

# XIII

## Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**Estructura organizacional y manual de  
puestos de trabajo de la Coordinadora  
de Atención a las Adicciones del Estado  
de Chihuahua**

**XIII ASAMBLEA GENERAL ALAFEC, 2012**  
**“Universidad y Sociedad: Técnica vs Humanismo”**

Buenos Aires, Argentina  
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Ponencia

**Estructura organizacional y manual de puestos de trabajo de la  
Coordinadora de Atención a las Adicciones del Estado de Chihuahua**

Área temática

**Administración**  
**Administración del cambio**

Autores

**Garzón Ortiz Ángela Melissa,**  
**Reyes López José Gerardo y**  
**García Bencomo Myrna Isela**  
[tinnymels@hotmail.com](mailto:tinnymels@hotmail.com), [jreyes@uach.mx](mailto:jreyes@uach.mx) [mygarcia@uach.mx](mailto:mygarcia@uach.mx)

Institución:

**Facultad de Contaduría y Administración / Universidad Autónoma de  
Chihuahua**

Nuevo Campus Universitario s/n  
Chihuahua, Chihuahua, México C.P. 31125  
(614) 442 0069 teléfono, Fax (614) 442 00 65

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo fue realizar la estructura organizacional y el manual de puestos de trabajo de la Coordinadora de Atención a las Adicciones del Estado de Chihuahua. La metodología utilizada fue la siguiente: La investigación fue de carácter descriptivo-analítico. El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua entre los meses de marzo a octubre del 2011. Se realizó la detección de necesidades de los empleados a través de reuniones con la Dirección de la institución, con el fin de conocer el estado actual de la organización así como sus objetivos institucionales. Con base en esta información, se diseñó el instrumento de medición para obtener una referencia de las funciones que realizaban los trabajadores. El resultado de la aplicación y de la revisión de la literatura, junto con el análisis de instituciones similares en el país y en el extranjero, sirvieron como base para el diseño de la estructura organizacional y el manual de puestos de trabajo de los empleados actuales y de los nuevos puestos propuestos para la oficina central así como para las oficinas regionales.

## **ANTECEDENTES**

### **Reseña histórica de la Coordinadora de Atención a las Adicciones**

En octubre de 1998 se forma un grupo de 5 personas para el desarrollo de un modelo preventivo de las adicciones propio del Estado de Chihuahua, el cual se denominaría más tarde Modelo Chihuahua. Este grupo comienza a generar vínculos con el Consejo Nacional Contra las Adicciones y otros estados de la Republica en la búsqueda de capacitaciones que se pudieran implementar en el Estado.

Se instaura una oficina en Ciudad Juárez, y más tarde en Chihuahua para la atención en prevención, coordinación de capacitación y participación de las acciones de salud concernientes en adicciones y al mismo tiempo se vinculan instituciones que desarrollan alguna actividad en materia de adicciones mediante sesiones mensuales las cuales se enmarcaron en el Consejo Estatal Contra las Adicciones y junto con ellos se trabajó la sensibilización para la instalación de los Comités Municipales Contra las Adicciones.

Durante la administración siguiente del 2004 al 2010 la CAAD capacita a los centros de tratamiento en las áreas del cumplimiento de la NOM 028 SSA21999; Derechos Humanos, codependencia; modelos de tratamiento como el de Comunidades terapéuticas y desarrollo humano.

En el área de prevención se genera el programa para niños de primaria (6 a 9 años de edad) El Mundo de los Drogosaurios. Se logra un Convenio de Colaboración entre el Gobierno del Estado y la Central Mexicana de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos. Se implementa el Nuevo Sistema de Justicia Penal y la Coordinadora comienza a referir a imputados con orden judicial de tratamiento.

Durante este periodo también se trabajó con diputados de la sexagésima primera legislatura para la creación de la Ley para la prevención de adicciones, disminución de daño y reinserción social en el Estado de Chihuahua, la cual fue aprobada y publicada en octubre de 2007.

Ligado al gobierno federal, en el 2009 se crean los Centros Nueva Vida construyéndose en total 10 en el Estado con la derivación de personas a centros de tratamientos con un promedio de 350 a 420 personas por año.

#### *Misión CADD*

Contribuir en la prevención del uso de sustancias adictivas a través de orientación, capacitación y asesoría en todos los ámbitos de la sociedad. Dirigiendo y coordinación estrategias adecuadas mediante la red multidisciplinaria

#### *Visión CAAD*

Crear una cultura de prevención sobre el riesgo individual y social que disminuya a una mínima expresión el uso, abuso y dependencia de sustancias adictivas a través de una red multidisciplinaria de información y tratamiento en el Estado de Chihuahua.

### *Descripción de actividades CAAD*

La Coordinadora de Atención a las Adicciones tiene como principal función el apoyo a los adictos de cualquier sustancia (alcohol, tabaco o drogas) y a sus familias que perciben el fenómeno social de la adicción, dentro de este apoyo ofrece:

Tratamiento para el manejo de las adicciones mediante remisión a centros de rehabilitación.

Seguimiento y coordinación de los centros de rehabilitación

Rehabilitación con orientación.

Reinserción social.

Actividades de prevención contra las adicciones para los diferentes grupos comunitarios, entre los cuales se destaca el trabajo en escuelas.

En conjunto con otras instituciones coordinan proyectos para los centros Nueva Vida y demás instituciones que ofrecen servicios relacionados a lo largo del Estado.

### *Localización*

La oficina central de la Coordinadora de Atención a las Adicciones del Estado de Chihuahua, se encuentra en la ciudad de Chihuahua en la calle Aldama No 19, y cuenta además con cuatro oficinas regionales distribuidas en cuatro ciudades con el fin de cubrir la mayor parte de las necesidades del estado, estas son Chihuahua, Juárez, Parral y Cuauhtémoc.

## **MARCO TEÓRICO**

La Organización es un sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas y de las relaciones humanas como factor principal que se correlaciona con las funciones, la estructura, de los procesos de trabajo, las políticas y las estrategias, de la comunicación y la información para condicionar las decisiones referidas a los individuos, los grupos, los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan (Alhama, Alonso, y Cuevas, 2004).

La organización es también un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con su ambiente. En esta perspectiva, las organizaciones dependen para su supervivencia de un intercambio de bienes y servicios con su medio ambiente pero también la organización es un sistema de actividades o fuerzas coordinadas de manera consciente, donde influye la división del trabajo y la jerarquía (Kinick y Kreitner 2003).

Estos mismos autores menciona que en las organizaciones formales en las cuales la estructura intencional de funciones está formalmente organizada se define el contexto en el que se va a mover cada unidad organizativa básica al seleccionar el negocio o negocios a los que se va a dedicar, así como el entorno al que se va a enfrentar. La definición de la estructura primaria va a condicionar el número y tamaño de las unidades organizativas básicas. La forma en que se definan esas unidades básicas va a incidir en el grado de autonomía que van a tener para llevar a cabo sus actividades(Alhama y colb, 2004)..

## **Marco Conceptual**

### **a). Análisis de Puestos**

El análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización y puede realizarse en el momento de la creación de una empresa, cuando se crean nuevos puesto de trabajo o cuando hay una reestructuración de procedimientos o sistemas. (Mondy y Noe, 1997).

Según Dressler (2001), es un procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en término de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas. Su objetivo, según este mismo autor, es conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Varela (2006) menciona que el análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir.

### **b).Descripción de Puestos**

La descripción de un puesto explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y bajo qué condiciones. Esto contiene secciones relativas a la identificación, es decir el título, departamento sección; el resumen del puesto, donde de manera concreta se enumeran las principales funciones; las relaciones dentro y fuera de la empresa como a quien informa o a quien entrega informes; las responsabilidades y obligaciones, y estándares de desempeño (Dressler, op. cit.).

La descripción de puesto es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto definiendo en esta línea al puesto de trabajo como la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos (Mondy, y Noe, op.cit.).

### **c). Manual de puestos**

Las organizaciones tradicionalmente han confiado en los puestos de trabajo como el medio para desarrollar sus funciones. Una vez diseñados dichos puestos y sus características asociadas (definición de tareas, procedimientos, etc), las personas son seleccionadas a partir de su perfil para desempeñarlos.

Chiavenato (Op. cit) expone que los manuales de cargo permiten “Determinar el Perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal” (p.252). Es entonces, el manual de Cargos específicamente, el cual se encuentra en la descripción de cargos, el que contiene la información requerida para una parte del proceso de Selección.

Fernández, (2004) al respecto dice que para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización.

## **Marco de referencia**

### **a). Estructura Organizacional**

Toda las empresas tienen la opción de diagramarse mediante un organigrama, el cual indica las relaciones entre los distintos departamentos a lo largo de las líneas de autoridad, lo cual permite visualizar la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de la empresa (Koontz y Weihrich, 2004).

El diagrama organizacional u organigrama muestra las posiciones o los puestos de la compañía y las formas en que están acomodados., Ofrece una visión de la estructura de reporte y las diferentes actividades que llevan a cabo dentro de la organización por parte de los diferentes individuos, así mismo permite identificar la diferenciación o unidades de trabajo y su integración o coordinación y líneas de autoridad (Bateman y Snell, 2009).

La formación de estos organigramas depende no solo las actividades de la empresa sino de los puestos de trabajo que se crean para desarrollar dichas funciones y una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto (Bateman y Snell, op. cit.).

Existen varias formas de lograr obtener la información para la formación de los puestos de trabajo según Dressler (2001) existen varias formas responden a la pregunta ¿Qué cualidades, características y experiencia humana se requiere para desempeñar bien el trabajo? Y puede realizarse basándose en el criterio de los supervisores o gerentes, o basándose en la estadística de estudios realizados en otras organizaciones similares.



Por su parte Mondy, y Noe, (op. cit.) mencionan algunos métodos para recabar información en el análisis de puesto:

- a. Las entrevistas: Para el análisis de datos se utilizan tres tipos de entrevistas: individuales con cada empleado, entrevistas de grupo con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas con supervisores que conocen a fondo el puesto que se analiza.
- b. Los cuestionarios del puesto: Pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es otra forma cómoda de obtener información para el análisis de puestos.
- c. La observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Pero no es aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental que no se pueda medir.
- d. Los diarios o bitácoras de los empleados: Listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una de ellas.

Una vez obtenida la información se debe tener en cuenta otros factores que varios autores han considerado como los elementos del análisis de puestos:

*Elementos del entorno en el diseño de puestos:* Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Así mismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable (Wether, 2006).

*Elementos conductuales en el diseño de puestos:* Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. (Deslerop. cit)

- Autonomía y responsabilidad por el trabajo.
- Variedad, uso de diferentes habilidades y conocimientos.

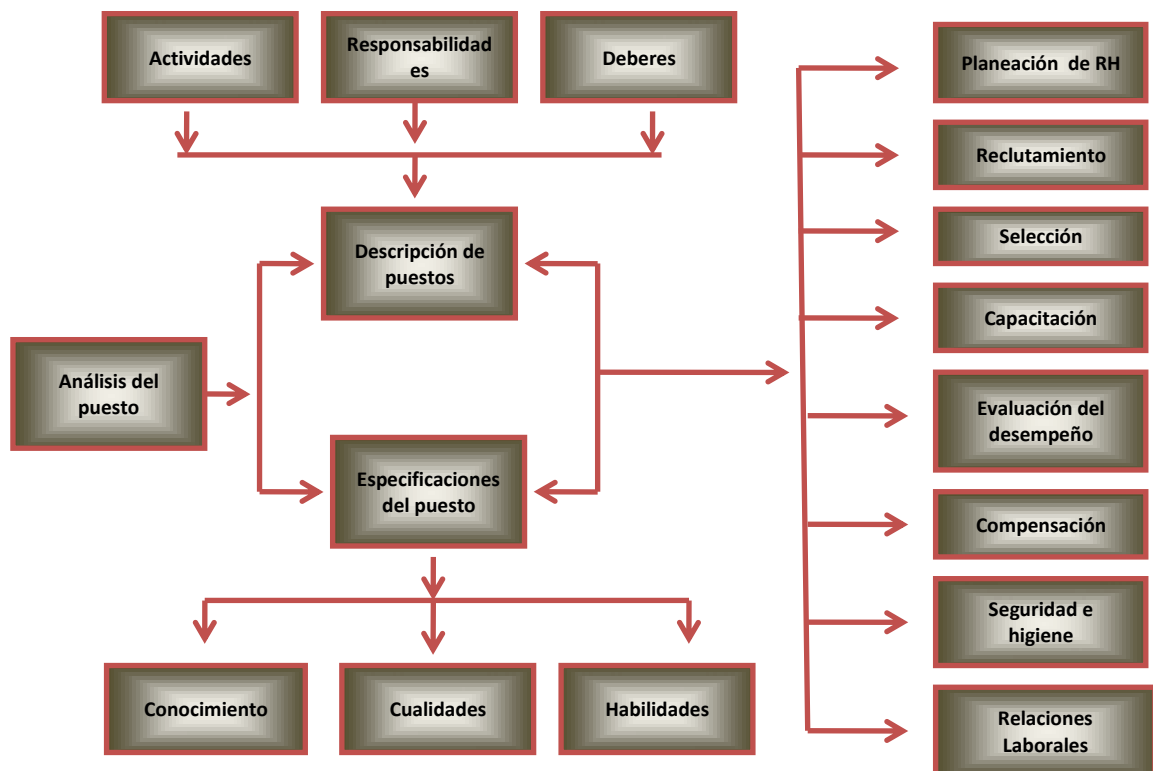
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. Significado de la tarea.

- Retroalimentación – información sobre el desempeño.

Se entienden entonces que los datos que provienen del análisis de puestos influyen en la administración de recursos humanos y su correcto uso puede satisfacer diferentes necesidades. Permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. (Wether, 2006).

Otros beneficios de esta identificación de los puestos se puede apreciar en la medida que se toman respecto a recursos humanos, compensaciones, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y seguridad e higiene entre otras, así como lo resumen los autores de Mondy, y cols, (opcit) en la figura que se presenta a continuación:

**Figura 1. Análisis de puesto**



Fuente, Mondy, y Noe, 1997.

En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, la estructura organizacional y el análisis de puestos pretenden determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige, los conocimientos y habilidades, así como las actividades de la empresa.

Ahora bien, toda esta información es esencial por lo cual es plasmada en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos cuando se encuentran enmarcados en manuales accesibles que permitan unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

### **JUSTIFICACIÓN**

El fenómeno de consumo, abuso y dependencia de sustancias psicoactivas legales o ilegales muestra una preocupante evolución. Sus principales indicadores revelan un incremento de las prevalencias de consumo, así como una disminución en las edades de inicio, principalmente para las drogas introductorias como el tabaco y el alcohol, de acuerdo al Consejo Nacional Contra las Adicciones (CONADIC, 2008). En México hay tres y medio millones de personas entre los 12 y los 65 años adictos de alguna sustancia. Chihuahua ha sido uno de los estados con mayor prevalencia de la región sobre todo por los altos índices registrados en Ciudad Juárez donde ya desde 1998 y más recientemente en 2005 se detectó un consumo mayor al del resto del país a temprana edad según la Encuesta Nacional de Adicciones 2008 (ENA 2008).

Esta preocupante situación manifiesta la necesidad de intervención de las instituciones gubernamentales que se encargan de disminuir los impactos de la violencia y el manejo de drogas ilícitas, mediante servicios eficientes con el fin de mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

El Estado de Chihuahua respecto a esto cuenta con la Coordinadora Estatal de Atención a las Adicciones (CAAD), institución encargada de proveer servicios de prevención, tratamiento y rehabilitación de las adicciones y de establecer proyectos con la sociedad chihuahuense para crear una conciencia cívica en

contra del manejo y consumo de sustancias adictivas que aporten a la creación de un ambiente propicio para el desarrollo de una calidad de vida óptima.

La importancia de la Coordinadora de Atención a las Adicciones del Estado de Chihuahua en el manejo comunitario de prevención y tratamiento de las adicciones en el Estado revela la necesidad de constantes cambios para mejorar la atención, y crear un sistema de intervención más eficiente que aporte valor agregado, para lo cual es necesario reformar los puestos de trabajo. Debido a esta responsabilidad el presente trabajo busca colaborar con este proceso de crecimiento organizacional optimizando los factores de éxitos de los puestos de trabajo y facilitando que en la fase de selección existan personas calificadas, disponibles para ocupar los puestos clave una vez que estos estén vacantes y mejorar los ya existentes, delimitando tareas y responsabilidades para satisfacer como menciona Valenzuela y Pacheco (2004) una necesidad social de identificar que se hace en los trabajos, una necesidad de eficiencia y productividad y una necesidad legal de tener documento que especifiquen las funciones de los empleados, de acuerdo a la legislación laboral que establece que deberá tenerse por escrito los servicio o servicios que deben prestarse.

Se pretende optimizar y expandir sus servicios mediante la estructuración de las funciones y la creación de nuevos puestos, que favorezca el reclutamiento de personal altamente capacitado, preparado y comprometido ofreciendo así una alternativa sistemática y organizada que permita cumplir con los objetivos propios de la institución así como con las propuestas estatales y federales de mejoramiento continuo.

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo General*

Elaborar la propuesta de estructura organizacional y el manual de puestos para la Coordinadora de Atención a las Adicciones.

### *Objetivos Específicos*

Identificar la estructura organizacional y los puestos de trabajo actuales de la Coordinadora de Atención a las Adicciones.

Proponer una estructura organizacional y un manual de puestos de trabajo idóneos para la Coordinadora de Atención a las Adicciones.

## **CRITERIOS METODOLÓGICOS**

### **Tipo**

Aplicada

### **Forma**

Descriptivo

### **Modo**

De campo con apoyo bibliográfico y /o documental.

### **Método**

Analítico, el conocimiento inicia con la observación de fenómenos generales para señalar verdades particulares identificando cada una de sus partes para establecer relación causa-efecto.

### **Lugar Y tiempo**

El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, entre los meses de marzo a octubre de 2011.

## **Carácter**

La investigación fue No Experimental ya que no se manipularan variables de estudio y solo se pretende plantear mediante una descripción la estructura organizacional y un manual de puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades actuales

## **Diseño**

El diseño de la investigación fue No Experimental Transeccional Descriptivo. Transaccional ya que la toma de datos se hará solo en un tiempo específico. Descriptivo debido a que no se pretende manipular variables.

## **Población de Interés y unidad de análisis**

La población de interés fueron los empleados de la Coordinadora de Atención a las Adicciones del estado de Chihuahua, cuya oficina central se encuentra ubicada en la ciudad de Chihuahua.

## **Recolección de datos (Instrumento de medición)**

Comunicado: En primer lugar se realizó una reunión con el Director, Sr. Antonio Trespacios con el fin de comunicar el proyecto y tener autorización de permitir el acceso a las instalaciones y a obtener información laboral.

Recolección de antecedentes previos: se buscó información descriptiva de la Coordinadora de Atención a las Adicciones como misión y visión que ayuden a entender las funciones de cada puesto.

Selección de participantes del proyecto: se escogieron a todos los empleados de la Coordinadora de atención a las Adicciones, seccional Chihuahua

Aplicación de instrumento: Para poder obtener los datos se utilizará un cuestionario por ser uno de los métodos más idóneos que se utilizan para realizar un adecuado análisis de puestos que ayude a formar la estructura de una organización (Mondy y cols, op. cit). Este cuestionario tiene en su mayoría preguntas abiertas debido al número reducido de puestos de trabajo, y a la gran diversidad de actividades de cada empleado, con el fin pretenden recabar información sobre funciones y responsabilidades.

Para la realización de este cuestionario se realizó, revisión de la literatura, análisis de la organización y su funcionamiento y reuniones con los empleados para así determinar el número de quienes integraban la CAAD.

### **Interpretación de la Información**

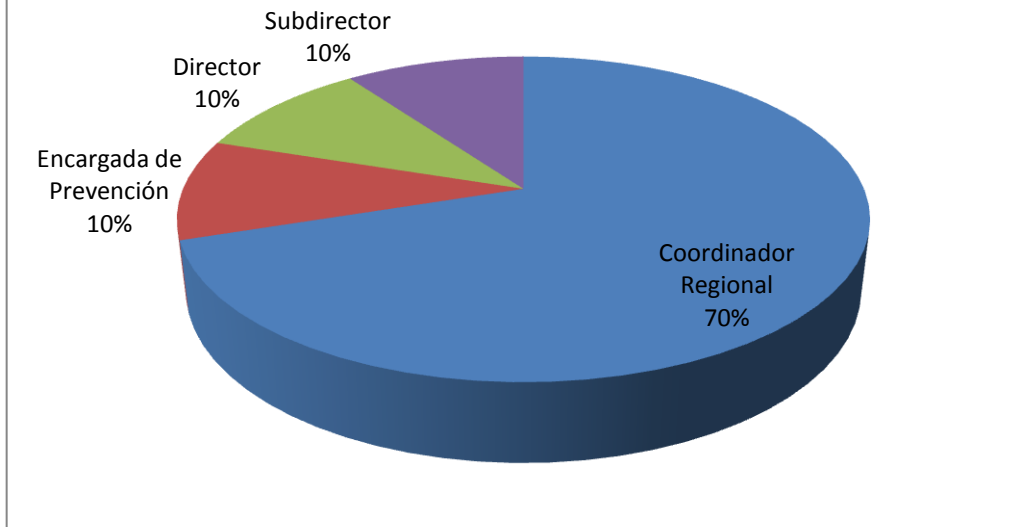
Para la interpretación de los datos se tomó de manera individual cada cuestionario respondido para una mayor ya que no se pueden agrupar las respuestas por la diferenciación de los cargos y el número limitado de empleados que ocupa cada puesto., resaltando las funciones con el fin de facilitar el proceso de desarrollo del manual.

## **RESULTADOS**

En este apartado se incluye la interpretación de los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los empleados de la Coordinadora de Atención a las Adicciones (CAAD). Se realizó el cuestionario basando se en la literatura con preguntas relacionadas con los requerimientos mínimos de información de una descripción de puestos.

Debido a la naturaleza del instrumento y al limitante número de empleados los resultados obtenidos se presentan en dos partes, la primera expone gráficas y cuadros de datos generalizables y que por presentarse en más de un empleado amerita de ser graficado ya que permite una mejor visualización de la situación actual. La segunda parte es la presentación de los cuestionarios respondidos por cada uno de los empleados ya que, que cada uno tiene un puesto único, con el fin de ampliar el estado actual del personal.

**Grafica 1. Jefe Inmediato de los empleados del CAAD**

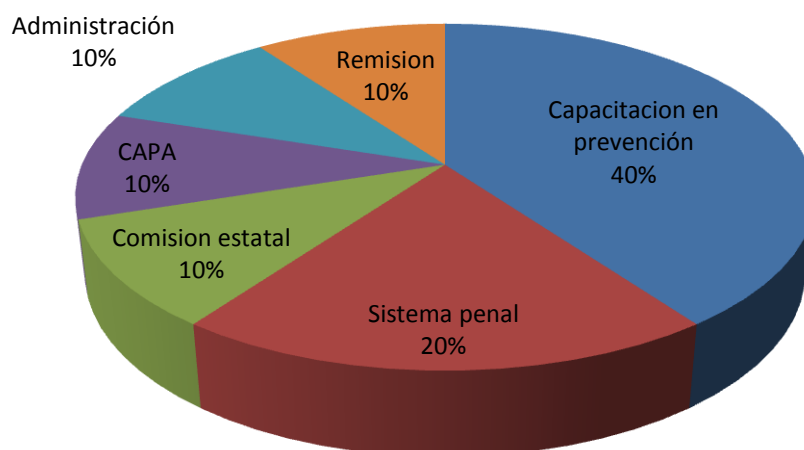


Como se puede apreciar la gran mayoría reconoce al Coordinador Regional como su jefe inmediato, sin embargo es importante destacar que le reportan gran cantidad de actividades, todas de diferente índole en todo el Estado.

Como lo menciona Dressler (Op.cit.) es esencial que para la supervisión de los empleados se conozcan las funciones para poder evaluar el desempeño e identificar necesidades de capacitación.

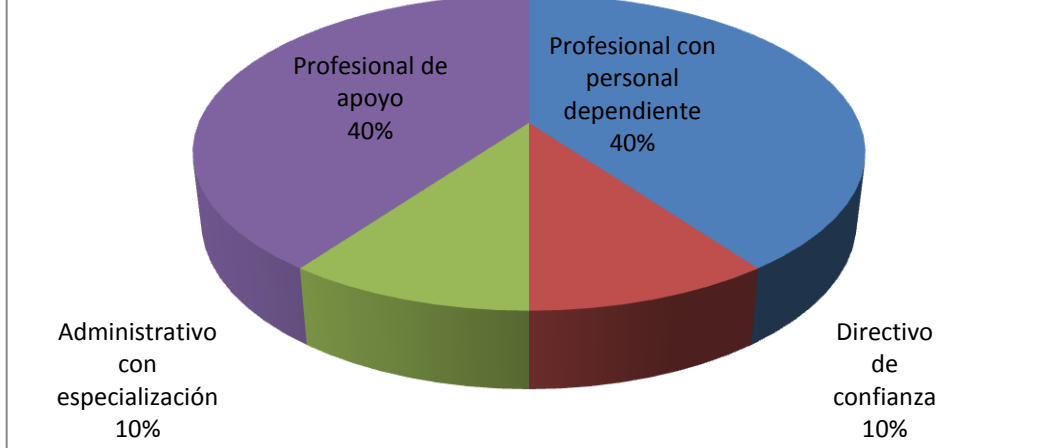


## Gráfico 2. Funciones realizadas por los empleados del CAAD



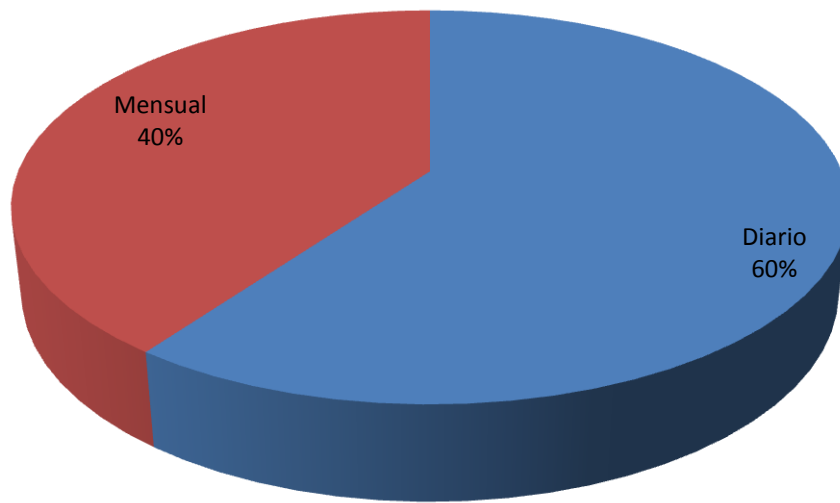
Se aprecia que la gran mayoría tiene a su cargo desarrollar actividades de prevención (40% de los empleados), lo cual es una de las actividades propias del CAAD, pero solo el 10% se encarga de los centros de rehabilitación cuya área merece de mayor atención. Además no mencionan actividades de reinserción social o tratamiento de las adicciones, es decir, que haya algunas áreas que tienen poco personal y a las cuales se les dedica menor tiempo.

**Gráfico 3. Clasificación del Puesto de los empleados del CAAD**



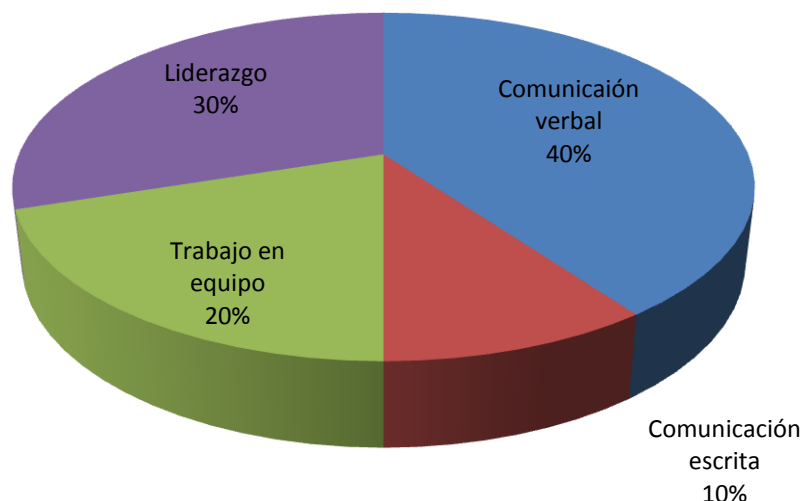
En este gráfico se pueden apreciar dos cuestiones importantes, la primera es que consideran la profesionalización de los empleados, es decir, con estudios superiores de licenciatura. Muchos se reconocieron como profesional con personal dependiente, lo cual no es congruente con la gráfica de jefe inmediato, porque la mayoría esta a cargo del coordinador regional por lo cual se evidencia que no hay claridad de los niveles jerárquicos.

**Gráfico 4. Periodicidad de Reporte**



Tomando como base el primer gráfico, es importante mencionar la incongruencia en los reportes, si bien la mayoría lo hace hacia el coordinador regional, algunos lo realizan diariamente, de forma oral, mientras que otros mensualmente generalmente de forma escrita. Esto evidencia que no hay establecido un lineamiento para los reportes, o como lo evidenciaron confunden el comunicar verbalmente una actividad con el reporte.

**Gráfico 5. Aptitudes Indispensables de los empleados del CAAD**



Identificando las actividades de mayor importancia para los empleados como lo fue la capacitación, es de esperarse que el 40% reconociera la comunicación verbal como aptitud indispensable así como el liderazgo.

### **CONCLUSIONES**

Tomando como base la hipótesis que se planteó en una primera etapa de la investigación, *La estructura organizacional y los puestos de trabajo actuales, son los adecuados para el cumplimiento de las funciones de la Coordinadora de Atención a las Adicciones* se puede concluir que:

La Coordinadora Atención a las Adicciones cuenta solo con 2 personas en tratamiento, siendo esta una de las actividades primordiales, así como el seguimiento y coordinación de los centros de rehabilitación de todo el Estado que está a cargo de un solo empleado. Helliregel, y colbs, (opcit) recomienda que la división adecuada del trabajo sea equitativa y que se base en una adecuada departamentalización. No hay un empleado que se encargue de la rehabilitación con orientación o de reinserción social. Tampoco hay lineamientos de reporte a superiores por lo cual se dificulta la identificación de las tareas de los empleados, las cuales en ocasiones se repiten, así mismo esta falta de sistematización

genera otro factor como la incapacidad de evaluar el desempeño. Estos mismos autores recomiendan que en la jerarquía se aplique el principio de unidad de mando, limitando el número de personas que le reportan a un solo jefe, ya que la carga de trabajo para el coordinador regional es bastante.

El limitado número de personal obliga a que se descuiden actividades en las oficinas regionales, ya que en la mayoría de los casos solo tienen seguimiento una vez al mes cuando los empleados viajan desde Chihuahua para dar la atención, dejando igualmente la oficina central sin personal.

Los resultados de la segunda parte también rectifican el rechazo de la hipótesis, los cuestionarios respondidos y presentado de manera individual, justifican esta conclusión. Como se puede ver la gran mayoría de los empleados no tiene claridad de cuáles son sus funciones y las confunden con sus actividades diarias. La falta especificación de los puestos también ha generado que entre los cargos no haya una cadena de apoyo, es decir, que los empleados pueden conectar sus funciones con las de otros cargos, tal como se puede apreciar en la pregunta ¿para que lo hace?, ya que la mayoría de las respuestas se centraron en el objetivo del CAAD, más no en el objetivo del puesto.

Para finalizar es importante también mencionar algunas observaciones que se realizaron en el momento de aplicar los cuestionarios. Muchos de los empleados dudaron en la información que colocaron, o tuvieron que preguntarle a sus compañeros sobre su situación. Todos consideran que tienen demasiada responsabilidad, por tener que cubrir todo el Estado con sus actividades, y que sería mucho más productivo si hubiera mayor personal.

En conclusión actualmente la Coordinadora de Atención a las Adicciones presenta una situación crítica de personal por el limitado número de empleados y la falta de estructura que hay en cuanto a los puestos de trabajo, lo cual ha dificultado el cumplimiento de sus objetivos institucionales y por lo que se hace necesario una modificación para poder desempeñar las metas establecidas y ser una institución de gobierno reconocida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alhama,B, Alonso, A. y Cuevas,C. (2004) Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos. Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Bateman , T y Snell, S (2009) Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Ed Mac Graw Hill. México
- Chiavenato. I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mac Graw Hill
- Dressler, G. (2001). “Administración de Personal. Octava Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Fernández, G. (2004): “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Helliregel, D, Jackson, S y Slocum, J. (2002) *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Editorial Prentice Hall.
- Koontz, H y Weihrich, H.( 2004) Administración, una perspective global. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Kinick, A y Kreitner, R. (2003) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997): “Administración de Recursos Humanos”. Mexico. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Varela, R, (2006) *Administración de la compensación*. Ed Pearson; México.
- Werther, W. (2006).“Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

## **ANEXO1**

### **PROPUESTA**

Después de analizar la problemática de la Coordinadora de Atención a las Adicciones y de analizar los resultados de los cuestionarios, se evidenció la necesidad de diseñar una estructura organizacional, mediante la creación de los posibles puestos de trabajo a ocuparse en la oficina Central y las regionales, esto con el apoyo de los empleados de la Coordinadora de Atención a las Adicciones.

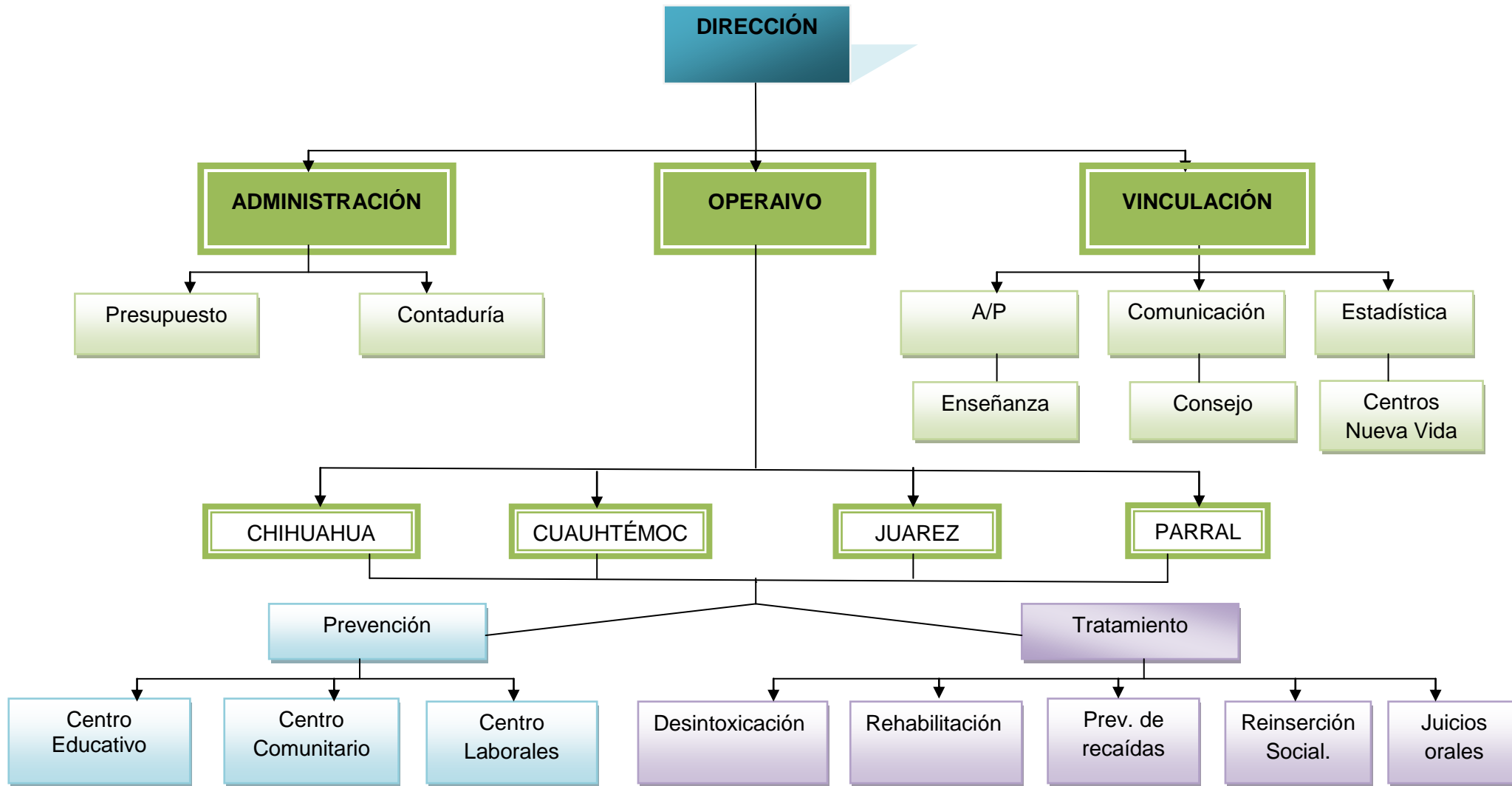
Así mismo teniendo como base los cargos se creó en conjunto con la dirección de la Coordinadora de Atención a las Adicciones el organigrama y sus niveles jerárquicos para la oficina central y las regionales, de acuerdo a las necesidades que presenta actualmente el Estado en cuanto a la materia.

Finalmente como parte de la propuesta se presenta un manual de puestos, donde se describen los principales cargos que se mencionan en la primera parte, para facilitar así a selección del personal y con el propósito de solventar la situación de carencia del personal, mediante un reclutamiento de candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

Es importante aclarar en este punto que la información presentada fue supervisada y aceptada por el director, el Señor Antonio Trespalacios así como del subdirector el Doctor Víctor Grado y con la colaboración por supuesto de todos los empleados.

A continuación se presenta la propuesta, en primer lugar y como ayuda de ubicación el organigrama, seguido de especificación de los cargos de trabajo sugeridos y finalmente el manual de puestos de trabajo.

### 8.1 Propuesta Organigrama





## 8.2 Delimitación de puestos de trabajo

OFICINA CENTRAL			
AREA	PUESTO		Cantidad personal
Dirección	Director		1
	Secretaria		1
Subdirección administrativa	Sub. Director administrativo		1
	Secretaria		1
	Presupuesto		1
	Asistente de presupuesto		1
	Contaduría		1
	Asistente de contaduría		1
Subdirección operativa	Sub. Director operativo		1
	Secretaria		1
Subdirección de vinculación	Sub. Dirección	Sub. Director	1
		Secretaria	1
	Análisis y proyectos	Analista	1
		Proyectista	1
		Asistente	1
	Comunicación y enseñanza	Jefe de Dpto	1
		Asistente	1
		Asistente	1
	Consejo	Jefe de Dpto	1
	Estadística	Jefe de Dpto	1
		Asistente	1
	Centros Nueva Vida	Coordinador	1
		Asistente	1

**OFICINAS REGIONALES**  
Chihuahua, Juarez, Parral y Cuautémoc

AREA	PUESTO	PERSONAL
Coordinación	Coordinador	Médico/psicólogo
	Secretaria	Secretaria
Departamento de prevención	Jefe de Dpto	Psicólogo
	Secretaria	Secretaria
	Centros Educativos	Psicólogo
		Trabajo Social
	Centros Laborales	Psicólogo
		Trabajo Social
	Prevención Comunitaria	Psicólogo
		Trabajo Social
Asistente de contaduría		
Centros Nueva Vida	Director	Médico
		Administrador
		Psicólogo
		Trabajo Social
Departamento de Tratamiento	Jefe de Dpto	Médico
	Secretaria	Secretaria
	Desintoxicación	Médico
	Rehabilitación	Médico
	Reinserción Social	Trabajo Social
	Prevención de Recaídas	Médico
		Trabajo Social
	Juicios Orales	Médico
	Asistente	Trabajo Social