del cambio en Telecomunicaciones de México basado en los modelos de descongelamiento-cambio-recongelamiento de Lewin, el modelo de 5 etapas de Hinings y el de Estructuras paralelas de aprendizaje de Bushe y Shani con sus 8 etapas.**

*(Diagnosticar de acuerdo a Hinings es identificar qué queremos cambiar).*

**Etapa 1.** Inquietud por crear estructuras acordes para Gerencias Regionales y Estatales.

*(Descongelar de acuerdo a Lewin se refiere a reducir la resistencia al cambio).*

*Es importante conocer las expectativas de los participantes y tener claros los propósitos para la conformación de grupos.*

**Etapa 2.** Conformación de grupo de trabajo integrado por mandos y operativos.

2.1 Análisis de estructura organizacional por parte del grupo.

2.2 Dónde se encuentra la Organización y a dónde se espera que llegue.

*(Identificar la resistencia de acuerdo a Hinings es ofrecer beneficios del cambio).*

2.3 Consenso en torno a problemática, programa de actividades.

Buscar formas de vincular a la Organización con la estructura propuesta.

**Fase ideal.**

*(Desarrollar y poner en marcha estrategias de acuerdo a Hinings es asegurar la respuesta deseada o de apoyo).*

**Etapa 3.** Director General. Anuncie las actividades que realiza el grupo de trabajo dándoles el reconocimiento. Se invita a participar e incorporarse a actividades a todos los empleados (Involucrar, interesar y motivar).

*(Cambio de acuerdo a Lewin es adoptar nuevas actitudes, valores y comportamientos).*

*(Asignar la responsabilidad de acuerdo a Hinings es dar a las personas involucradas liderazgo para manejar el cambio).*

**Etapa 4.** Elección y capacitación facilitadores de grupo.

4.1 Criterios de elección (habilidades trabajo con personas y grupos, deseos de desempeño).

4.2 Conformación significativa de grupos de trabajo.

4.3 Comunicación y confianza. Igualdad entre integrantes sin importar cadena de mando.

4.4 Cuándo se reunirán, qué deberán lograr, cómo se organizarán las reuniones.

**Etapa 5.** Expresión de ideas.

**Etapa 6.** Diseñar soluciones u acciones (dialogo e intercambio de ideas).

**Etapa 7.** Autorización y delimitación de cambios.

***(Recongelamiento de acuerdo a Lewin se refiere a integrar lo aprendido a la práctica).***

***(Supervisar de acuerdo a Hinings es evaluar si se logro el cambio).***

**Etapa 8.** Implementación en organización.

## CONCLUSIONES

La cadena de mando propuesta no podrá ser implementada a corto plazo, ya que los puestos y funciones sugeridos pueden no empatar con las características de los puestos actuales y forzar estos cambios implica riesgos para la organización como la intervención del sindicato y pleitos legales, temores e incertidumbre que pueden ser reales o imaginarios pero que crean una resistencia en el personal afectando el desempeño, se propone realizar el cambio en etapas considerando el plan de implementación al cambio sugerido.

La mayoría de Organizaciones maneja una estructura mixta por las ventajas de adaptación a sus necesidades, características, valores etc.

La implementación de una estructura mixta o híbrida puede causar confusión ya que contraponer posturas, más establecer el objetivo de porqué se utilizan esas particularidades, logrará despejar dudas.

Debido a que el presente ejercicio se está llevando a cabo en una Organización viva, se sugiere que en un principio el análisis y perfil de puestos se utilice para valorar a candidatos al puesto y para realizar evaluaciones de desempeño a personal que tiene ese nivel de responsabilidad, el cual a la fecha, es calificado de forma subjetiva. Dando lugar a indicadores informales como relaciones interpersonales, intereses, alianzas, etc.

El contar con análisis y perfiles de puestos acordes a la estructura organizacional aportará a) evaluaciones de desempeño reales, b) brindará oportunidades de crecimiento y de aprendizaje c) permitirá al empleado programar su trabajo, d) y hacerse responsable de éste.

Para fomentar la participación del personal y por lo tanto el involucramiento así como disminuir los niveles de resistencia al cambio, se sugiere se realicen campañas de opiniones (encuestas, buzón de sugerencias).

Algunos de los *riesgos* que puede traer el cambio son las resistencias individuales para hablar y exponer ideas entre niveles de mando (Información fluida), falta de interés, temores y apatía del personal que se siente amenazado por la pérdida del control, situación que podría impactar en los costos de la operación de la Organización.

Entre los *beneficios* se obtienen cambios en las formas de interacción para generar aprendizaje, cooperación, compromiso, desarrollo de recursos humanos e innovación así como mayor habilidad de los miembros para trabajar en equipos e involucrarse en la consecución de metas; mejorando así la comunicación y construyendo una Organización más fuerte que se anticipe a las circunstancias que puedan presentarse.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bushe, G. y Shani A.B. (1993) Estructuras paralelas de aprendizaje. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2004) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.

Dubrin, Andrew J. (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional (2ª. ed.) México: Thomson.

French, W y Bell, C. (1995) Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización. (5ª. ed.) México: Prentice Hall.

Fernández y Cazorla (1995) Recuperado el 21/11/2007 18:25 hrs de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)

Gallardo y Alonso (1996) Recuperado el 21/11/2007 19:30 hrs de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm>

Gama Bernal, E. (1992) Bases para el Análisis de Puestos. México: El Manual Moderno.

Gibson, J. (2006) Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. (20ª. ed.) México: Mc Graw Hill.

Jiménez Prieto (1999) Propuestas Organizacionales para la administración del cambio. Gestión y estrategia. No. 15. México: UAM-A.  
Recuperado el 24/ 08/2008 17:33 hrs. De <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc09.htm#Los%20equipos%20de%20trabajo1>

Mintzberg H. (1998) Recuperado el 21/11/2007 19:11 hrs. de <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/vmeydo.doc>

Muchinsky, Paul. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo. (6ª. Ed.) México: Thomson Learning.

Legis (2006) Recuperado el 21/11/2007 18:33 hrs. De <http://www.clickempleo.com/BancoConocimiento/c/coleccio8polivalencia/coleccio8polivalencia.asp?IdArticulo=3497>

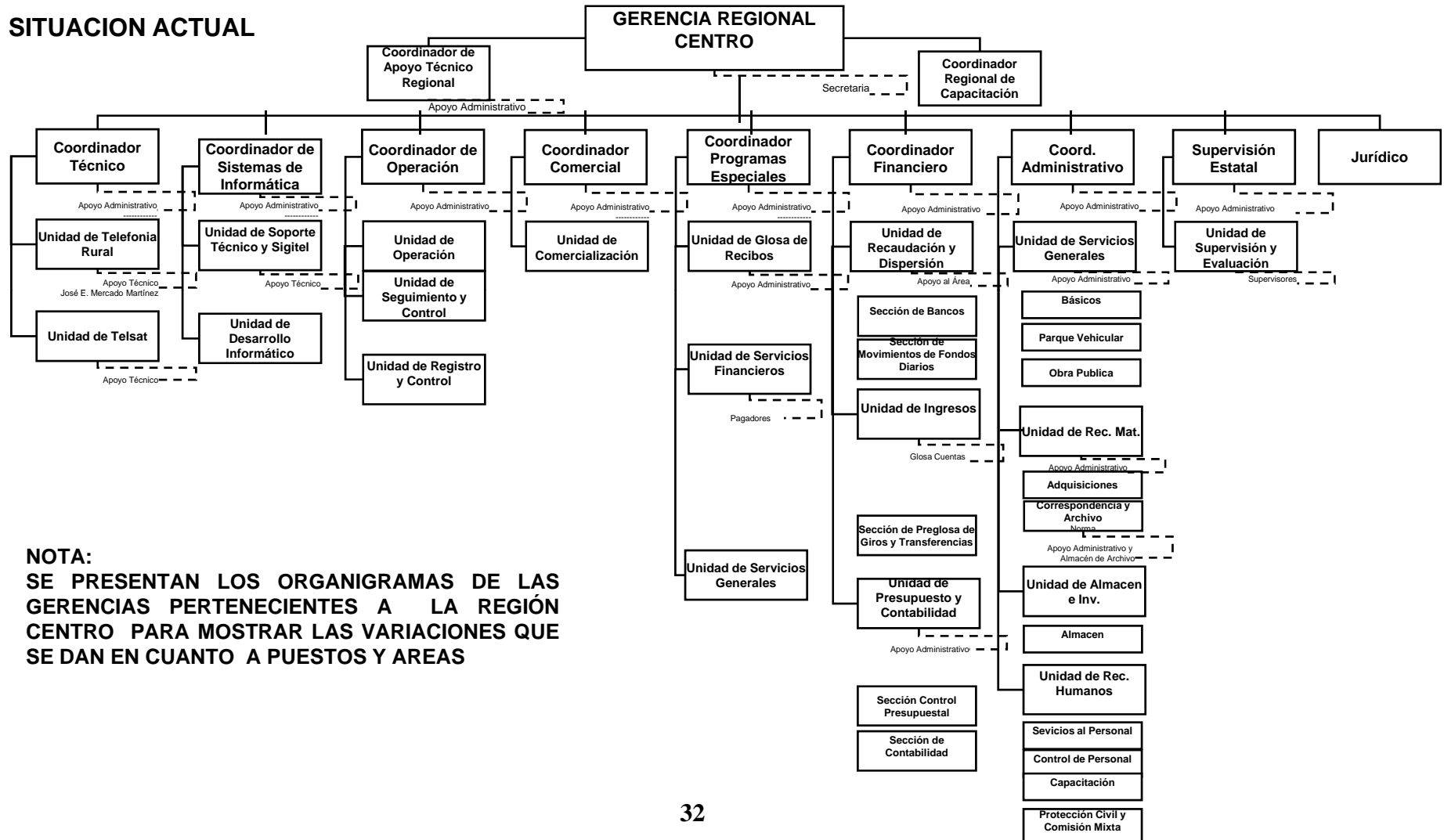
Reyes Ponce, A. (1982) El Análisis de Puestos. (5<sup>a</sup>. ed.) México: Limusa.

Rodríguez, Andrés (1998) Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. México: Pirámide.

Stewart, Jim. (1992) Gerencia para el Cambio. Planeación, Entrenamiento y Desarrollo. Santafé de Bogotá, Colombia: Fondo Editorial.

# ANEXO 1 GERENCIA ESTADO DE MÉXICO

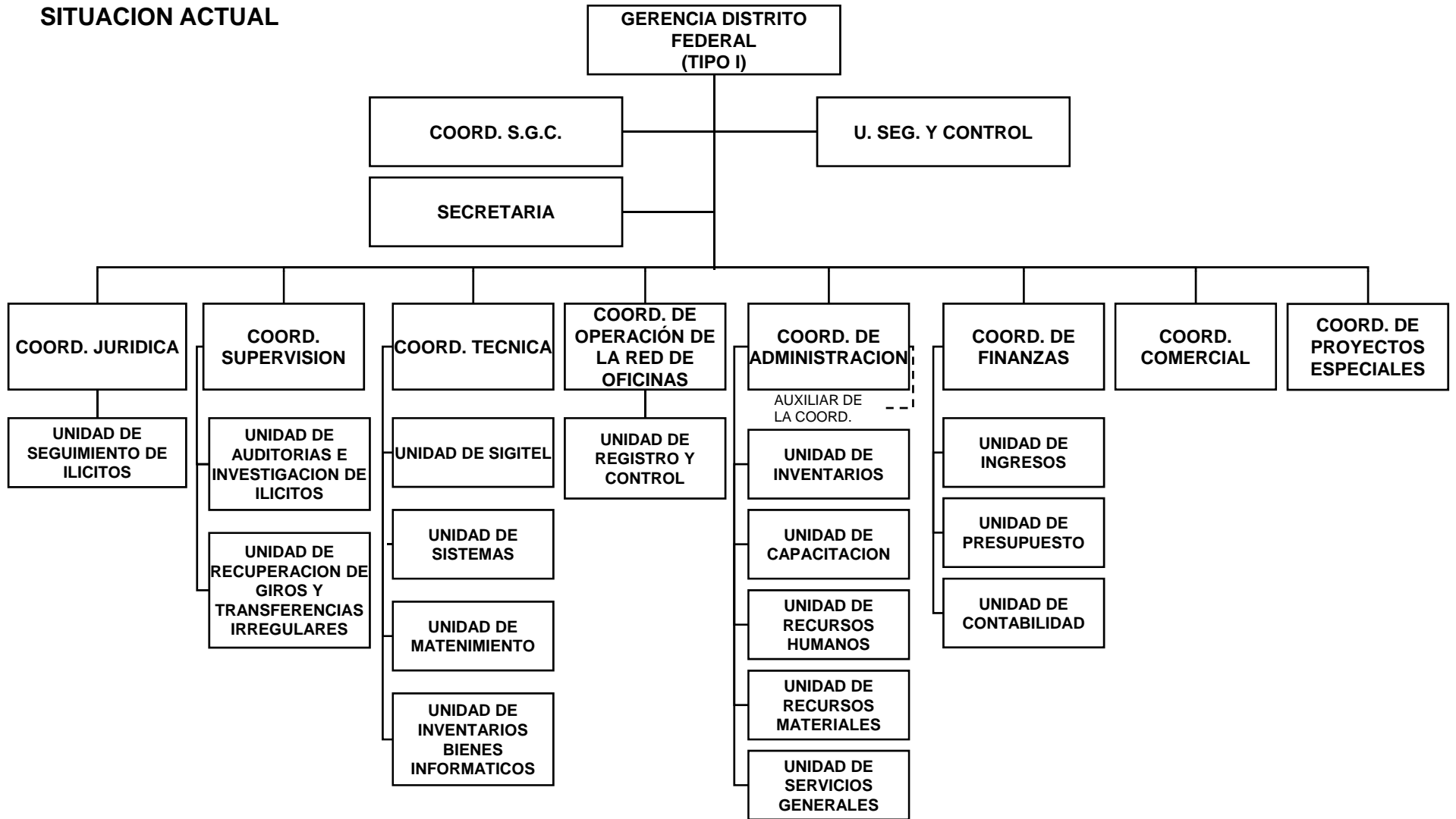
## SITUACION ACTUAL



**NOTA:**  
SE PRESENTAN LOS ORGANIGRAMAS DE LAS GERENCIAS PERTENECIENTES A LA REGIÓN CENTRO PARA MOSTRAR LAS VARIACIONES QUE SE DAN EN CUANTO A PUESTOS Y AREAS

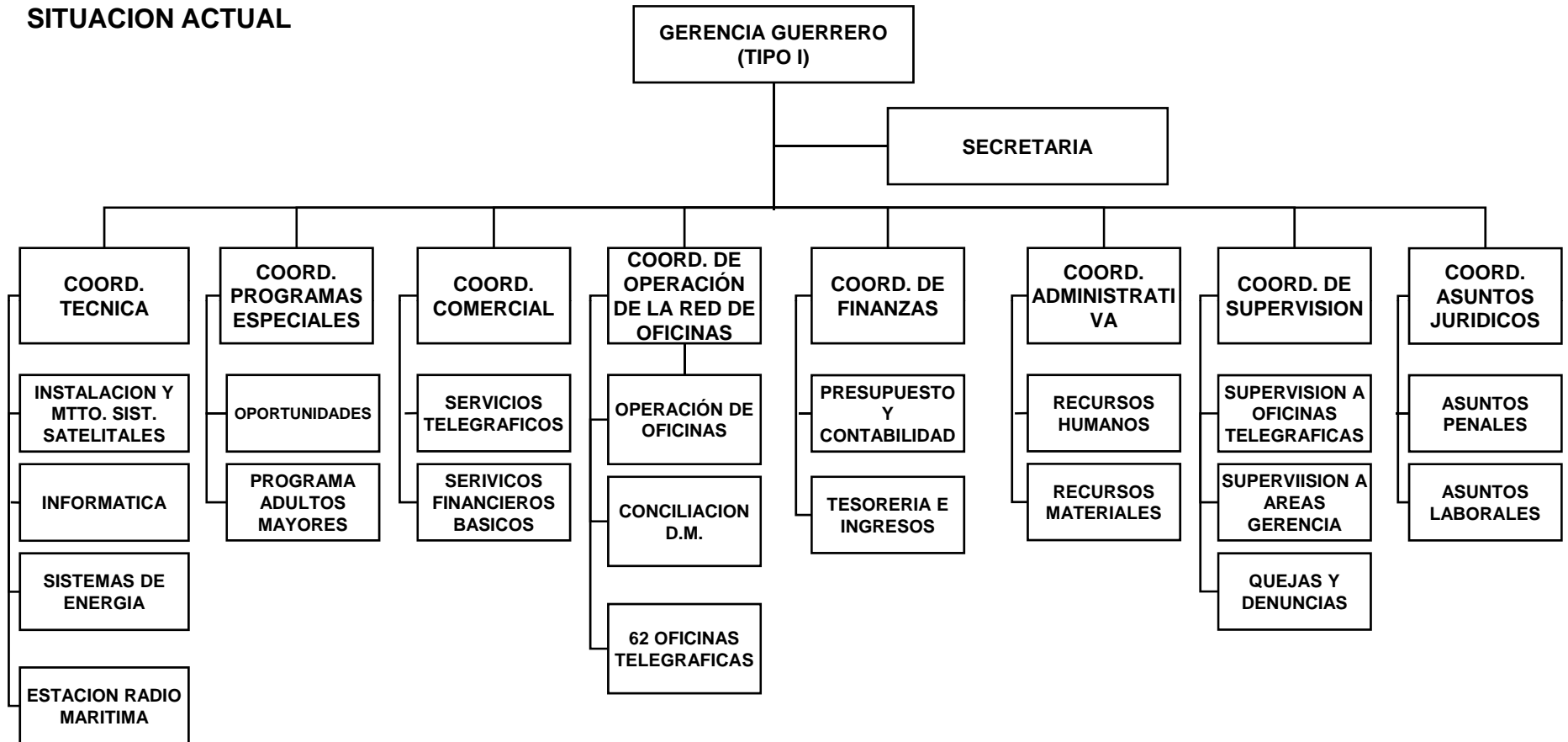
**ANEXO 1  
GERENCIA DISTRITO FEDERAL**

**SITUACION ACTUAL**



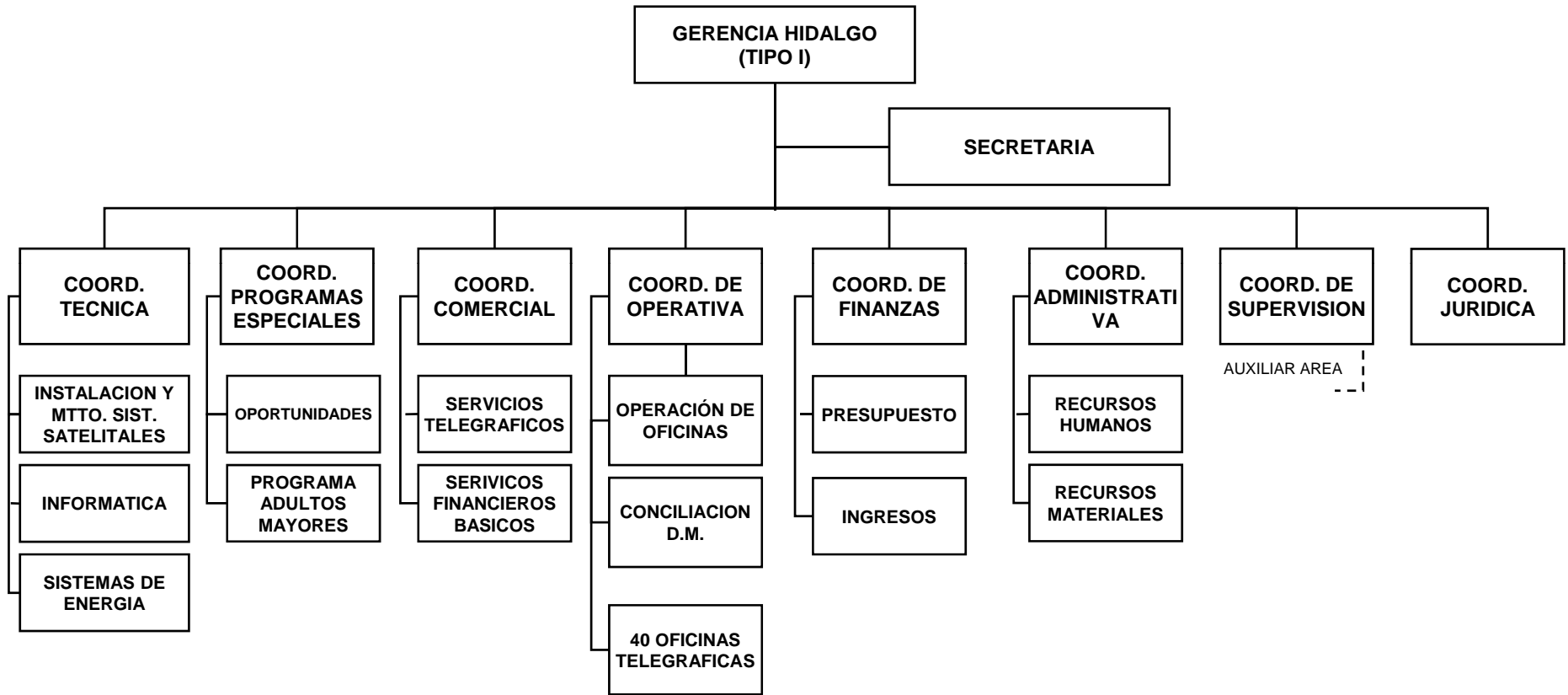
**ANEXO 1  
GERENCIA GUERRERO**

**SITUACION ACTUAL**



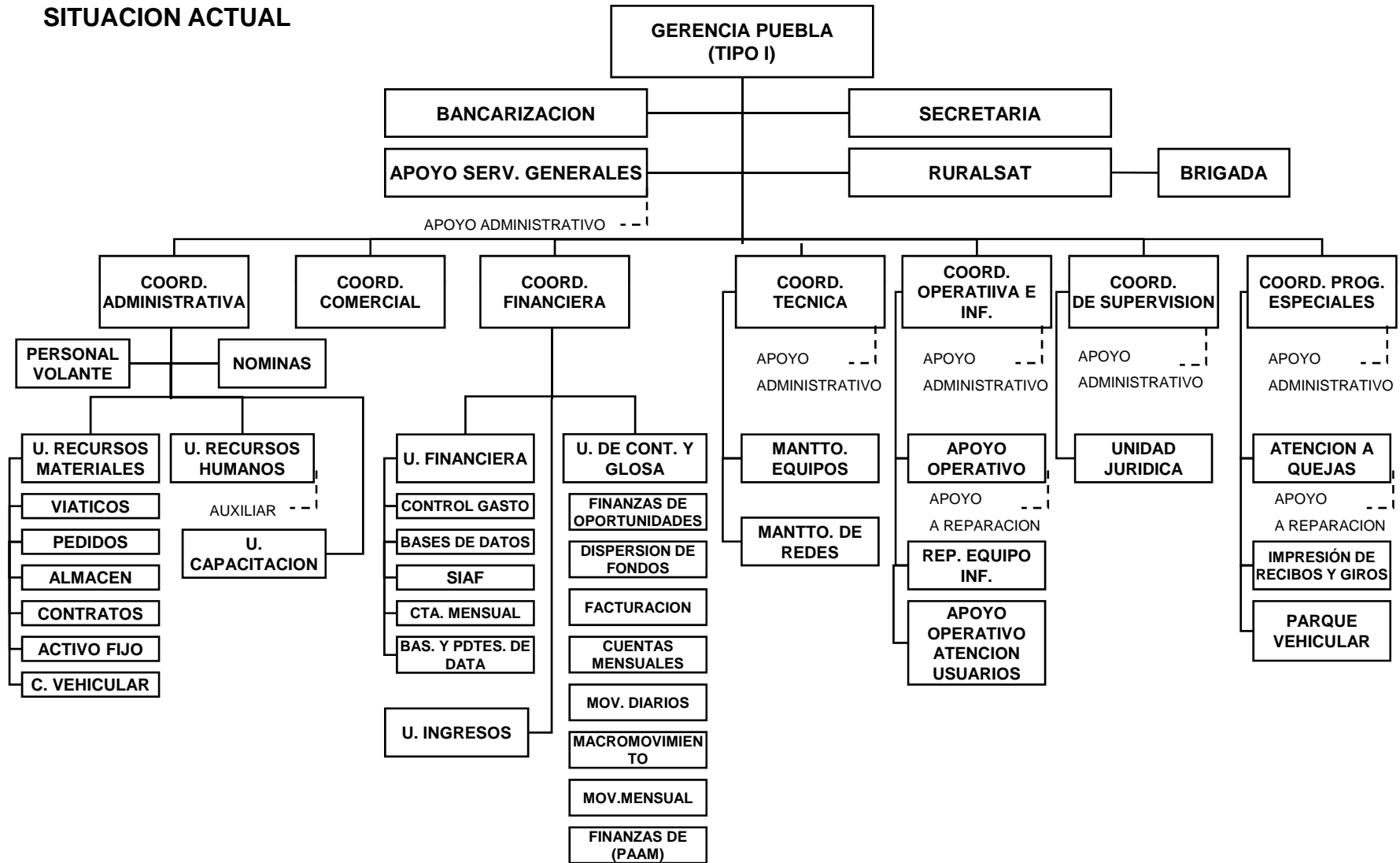
**ANEXO 1  
GERENCIA HIDALGO**

**SITUACION ACTUAL**



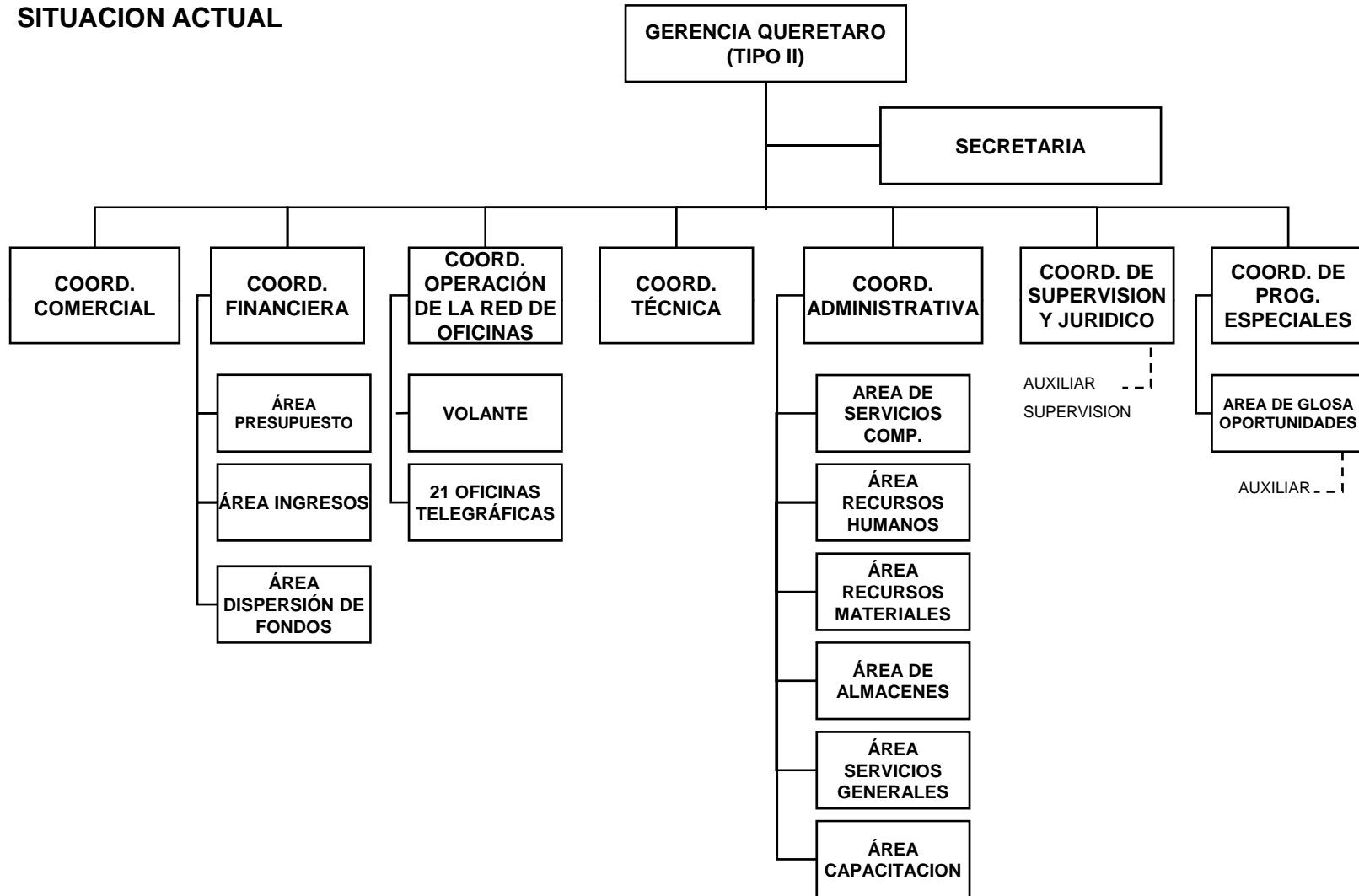
# ANEXO 1 GERENCIA PUEBLA

## SITUACION ACTUAL



**ANEXO 1  
GERENCIA QUERETARO**

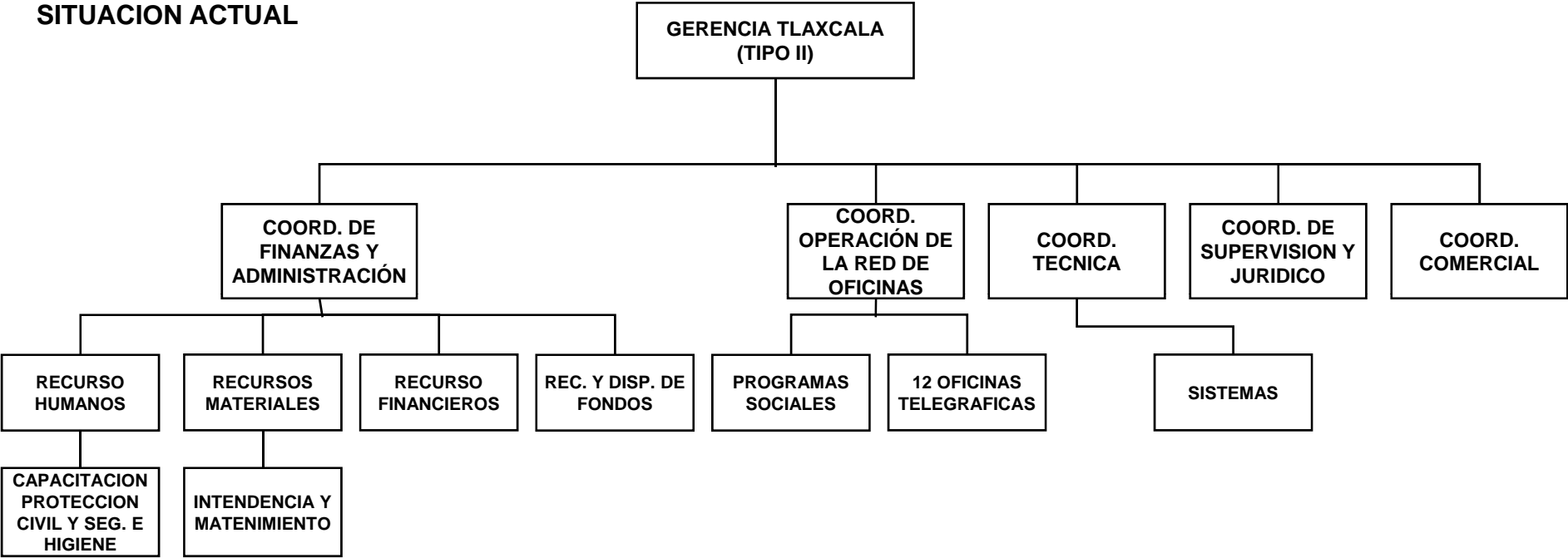
**SITUACION ACTUAL**





**ANEXO 1  
GERENCIA TLAXCALA**

**SITUACION ACTUAL**



## ANEXO 2

### CATALOGO DE PUESTOS DE TELECOMUNICACIONES

<p><b>NIVEL 27</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SUPERVISOR DE SATELITES NACIONALES</li><li>• ADMINISTRADOR DE PROYECTOS DE TELECOMM</li></ul>	<p><b>NIVEL 24</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• AUDITOR SUPERVISOR</li><li>• JEFE DE OFICINA TELEGRÁFICA "C"</li></ul>	<p><b>NIVEL 20</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SECRETARIA BILINGÜE</li><li>• INGENIERO EN SISTEMAS DE COMPUTO</li><li>• VISITADOR GENERAL</li></ul>	<p><b>NIVEL 16</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ANALISTA DE INFORMACIÓN</li><li>• ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS</li><li>• ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS</li><li>• AUXILIAR DE PRESUPUESTO</li><li>• JEFE DE SECCIÓN</li><li>• TELEGRAFISTA</li><li>• TECNICO EN MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIALIZADO</li><li>• CHOFER DE AUTOBÚS</li><li>• CAPTURISTA</li></ul>
<p><b>NIVEL 26</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SUPERVISOR GENERAL</li><li>• JEFE DE CENTRAL AUTOMATICA TELEGRAFICA</li><li>• INGENIERO ESP. EN SATELITES</li><li>• JEFE DE AREA DE COMUNICACIÓN DE DATOS</li><li>• ABOGADO DICTAMINADOR</li><li>• JEFE DE ÁREA COMERCIAL DE TELECOMUNICACIONES</li><li>• JEFE DE OFICINA TELEGRÁFICA "A"</li></ul>	<p><b>NIVEL 23</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SUPERVISOR DE OPERACIÓN TELEGRÁFICA</li><li>• ANALISTA ESPECIALIZADO EN TELECOMUNICACIONES</li></ul>	<p><b>NIVEL 19</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• TEC. EN MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE COMPUTO</li><li>• INSPECTOR</li></ul>	
	<p><b>NIVEL 22</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• AUDITOR ENCARGADO</li><li>• JEFE DE OFICINA DE SISTEMAS DE COMPUTO</li><li>• ESPECIALISTA EN OPERACIÓN DE SISTEMAS Y SERVICIOS DE TELECOMM</li></ul>	<p><b>NIVEL 18</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• TAQUIMECANÓGRAFA</li><li>• ANALISTA PROGRAMADOR</li><li>• TÉCNICO EN COMPUTACIÓN</li><li>• TELEGRAFISTA</li><li>• TELEGRAFISTA INTERNACIONAL</li><li>• JEFE DE OFICINA</li><li>• CONTROL DE SIS. ANAL. DIG. Y/O COMPL. DE TELECOMM</li></ul>	
<p><b>NIVEL 25</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ANALISTA DE SISTEMAS DE SATELITE NACIONALES</li><li>• SUPERVISOR DE ADMINISTRACIÓN</li><li>• SUPERVISOR TÉCNICO OPERATIVO</li><li>• JEFE DE OFICINA TELEGRÁFICA "B"</li></ul>	<p><b>NIVEL 21</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• CAJERO MANEJADOR DE FONDOS</li><li>• ANALISTA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES</li><li>• COORDINADOR DE PROYECTOS DE TELECOMUNICACIONES</li><li>• JEFE DE OFICINA TELEGRÁFICA "D"</li></ul>	<p><b>NIVEL 17</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• PROGRAMADOR</li><li>• TELEGRAFISTA ESPECIALIZADO</li><li>• SUBJEFE DE OFICINA</li><li>• TÉCNICO ESPTA. EN TELECOMUNICACIONES</li></ul>	<p><b>NIVEL 15</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• JEFE DE MESA</li><li>• MECANÓGRAFA</li><li>• DISTRIBUIDOR DE CORRESPONDENCIA TELEGRÁFICA</li><li>• OPERADOR TELEGRÁFICO</li><li>• TÉCNICO EN MANTENIMIENTO</li><li>• CHOFER DE CAMIÓN</li><li>• JEFE DE OFICINA TELEGRAFICA "V" (VOLANTE)</li></ul>