

24.50

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PROYECTO DE REESTRUCTURACION
DE LOS SERVICIOS AUXILIARES
DE LA DIRECCION GENERAL
DE BIBLIOTECAS DE LA U.N.A.M.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
HUGO CASANOVA CARDIEL.**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. LAURA FISCHER DE LA VEGA.**



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCION	7
INTRODUCCION	8
I. DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS	10
1.1 Organigramas	12
1.2 Funciones	14
II. INVESTIGACION PRELIMINAR EN LOS SERVICIOS AUXILIARES	20
2.1 Determinación de fuentes de información	21
2.2 Generalidades	22
2.2.1 Area I	23
2.2.1.1 Intendencia	23
2.2.1.2 Vigilancia	24
2.2.1.3 Transportes	24
2.2.2 Area II	24
2.2.2.1 Archivo y Correspondencia	24
2.2.3 Area III	25
2.2.3.1 Almacén	25
III. AREA I	26
3.1 Intendencia	27
Modelo de cuestionario	28

3.1.1	Funciones	30
3.1.1.1	Personal	30
3.1.1.1.1	Selección	30
3.1.1.1.2	Introducción	32
3.1.1.1.3	Entrenamiento y desarrollo	34
3.1.1.1.4	Análisis de puestos	37
3.1.1.1.5	Relaciones	38
3.1.1.2	Desempeño del Trabajo	40
3.1.1.2.1	Planeación	40
3.1.1.2.2	Determinación de tiempos	46
3.1.1.2.3	Adquisición de materiales	48
3.1.1.2.4	Almacenaje y distribución	50
3.1.1.2.5	Trabajo realizado	51
3.1.1.2.6	Mantenimiento y conservación	52
3.1.1.2.7	Higiene y Seguridad	54
3.1.1.3	Comunicación	56
3.1.1.3.1	Comunicación vertical	56
3.1.1.3.2	Comunicación formal e informal	59
	Recomendaciones	62
3.2	Vigilancia	69
-	Modelo de entrevista	69
3.2.1	Funciones	70
3.2.1.1	Aspectos relevantes de personal	70

3.2.1.2	Aspectos relevantes de desempeño del trabajo	71
3.2.1.3	Aspectos relevantes de comunicación.	73
	Recomendaciones	74
3.3	Transporte	78
	- Modelo de entrevista	78
3.3.1	Funciones	78
3.3.1.1	Aspectos relevantes de personal	79
3.3.1.2	Aspectos relevantes de desempeño del trabajo	80
3.3.1.3	Aspectos relevantes de comunicación.	81
	Recomendaciones	82
IV.	AREA II	85
	Archivo y Correspondencia	86
	- Modelo de entrevista	86
4.1	Funciones	87
4.1.1	Aspectos relevantes de personal	87
4.1.2	Aspectos relevantes de desempeño del trabajo	88
4.1.3	Aspectos relevantes de comunicación	89
	Recomendaciones	90
V.	AREA III	93
	Almacén	94
	- Modelo de entrevista	94
5.1	Funciones	95

5.1.1 Aspectos relevantes de personal	95
5.1.2 Aspectos relevantes de desempeño del trabajo	96
5.1.3 Aspectos relevantes de comunicación.	99
Recomendaciones	100
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	104
BIBLIOGRAFIA.	114

P R O L O G O

El presente trabajo es el resultado de la investigación realizada sobre el área de Servicios Auxiliares de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM.

Se entienden estos servicios como aquéllos comprendidos bajo el mando de la Unidad Administrativa consistentes en área I: Intendencia, Vigilancia y Transportes; área II: Archivo y Correspondencia; área III: Almacén.

El problema que se planteó fue la inadecuación de estos servicios a la magnitud y complejidad de la estructura organizacional de la mencionada dependencia universitaria.

Dada la escasez de estudios sobre esta área y el problema concreto que se planteaba en la Dirección General de Bibliotecas, se decidió la elaboración de este Proyecto.

Usualmente se ha considerado a este tipo de servicios como un "mal necesario" dentro de toda organización y en rara ocasión se les brinda la importancia debida. Se pretende en este trabajo dar las recomendaciones para el buen desarrollo de estos servicios y asimismo se espera quede demostrada su importancia en los organismos y específicamente en la Dirección General de Bibliotecas.

I N T R O D U C C I O N

La Dirección General de Bibliotecas, es el máximo organismo en el sistema bibliotecario de la UNAM, es responsable de la coordinación de 90 bibliotecas departamentales y 71 colecciones menores. Se encuentra asentada en un edificio de 16 niveles, en los que trabajan más de 300 empleados; que frecuentan diariamente alrededor de 1800 usuarios como promedio, además de proveedores y visitantes en general. En suma, se puede hablar de 2,500 personas que diariamente asisten al edificio de la Dirección General de Bibliotecas.

La coordinación del sistema y el flujo de personas - antes enunciado, requieren que los Servicios Auxiliares - tengan la mejor estructuración posible y una coordinación adecuada a su magnitud.

Estos servicios en la actualidad, se encuentran en una situación de desequilibrio con respecto a las necesidades de la dependencia, que en un espacio de tres años ha enfrentado significativos cambios y ha crecido al ritmo de la constante evolución que significa una Universidad. Este desequilibrio se traduce en un estancamiento de los Servicios Auxiliares y se encuentra que muchas veces obstaculizan inclusive el buen desempeño de las actividades de la -

Dirección General de Bibliotecas.

La Sección de Intendencia dentro del Area I, por sus características y complejidad requirió de un mayor tiempo en este estudio que el resto de las secciones. Esto se refleja en el considerable espacio dedicado en el trabajo a la mencionada sección.

Para llevar a cabo el Proyecto, se determinó desarrollar una Investigación Bibliográfica, para lograr una ubicación en el marco teórico del tema objeto de estudio.

Posteriormente de la investigación bibliográfica, se desarrolló la investigación de campo en la dependencia, acerca de las condiciones y elementos de los servicios. En este sentido se utilizaron algunos procedimientos de la técnica de control denominada como Auditoría Administrativa*. Para cada área de estudio se manejaron tres aspectos: Personal, Desempeño del trabajo y Comunicación, y en base a esos aspectos se desarrollaron recomendaciones para cada área.

* AUDITORIA ADMINISTRATIVA. El examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución de gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, métodos de control, métodos de operación y sus recursos humanos y materiales. William P. Leonard. The Management Audit.

CAPITULO I

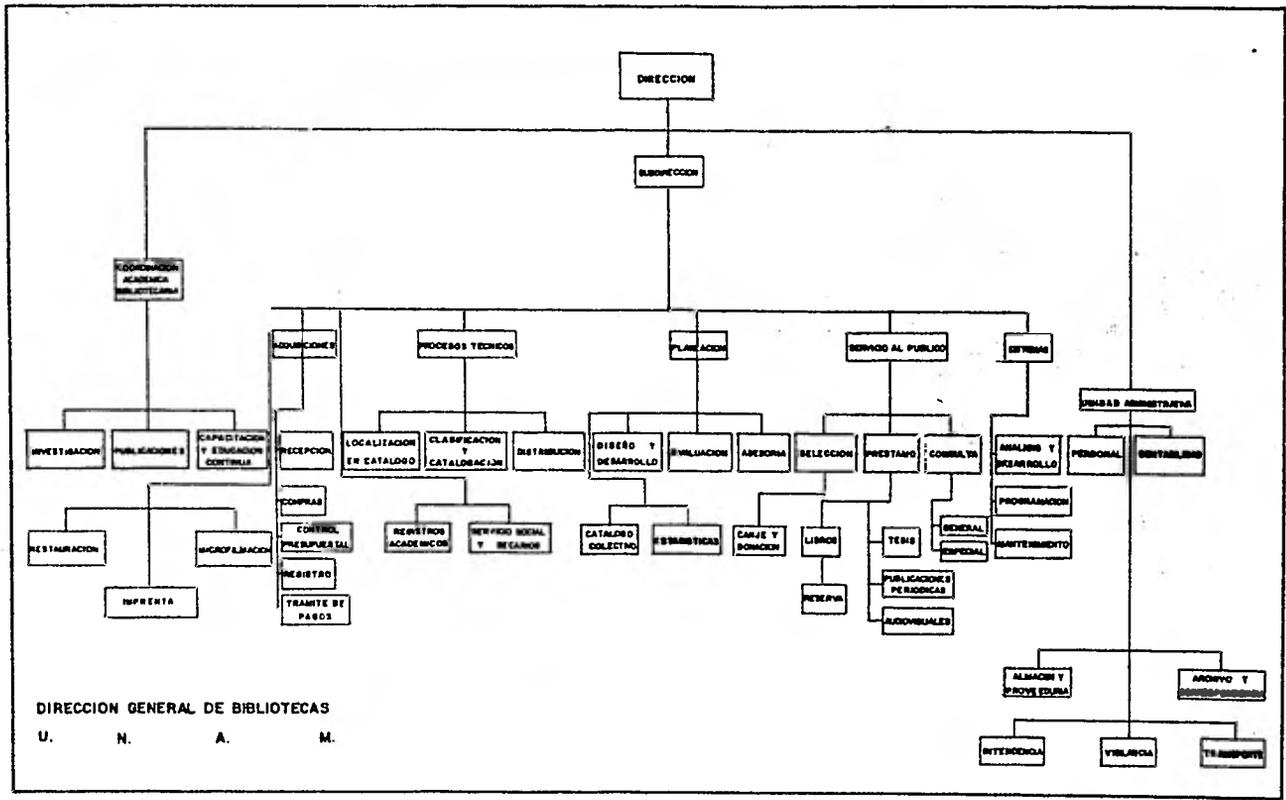
1. DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.1. ORGANIGRAMAS

- UBICACION DE LA DGB EN LA ESTRUCTURA

UNAM.

- ORGANIGRAMA D.G.B.



1.2 FUNCIONES.

La Dirección General de Bibliotecas es responsable de la coordinación del sistema bibliotecario de la UNAM, que agrupa 90 bibliotecas departamentales y 71 colecciones menores.

Las funciones que le fija su Reglamento Interior, aprobado por el Consejo Universitario en 1976, son :

- Fijar las normas generales del sistema bibliotecario.
- Dirigir y coordinar el sistema bibliotecario.
- Realizar investigaciones en el campo bibliotecario.
- Establecer normas técnicas básicas para el mejor funcionamiento del sistema.
- Proporcionar a la comunidad universitaria el servicio bibliotecario en forma eficiente.
- Establecer los lineamientos generales para la utilización racional de los recursos bibliotecarios disponibles.
- Reglamentar y dictaminar respecto a la creación de bibliotecas.
- Asesorar a la Dirección General de Presupuesto por Programas en la elaboración del presupuesto del sistema.
- Las demás que le confiera la Legislación Universitaria.
- Administrar sus propias unidades bibliotecarias.
- Promover la capacitación y el mejoramiento profesional.
- Evaluar y difundir los resultados del sistema bibliotecario.

- Coordinar la actividad técnica de los comités.

Para llevar a su debido cumplimiento las funciones antes mencionadas se estructura de la siguiente manera :

COORDINACION ACADEMICA BIBLIOTECARIA.

Esta Coordinación es la responsable de apoyar la educación continua del personal académico bibliotecario, la capacitación del personal administrativo, la investigación y publicación de material bibliotecológico original, o la traducción de éste elaborado en el extranjero.

Para llevar a cabo sus funciones, cuenta con los siguientes programas:

- A. Capacitación y Educación Continua
- B. Publicaciones
- C. Investigación.

DEPARTAMENTO DE PLANEACION.

Es el encargado de diseñar las actividades tendientes al desarrollo y mejora de los sistemas para el logro de los objetivos de la DGB, su labor se extiende a todas las bibliotecas del sistema y cuenta con servicios de evaluación y asesoría para las mismas.

Esta responsabilidad la realiza a través del estudio, diseño e implantación de nuevos programas bibliotecarios,

la evaluación del personal, la asesoría a bibliotecas del sistema UNAM y a otras Universidades.

Para desarrollar estas funciones trabaja en base a las siguientes secciones :

- A. Asesorías
- B. Evaluación de Personal
- C. Diseño y Desarrollo
- D. Estadística.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.

Este departamento es el responsable del análisis, diseño, implementación y control de los proyectos de automatización que realiza la Dirección General de Bibliotecas.

Para cumplir con estas actividades se estructura en base a las siguientes funciones :

- A. Análisis y Diseño
- B. Programación
- C. Implementación
- D. Control.

El proyecto más importante que ha desarrollado este departamento es LIBRUNAM, un sistema integral para el manejo automatizado de información bibliográfica, principalmente de libros. Este proyecto mereció el "Premio Rosenblueth"

para el avance de la ciencia, otorgado en 1979.

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES.

Este departamento realiza una importante labor centralizadora; a través de él, se adquieren parte de los libros que necesitan las bibliotecas departamentales de la UNAM, tanto en el país como en el extranjero. Asimismo lleva el control presupuestal de éstas en las partidas respectivas a libros, tramita el pago a proveedores, recibe, registra y sella los libros que ingresan a las bibliotecas de la UNAM. Se constituye por las secciones de :

- A. Recepción y Distribución
- B. Registro y Sellado
- C. Control Presupuestal
- D. Trámite de pagos
- E. Compras.

DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS.

Es el encargado de la catalogación y clasificación de los libros que adquieren las bibliotecas departamentales. Asimismo mantiene al día los catálogos que registran la colección bibliográfica de esta Universidad; esto último, por medio del Banco de Datos LIBRUNAM.

Este departamento lleva a cabo sus funciones por medio de sus secciones de :

- A. Localización en catálogos

- B. Clasificación y Catalogación
- C. Distribución
- D. Mantenimiento de Catálogos.

Estos departamentos - Procesos Técnicos y Adquisiciones - mantienen una estrecha relación y se han apoyado - de una manera muy significativa al proceso de automatización de la DGB. En los últimos dos años han integrado - aquellas actividades que lo requerían, por su compleja estructura al mencionado proceso.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AL PUBLICO.

La principal función es proporcionar a los usuarios - los servicios bibliotecarios, adecuados a sus necesidades de información, valiéndose de los diferentes tipos de material bibliográfico que se encuentran en sus colecciones.

Lleva a cabo sus funciones por medio de las secciones de :

- A. Préstamo General
- B. Consulta
- C. Publicaciones Periódicas
- D. Tesis
- E. Selección, Canje y Donación.

Estos servicios engloban a Biblioteca Central, como biblioteca departamental formando parte del sistema UNAM.

UNIDAD ADMINISTRATIVA

Es la responsable de brindar los servicios administrativos a la dependencia, esto es, la elaboración y control del Presupuesto por Programas, el control administrativo del personal y la coordinación de los Servicios Auxiliares de la dependencia.

Para tal efecto coordina las secciones de :

- A. Personal
- B. Contabilidad y Presupuesto
- C. Servicios Auxiliares comprendidos por :
 - Intendencia
 - Vigilancia
 - Transporte
 - Archivo y Correspondencia
 - Almacén.

De estos servicios, se parte para la investigación.

CAPITULO II

II. INVESTIGACION PRELIMINAR EN LOS SERVICIOS AUXILIARES.

Tiene el fin de ubicar el área objeto de estudio dentro de la organización, así como de establecer en forma general sus funciones, personal y demás datos generales que afectan, de alguna manera, el desempeño de los servicios auxiliares.

2.1 Determinación de fuentes de información.

DOCUMENTALES:

- Informes de actividades D.G.B.
 - Directorio D.G.B.
 - Convenio Colectivo de Trabajo U.N.A.M.
 - * { Reglamento Interior de Trabajo U.N.A.M.
 - { Manuales de Procedimiento
- Manual de Jefes de Unidad Administrativa U.N.A.M.

PERSONALES:

- | | |
|---------------------------------|--|
| - Director General | Entrevista de Orientación. |
| - Jefe de Unidad Administrativa | Entrevista de Orientación. |
| - Jefe de Personal | Entrevista de Orientación. |
| - Jefes de Departamento | Entrevistas de exposición y necesidades. |

Aunque el Convenio Colectivo de Trabajo, marque su vigencia y aplicabilidad, a la fecha de este estudio no se concluían.

- **Intendencia:**
 - Al encargado Entrevista de sondeo e información.
 - Al personal Cuestionario, entrevistas de sondeo e información.
- **Vigilancia:**
 - Al personal Entrevistas de sondeo e información.
- **Transporte**
 - Al personal Entrevistas de sondeo e información.
- **Archivo y Correspondencia:**
 - Al encargado Entrevista de sondeo e información.
 - Al personal Entrevistas de sondeo e información.
- **Almacén**
 - Al encargado Entrevista de sondeo e información.

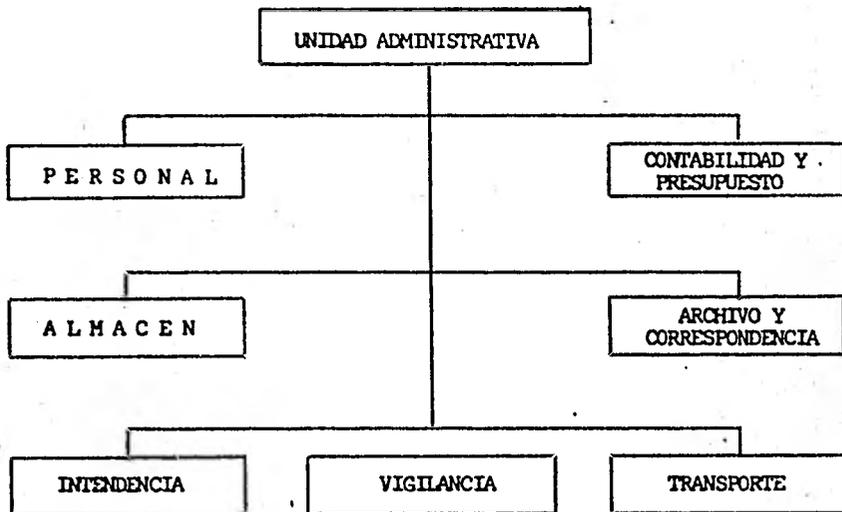
OTRAS:

A las secciones estudiadas Observación directa.

2.2 GENERALIDADES

Se han de cubrir, en este punto, los aspectos más relevantes de cada área, la descripción de sus funciones, y el personal que en cada una de ellas se ubica.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA



2.2.1 AREA I.

El área I, comprende Intendencia, Vigilancia y Transportes; estas secciones tienen las siguientes características.

2.2.1.1 Intendencia*.

Tiene como funciones los servicios de aseo, mensajería, transporte de muebles y enseres, efectuar las compras y mandados que se les encomiende. (D. G. E. A.

1976 Manual de Jefes de la U. Admva.).

La sección cuenta con 23 empleados (nombra---
miento Auxiliar de Intendencia) y un encargado (nombra---
miento de Intendente).

2.2.1.2 Vigilancia*.

Tiene como funciones la observación y revi---
sión de las personas que entran y salen del edificio, de
los objetos que estas personas llevan y, en el caso del -
turno nocturno, velar en las instalaciones de la dependen
cia.

La sección cuenta con 9 empleados con nombra-
miento de Vigilante.

2.2.1.3 Transportes*.

Sus funciones son operar los vehículos de la
dependencia y cuidar del mantenimiento de éstos, mediante
reportes a la Unidad Administrativa.

La sección cuenta con 3 empleados con nombra-
miento de Oficial de Transportes.

2.2.2 AREA II.

2.2.2.1 Archivo y Correspondencia*.

Tiene como funciones recibir la corresponden-
cia nacional y extranjera, seleccionarla y turnarla a su

lugar correspondiente. Asimismo, recibir la correspondencia de la dependencia y enviarla a su destino. Lleva el archivo de toda la correspondencia que entra y sale. Cuenta con 4 empleados con nombramiento de Archivist.

2.2.3 AREA III.

2.2.3.1 Almacén*.

Tiene como funciones la adquisición y resguardo de materiales y equipo de diversas características y su distribución a las diferentes unidades de trabajo. Tiene un empleado, con nombramiento de Almacenista.

A falta de un Reglamento de Fuestos Administrativos actualmente en proceso, se han considerado las funciones que se observaron.

CAPITULO III

III. AREA I.

3.1 Intendencia.

En esta sección, la investigación fue llevada a cabo en base principalmente, al cuestionario diseñado para tal efecto, éste se aplicó a los 23 empleados que se ubican en esta sección. Con el objeto de ampliar esta información se desarrollaron también ciertas entrevistas in formales y se recurrió asimismo a la observación simple y a documentos auxiliares.

Antes de aplicarse el cuestionario, que se presenta enseguida, se tuvo una reunión con los empleados de esta sección, a los que se les explicó el objeto de esta investigación y lo que se pretendía al solicitar su participación, contestando el mencionado cuestionario.

MODELO DE CUESTIONARIO

1. ¿Recibió usted sus primeros días de trabajo alguna instrucción
 - a) Acerca de sus funciones? SI () NO ()
 - b) Acerca de la ubicación de todas las secciones de la D.G.B.?
SI () NO ()
 - c) Lo presentaron oficialmente con el resto de sus compañeros?
SI () NO ()

2. ¿Entre las actividades que usted desempeña considera que existe alguna que requiera capacitación o instrucción especial? (contacto con máquinas especiales, libros, etc.).
NO () SI () (CUALES) _____

3. ¿Ha recibido dicha capacitación especial?
SI () NO ()

4. ¿Considera usted que cuenta con los implementos adecuados y suficientes para realizar su trabajo? (equipo de limpieza, "diablos" para transportar objetos, etc.).
SI () NO () ¿POR QUE?

5. ¿Podría usted sugerir algún otro implemento para el desempeño adecuado de su trabajo?
NO () SI () ¿CUAL?

6. ¿Cuenta usted con un lugar donde guardar sus implementos?
SI () NO ()

7. ¿Este lugar se encuentra cerca de su área principal de trabajo?
SI () NO ()

8. ¿Cuando usted necesita material o equipo, quién se lo surte?
 ALMACEN () EL ENCARGADO DE INTENDENCIA ()
 OTRO () (INDIQUE) _____
9. ¿Tiene usted dicho material y equipo al momento que lo requiere?
 SI () NO ()
10. El equipo que usted maneja se encuentra en condiciones:
 BUENAS () REGULARES () MALAS ()
11. ¿Se da servicio a su equipo?
 SI () NO ()
12. ¿Cómo considera usted las relaciones con su jefe inmediato?
 EXCELENTES () BUENAS () REGULARES () MALAS ()
13. ¿Cómo son en general las relaciones entre su sección?
 EXCELENTES () BUENAS () REGULARES () MALAS ()
14. ¿Recibe usted instrucciones de otras personas aparte de su jefe inmediato?
 SI () NO ()
15. Las órdenes las recibe usted:
 VERBALMENTE () POR ESCRITO ()
16. Considera usted que en su horario regular puede dejar concluidas sus actividades?
 SI () NO ()
17. ¿Cuenta usted con equipo de seguridad para actividades pesadas, insalubres o peligrosas? (guantes, goggles, etc.).
 SI () NO ()

3.1.1 FUNCIONES.

Para la investigación de las funciones de esta área se han determinado los siguientes aspectos :

- a. Personal
- b. Desempeño del trabajo
- c. Comunicación

Estos, se han dividido en varios elementos que se estudian a fondo. En primer lugar se enuncia el concepto de cada uno de ellos y se define el objetivo; enseguida se proporciona la información recabada al respecto, después ésta se analiza pretendiéndose con esto emitir un juicio que abarque los elementos más importantes que operan en el área y finalmente se dan las recomendaciones de los aspectos estudiados.

3.1.1.1 Personal.

En este punto se analizan los recursos humanos del área de Intendencia, y los principales aspectos que se relacionan con ellos.

3.1.1.1.1 Selección.

Se puede definir como la elección de un sujeto para un trabajo, en el que se prevé que sus cualidades encuentran la mejor utilización posible, a satisfacción tanto personal propia del trabajador como del organismo que lo admite.

OBJETIVO: Que el personal sea colocado en el puesto más -
adecuado a sus aptitudes y habilidades; a través del estu-
dio de la personalidad de cada individuo, así como el con-
junto de habilidades, deseos, actitudes, motivaciones y -
otros que determinan su comportamiento bajo diversas cir-
cunstancias.

INFORMACION RECABADA: Este proceso lo efectúa la Dirección
General de Personal al manifestarle la Dirección General -
de Bibliotecas la necesidad de cubrir una plaza.

Los requisitos son presentar:

- Recomendación de trabajador que pertenezca -
al Sindicato.
- Acta de Nacimiento.
- Fotografías.

Después de ésto, la Dirección General de Per-
sonal envía a la persona seleccionada a la dependencia so-
licitante, donde estará a prueba por un período de 28 -
días, en los que esta última, determinará la aptitud del em-
pleado.

ANALISIS: En la práctica los requisitos que exige la UNAM
para admitir este tipo de personal son exclusivamente de -
papeleo, pues en el tiempo que se fija como período de -
prueba, no se practica ningún tipo de evaluación, siendo -

este tiempo todavía parte del proceso de selección.

3.1.1.1.2 Introducción.

Es el conjunto de iniciativas y procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria para conocer el organismo en que ha ingresado, la unidad y el puesto de trabajo a que ha sido designado, sus derechos y deberes. Está encaminada principalmente a evitar la desorientación inicial del nuevo empleado, facilitar su adaptación y acelerar su participación activa en la vida de la organización.

OBJETIVO: Que el personal que entra al organismo se integre de una manera efectiva en la estructura del mismo.

INFORMACION RECABADA:

¿Recibió usted sus primeros días de trabajo alguna instrucción? (pregunta 1 del cuestionario).

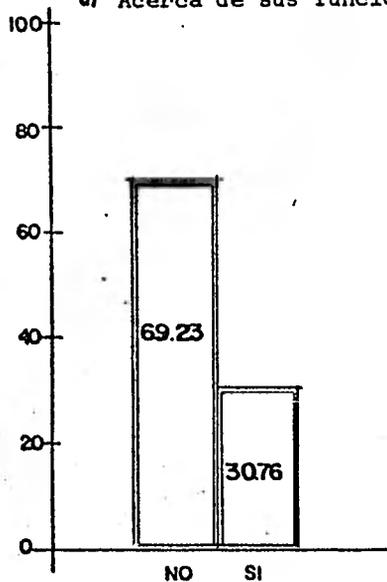
- a) Acerca de sus funciones? SI () NO ()
- b) Acerca de la ubicación de todas las secciones de la DGB? SI () NO ()
- c) Lo presentaron oficialmente con el resto de sus compañeros? SI () NO ()

Las respuestas están en las siguientes gráficas:

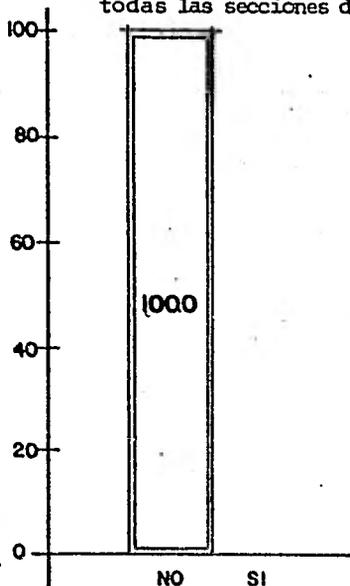
cas :

a) Acerca de sus funciones

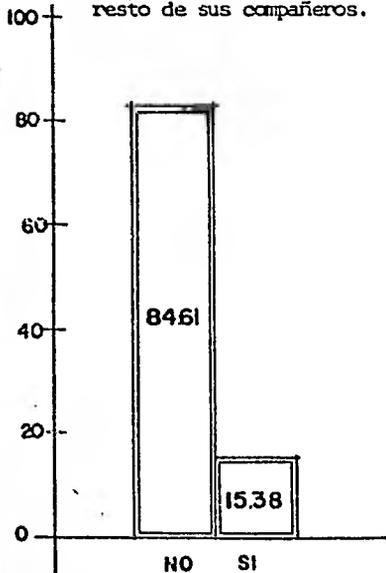
P-1. Recibió usted sus primeros días de trabajo alguna instrucción:



b) Acerca de la ubicación de todas las secciones de la D.G.B.



c) Lo presentaron oficialmente con el resto de sus compañeros.



ANALISIS: Con respecto a la función de introducción dentro del contexto de recursos humanos en la DGB se obtuvieron las siguientes conclusiones :

1. No se muestran de manera satisfactoria las funciones a los empleados de nuevo ingreso, la pregunta correspondiente a este particular, proporciona un resultado del 69.23% del personal, señalando que no se reciben indicaciones acerca de sus funciones.
2. No se proporciona a los empleados la ubicación de las secciones de la DGB, en este punto un 100% de los trabajadores afirmó lo anterior.
3. No se tiene una política de formalidad con los trabajadores, un 84.61% de ellos afirmó que no se les presentó oficialmente al resto de sus compañeros al entrar a la DGB.

Se puede agregar a este respecto que la dependencia no ha aprovechado esta función, lo que ha impedido que el personal se integre rápidamente a la organización teniendo que integrarse por su cuenta, ocasionando un retraso en su ubicación.

3.1.1.1.3 Entrenamiento y Desarrollo.

El entrenamiento y desarrollo, se puede definir como la realización de actividades didácticas tendien-

tes a promover y desarrollar las capacidades y aptitudes - de los trabajadores.

OBJETIVO: Que el personal tenga la posibilidad de aprender aquellas labores propias de su puesto que desconoce, y que desarrolle y mejore aquéllas que realiza.

INFORMACION RECABADA:

¿Entre las actividades que usted desempeña considera que - existe alguna que requiere capacitación especial (contacto con máquinas especiales, libros, etc.), (pregunta 2 - del cuestionario):

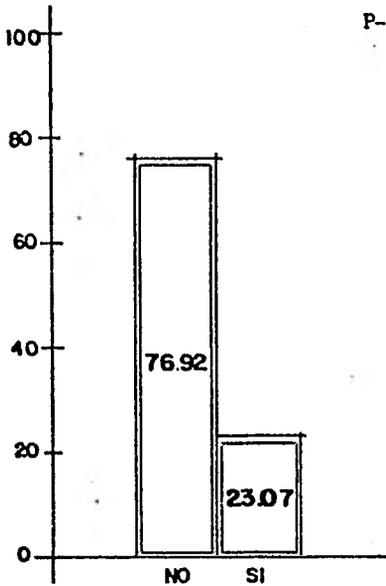
NO () SI () CUALES _____

¿Ha recibido dicha capacitación especial?

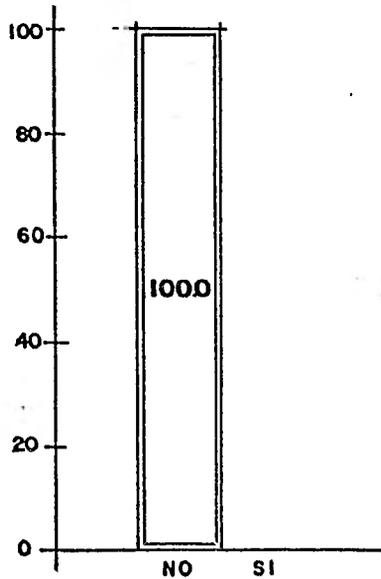
SI () NO () (pregunta 3 del cuestionario).

El resultado lo apreciamos en las siguientes gráficas :

P-2. Entre las actividades que usted desempeña considera que existe alguna que requiere capacitación especial? (contacto con máquinas especiales, libros, etc.).



P-3. Ha recibido dicha capacitación especial?



ANALISIS: Con respecto al particular se obtuvieron los siguientes resultados :

1. Los empleados de intendencia en un 76.92% coinciden en señalar que no necesitan de la función de entrenamiento y desarrollo.
2. Señalan asimismo en un 100% que no han recibido ningún tipo de capacitación.

En relación a este aspecto se puede agregar, que cualquier actividad por sencilla y rutinaria que parezca, requiere ser actualizada o mejorada, los empleados en su mayoría, desconocen la forma en que pueden trabajar de una manera mejor.

3.1.1.1.4 Análisis de Puestos.

Es un método que busca la determinación, de las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra ubicado .

OBJETIVO: Que los puestos que integran la organización - tengan precisadas sus características y de esa manera sus derechos y obligaciones.

INFORMACION RECABADA: Este punto es de la competencia de la Comisión Mixta de Tabuladores, que se encarga de elabo-

rarlo, pero dada la complejidad y diversidad de los puestos en la UNAM, no ha podido concretar tal análisis.

ANÁLISIS*: Como se indica, este aspecto es manejado por la Comisión Mixta de Tabuladores que lo elabora desde hace más de 5 años, se puede concretar que en cualquier organización es de vital importancia su existencia.

3.1.1.1.5 Relaciones.

Se hace referencia en este aspecto a los vínculos interpersonales que guarda toda organización.

OBJETIVO: Mantener un equilibrio constante en la relación entre autoridades y empleados y cuidar las relaciones entre los mismos empleados.

INFORMACION RECABADA:

¿Cómo considera usted las relaciones con su jefe inmediato?

(pregunta 12).

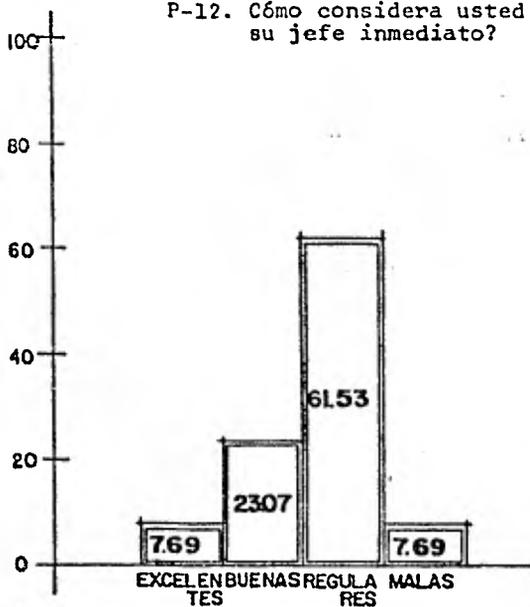
EXCELENTES () BUENAS () REGULARES () MALAS ()

¿Cómo son en general las relaciones entre su sección? (pregunta 13).

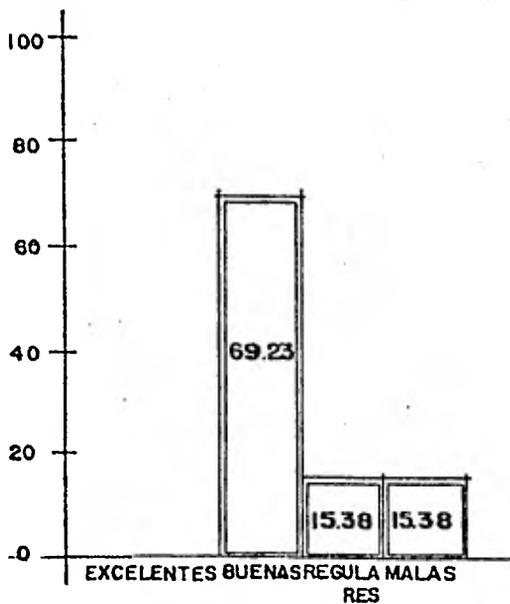
EXCELENTES () BUENAS () REGULARES () MALAS ()

* Aunque este aspecto sale del ámbito del presente estudio al ser manejado totalmente por la Comisión Mixta de Tabuladores, es necesario incluirlo por la importancia que éste implica.

P-12. Cómo considera usted las relaciones con su jefe inmediato?



P-13. Cómo son en general las relaciones entre su sección?



ANALISIS: De acuerdo a la información recabada, se observa que los empleados consideran la relación con las autoridades como regulares en un 61.53% y como buenas en un 23.07%, siendo estas dos cifras las más relevantes de la primera pregunta. Sin embargo en base a preguntas informales hechas a los empleados y jefes de departamento, se pudo comprobar que esta pregunta que se califica como difícil, tiene otros comentarios de tipo negativo, en los que se distingue una mala disposición para el trabajo que se les asigna a los trabajadores de intendencia y un desapego frecuente a las órdenes.

Los empleados entre sí, califican sus relaciones como buenas, en un 69.23%, cabe distinguir que ninguno marcó el renglón de "excelente" en la pregunta aplicada.

3.1.1.2 Desempeño del Trabajo.

En este elemento, se revisan las funciones que operan en el proceso del trabajo.

3.1.1.2.1 Planeación.

Se entiende por planeación a la selección de los cursos concretos de acción que ha de seguir la organización, orientando los principios, la secuencia de operaciones que ha de realizarse y las determinaciones cuantificables.

OBJETIVO: Coordinar las actividades de la organización para encauzarlas hacia las metas previamente fijadas.

INFORMACION RECABADA:

¿Considera usted que cuenta con los implementos adecuados y suficientes para realizar su trabajo? (equipo de limpieza, "diablos" para transportar objetos, etc.) (pregunta número 4).

SI () NO () ¿POR QUE? _____

¿Podría usted sugerir algún otro implemento para el desempeño adecuado de su trabajo? (pregunta número 5).

NO () SI () ¿CUAL? _____

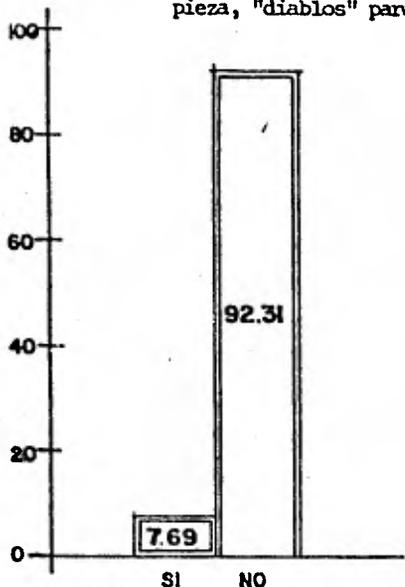
¿Cuenta usted con un lugar donde guardar sus implementos? (pregunta número 6).

SI () NO ()

¿Este lugar se encuentra cerca de su área principal de trabajo? (pregunta número 7).

SI () NO ()

P-4. ¿Considera usted que cuenta con los implementos adecuados y suficientes para realizar su trabajo? (equipo de limpieza, "diablos" para transportar objetos, etc.).



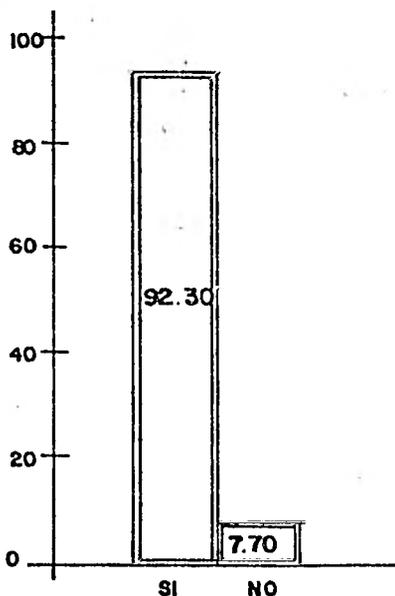
No () Porqué?

- falta equipo.
- el material que entregan es muy limitado.

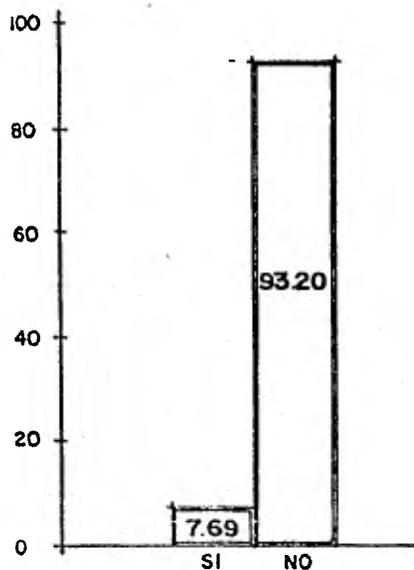
P-5. ¿Podría usted sugerir algún otro implemento para el desempeño adecuado de su trabajo?

SI () Cuál?

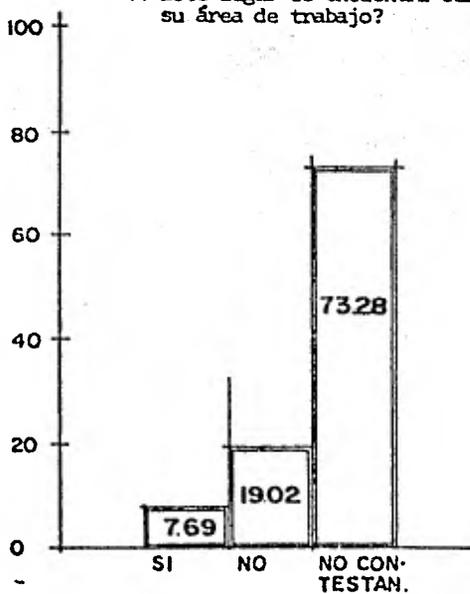
Se sugiere, principalmente: guantes, batas, recogedores, mechudos, cepillos, aspiradoras y equipo para el transporte de objetos.



P-6. ¿Cuenta usted con un lugar donde guardar sus implementos?



P-7. Este lugar se encuentra cerca de su área de trabajo?



ANALISIS: Partiendo de la base de que este punto es el de arranque en cualquier proceso se observa que :

1. No se cuenta con los implementos adecuados y suficientes para realizar el trabajo, afirma el 92.31% del personal; además de que el encargado del turno matutino tiene un horario diferente al de sus empleados y el encargado del turno vespertino carece de autoridad formal; es decir, es el mediador entre la Unidad Administrativa y los empleados, pero no tiene autoridad formal ni responsabilidad delimitada, produciendo en ambos casos que no se entreguen los implementos mencionados, ni exista en el turno vespertino un orden ni equilibrio del trabajo.
2. En un 92.30%, el personal sugiere una serie de implementos para el desarrollo de su trabajo. Tal porcentaje hace evidente la carencia de material y equipo; este personal propone botas, guantes, recogedores, etc., es decir, no pide equipo moderno ni apoyos especiales, sino implementos de limpieza básicos.
3. Los empleados no cuentan con un lugar donde guardar sus implementos, situación que provoca se utilicen libreros y estantes, para guardar sus enseres, en un porcentaje del 92.30% los empleados indican lo anterior.

4. Existen otros puntos básicos en la planeación de la función de intendencia como:

a. ¿Se utilizan los artículos adecuados?

De acuerdo a la observación y entrevistas realizadas, se pudo verificar que son comprados sin tomar en cuenta si son los óptimos para cubrir las necesidades concretas y sin hacer pruebas ni selecciones.

b. ¿Se asignan las tareas en forma equilibrada?

De acuerdo a observaciones personales y entrevistas con jefes de departamento y sección, se puede decir que no están equilibradas, rige en algunos casos la ley del más fuerte que es el que "dirige" y observa, cargándose el trabajo para aquellas personas que no protestan.

c. ¿Las rutinas son programadas?

Normalmente las rutinas se asignan según las necesidades del día de que se trate, y en pocas ocasiones se cubre la programación de actividades.

Las rutinas se programan esporádicamente y sin considerar todos los factores que debieran tomarse en cuenta.

d. ¿Las rutinas son las más indicadas?

Partiendo del punto anterior, se puede concluir

que al no programarse de una manera adecuada las rutinas no son las óptimas.

3.1.1.2.2 Determinación de Tiempos.

Es una técnica administrativa consistente en la medición del trabajo, asignando el tiempo necesario para el desarrollo de éste.

OBJETIVO: Que trabajador y trabajo tengan un equilibrio, es decir, que se permita al trabajador hacer su labor - - eficaz, pero humanamente, y que el trabajo sea eficiente.

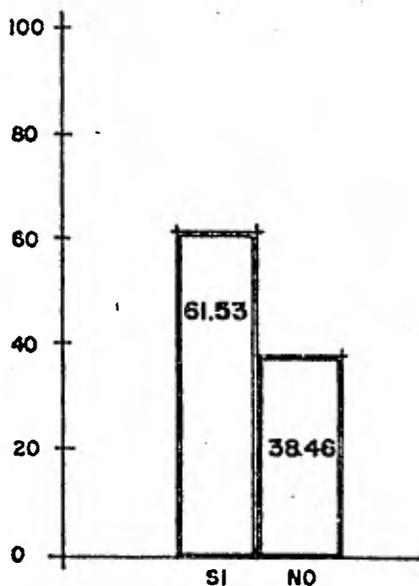
INFORMACION RECAADA: No existe en si una determinación - seria y objetiva acerca de los tiempos. Sin embargo, se puede hablar de una determinación empírica, el encargado de intendencia lleva el cálculo de los tiempos requeridos de acuerdo a su estimación personal.

Para resolver parte de este punto se formuló la siguiente pregunta :

¿Considera usted que en su horario regular puede dejar con cluidas sus actividades? (pregunta 16)

SI () NO ()

P-16. Considera usted que en su horario regular puede dejar concluidas sus actividades?



ANALISIS: En relación a esta técnica, se determinó que no existe en la DGB, y en los casos excepcionales en que se da, se determinan empíricamente, sin tomar en cuenta fundamentos formales.

Los empleados en su mayoría del 61.53% afirmaron que en su horario regular podían dejar concluidas sus actividades. De acuerdo a la observación se pudo constatar que existe bastante holgura de tiempos y esto último explica la satisfacción de los empleados.

3.1.1.2.3 Adquisición de materiales.

Consiste básicamente en el aprovisionamiento de los materiales y artículos necesarios para el desempeño del trabajo.

OBJETIVO: Que los materiales se surtan por medio del canal adecuado, en el momento apropiado y en la cantidad necesaria.

INFORMACION RECABADA: Para contestar este punto se formularon las siguientes preguntas :

¿Cuando usted necesita material o equipo, quién se lo surte? (pregunta 8).

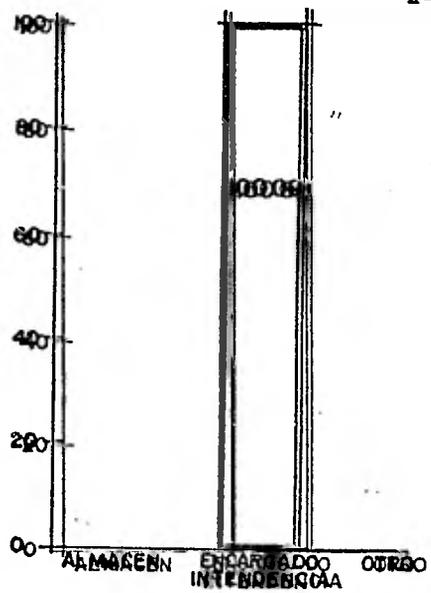
ALMACEN () ENCARGADO DE INTENDENCIA () OTRO ()

INDIQUE _____

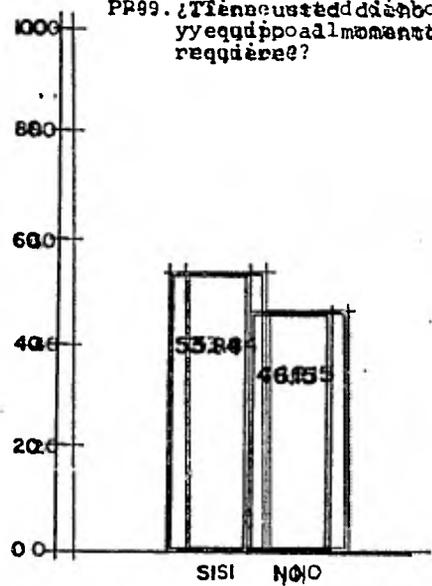
¿Tiene usted dicho material y equipo al momento que lo requiere?

SI () NO ()

P-8. ¿Cuándo usted necesita material y equipo quién se lo surte?



PR99. ¿Tiene usted el equipo y material al momento que lo requiere?



ANALISIS: En relación a este aspecto, se pudo constatar que no existe un buen sistema de almacenaje ni programas de distribución adecuados.

Esto ha sido determinado en base al cuestionario aplicado y a la observación directa.

1. En un 100% de los empleados de la sección afirmaron que es el encargado de la misma, el que los surte del material, esto viene a resultar positivo en cuanto al control de los materiales y equipo necesarios, aunque como se ha visto, provoca ciertos problemas por la disparidad de horarios.
2. El 46.15% de los empleados coincidieron en apuntar que el material y equipo no es surtido en el momento requerido, situación que refleja el desajuste en la distribución.

3.1.1.2.4 Almacenaje y Distribución.

Este aspecto comprende la planeación y elaboración de programas de entrega de los materiales y artículos necesarios para el desempeño del trabajo.

OBJETIVO: Que la persona o personas encargadas de la distribución se surtan a su vez de la manera más eficiente, con el encargado del almacén

INFORMACION RECAADA: De acuerdo a la entrevista realizada

da, se pudo observar que el almacenista surte periódicamente al intendente, (de acuerdo a la determinación de un nivel mínimo) cabe aclarar que éste, no se ha determinado formalmente, sino en base a las necesidades que se planteen en el período de que se trate.

ANALISIS: Al no existir programas de distribución adecuados, ni estar determinados los niveles mínimos de existencia de material, el trabajo de esta sección se ve claramente limitado no lográndose ejecutar las acciones esperadas.

3.1.1.2.5 Trabajo realizado.

Está referido al grado de eficiencia con que se realizan los trabajos.

OBJETIVO: Que se satisfagan eficientemente en cantidad y calidad las necesidades de trabajo de la dependencia.

INFORMACION RECAJADA: Las entrevistas llevadas a cabo con los jefes de departamento y sección, dejan ver cierta insatisfacción en cuanto al servicio de intendencia, ya que afirman en forma general, que no se puede hablar de calidad en los servicios ni de suficiencia en cantidad de los mismos.

Por otro lado se detectaron grandes carencias en la

función de supervisión por parte de los encargados.

ANALISIS: De acuerdo a la información que dieron los entrevistados y a las visitas de inspección realizadas en las zonas de trabajo, se puede observar que la cantidad y calidad del trabajo realizado, no son las requeridas por las necesidades de la dependencia y que la falta de una supervisión adecuada propicia que el trabajo no sea eficiente.

3.1.1.2.6 Mantenimiento y Conservación.

En forma genérica, se puede definir como el conjunto de medidas técnicas y científicas, tendientes al aprovechamiento de los recursos, preservando al máximo su valor original.

OBJETIVO: Que las instalaciones y equipo destinados al área se encuentren en óptimas condiciones para su uso y aprovechamiento.

INFORMACION RECADADA: Para contestar ésto, se formularon las siguientes preguntas :

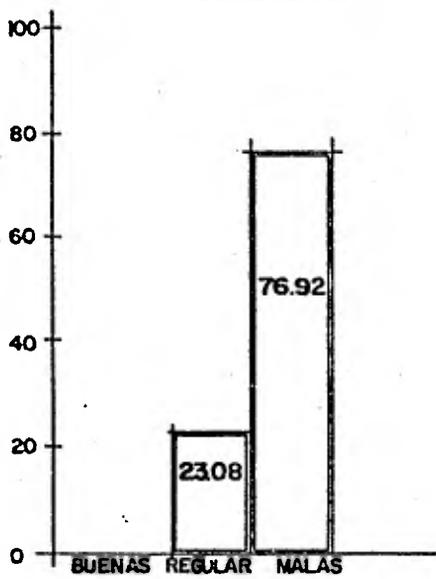
El equipo que usted maneja se encuentra en condiciones :

BUENAS () REGULARES () MALAS ()

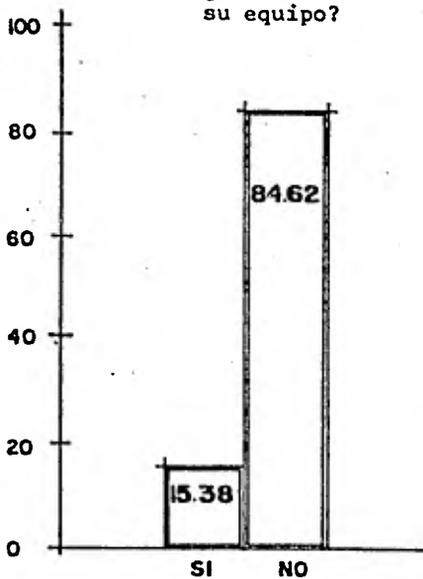
¿Se da servicio a su equipo? (pregunta 11).

SI () NO ()

P-10. El equipo que usted maneja se encuentra en condiciones:



P-11. ¿Se dá servicio a su equipo?



ANALISIS: Se puede concluir de acuerdo a la información, - que las condiciones del equipo son malas coincidiendo en - esto el 76.92% de los empleados, asimismo el servicio que se da al equipo es mínimo, afirmando lo anterior el 84.62% de los empleados.

3.1.1.2.7 Higiene y Seguridad.

Es el conjunto de conocimientos y técnicas - dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden representar un riesgo para el trabajador.

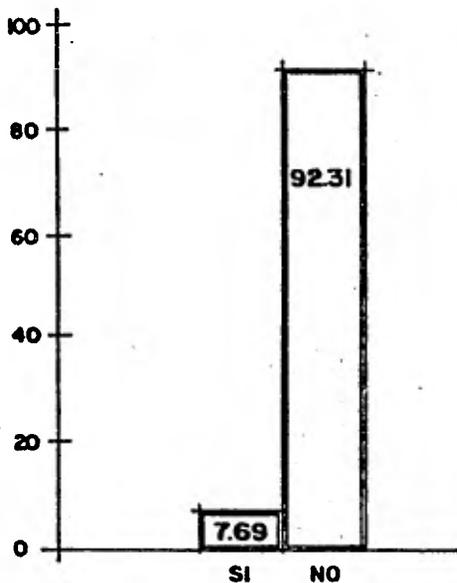
OBJETIVO: Que el medio ambiente de trabajo sea propicio a los trabajadores existiendo los medios adecuados para su - higiene y seguridad.

INFORMACION RECABADA:

¿Cuenta usted con equipo de seguridad para actividades pesadas, insalubres o peligrosas? (guantes, goggles, etc.). (pregunta 17).

SI () NO ()

P-17. ¿Cuenta usted con equipo de seguridad para actividades pesadas, insalubres o peligrosas? (guantes, goggles, etc).



ANALISIS: De acuerdo al cuestionario, se puede observar -- que el 92.31% de los empleados coinciden en que no existen los dispositivos de higiene y seguridad para las diversas actividades que llevan a cabo. Por otro lado, por medio de la observación se constató lo anterior.

3.1.1.3 Comunicación.

La comunicación dentro de las organizaciones -- es el proceso de doble sentido por el que se intercambian información con un propósito, las personas que trabajan en dichas organizaciones o que tienen contacto con ellas.

3.1.1.3.1 Comunicación vertical.

Es la acción de transmitir información de -- los órganos superiores a los inferiores y viceversa.

OBJETIVO: Que la información que corre a través de todos los órganos, sea manejada por los canales adecuados y no -- sufra contaminación ni distorsión alguna.

INFORMACION RECABADA: En entrevistas informales, se ha destacado que existe gran dificultad por parte de los empleados, para manifestar sus problemas y necesidades.

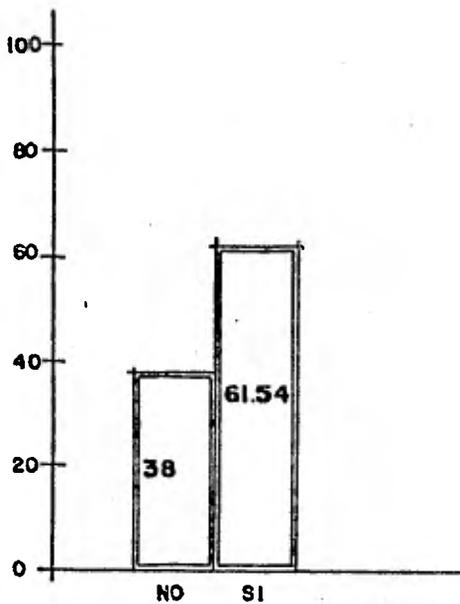
Por otra parte, se ha observado en este nivel gran desconcierto y distorsión en la información en muchas de las acciones emprendidas por la Dependencia.

Se aplicó la siguiente pregunta :

¿Recibe usted instrucciones de otras personas aparte de su jefe inmediato? (pregunta 14).

SI. () NO ()

P-14. ¿ Recibe usted instrucciones de otras personas aparte de su jefe inmediato?



ANALISIS: Se puede concluir en este aspecto, que no existen los medios para la transmisión de información y un descuido en la falta de esta última por parte de la Dirección y sus órganos de mando al no fomentarse ni establecerse - los canales de comunicación necesarios. Se observa asimismo que no existe unidad de mando, esto es, el 61.54% de - los empleados afirman recibir instrucciones de otras personas aparte de su jefe inmediato, propiciándose con esto un descontrol en la aplicación de las órdenes y en el cumplimiento de éstas.

3.1.1.3.2 Comunicación formal e informal.

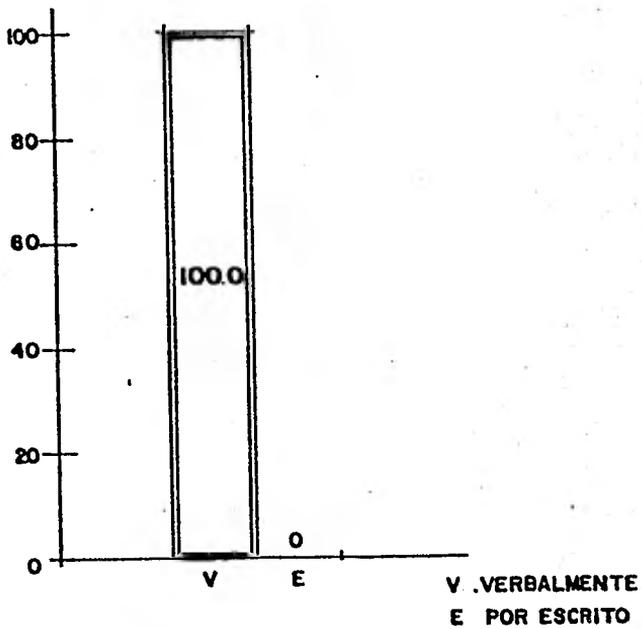
Este aspecto trata de la acción de transmitir información y su nivel de formalidad dentro de la organización.

OBJETIVO: Que la comunicación sea clasificada de acuerdo a su importancia y se determine el nivel de formalidad que debe llenar.

INFORMACION RECABADA: Se formuló la siguiente pregunta :
Las órdenes las recibe usted: (pregunta 15).

VERBALMENTE () POR ESCRITO ()

P-15. Las órdenes las recibe usted:



ANALISIS: De acuerdo a la pregunta contestada para este particular, se observa que no se da ninguna formalidad a las instrucciones a este personal, ya que todos los empleados contestaron que las instrucciones las reciben en forma oral.

RECOMENDACIONES

PERSONAL.

Selección.- La Dirección General de Bibliotecas debe aprovechar el período de 28 días para determinar si la persona recibida es la más apta para ocupar el puesto, en caso contrario debe requerir otra que satisfaga plenamente los requisitos. Esta función de selección, se puede desarrollar en base a una evaluación de calidad del trabajo desarrollado, responsabilidad, cooperación, dedicación y los demás puntos inherentes al puesto.

Introducción.- Con respecto a esta función se sugiere elaborar un manual básico de las funciones de la dependencia; acompañado de un plano esquemático del edificio, con el objeto de entregarlo a los empleados de nuevo ingreso. Por otro lado, se recomienda que al ingresar un trabajador se lleve a cabo la presentación formal con sus compañeros, así como con aquellas personas con quien ha de tener relaciones para el mejor desempeño de su trabajo.

Entrenamiento y Desarrollo.- Se sugiere concretamente elaborar un plan de capacitación y entrenamiento para el personal de Intendencia. Este plan puede efectuarse con alguna-

compañía particular para resolver problemas específicos o si se tiene un proyecto más formal se puede acudir a ARHO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra) que cuenta con programas de apoyo a este aspecto.

Relaciones.- La Dirección debe tener especial cuidado en las relaciones con su sección de Intendencia, y procurar que los empleados se sientan integrados de una manera efectiva a la organización. Se sugiere ampliar los canales de comunicación estableciéndose juntas y reuniones periódicas en las que los empleados puedan hablar de sus problemas, ante alguna autoridad. Esta puede estar representada por la Unidad Administrativa.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Planeación.-

1. La sección debe proveerse de los implementos necesarios, pues se concluye que carece de éstos, tanto por los cuestionarios como por la observación personal. Debe elaborarse un listado básico de los implementos que se necesitan en una sección que cubrirá 16 niveles en el servicio de limpieza, cuidando que la selección de éstos sea lo más completa y actualizada posible.

El encargado del turno matutino tiene un horario diferente al del resto de los empleados, se sugiere acoplarse su horario al del resto de la sección, cuidando que sea acorde con las necesidades concretas del servicio.

Para el turno vespertino se sugiere nombrar como encargado formal a la persona que hasta ahora ha desempeñado esto informalmente, en caso de no ser posible se recomienda solicitar un encargado a la Dirección General de Servicios Auxiliares.

2. Es necesario ubicar lugares donde se guarden los implementos de limpieza. Estos lugares deben situarse estratégicamente en el edificio, de manera tal que por lo menos existan cada 2 pisos. Para estos lugares se pueden asignar gabinetes amplios inclusive.
3. En cuanto a la selección de artículos e implementos de limpieza, se recomienda que la compra sea planeada de manera tal, que se cubran las necesidades efectivamente, existen varias firmas comerciales que ofrecen una gran diversidad de elementos para la limpieza.
4. Un aspecto de suma importancia viene a ser el equilibrio que se establezca entre los empleados en lo que a carga de trabajo concierne. Se recomienda dividir el trabajo en forma impersonal, es decir, establecer -

las rutinas y después distribuirlas en forma justa y equitativa. ,

5. Es necesario para cumplir con el punto anterior elaborar una programación de rutinas. Para esta programación deben tomarse en cuenta diversos factores como son: área de capacidad/empleo, grado de dificultad o laboriosidad, etc.

La determinación de rutinas es un buen instrumento para la supervisión y por lo tanto para el control de un buen servicio.

Determinación de Tiempos.- En base a los factores que se determinan en la programación de rutinas (capacidad área/empleo, grado de dificultad o laboriosidad, etc.) y auxiliados por una técnica de tiempos y movimientos; se puede determinar el tiempo en que han de cubrirse las diversas rutinas en el servicio, tendientes a aprovechar de la mejor manera posible los recursos.

Adquisición de Materiales.- Se hace necesario, considerar como punto de partida los requerimientos reales de material de la dependencia, esto servirá para poder solicitar a la dependencia encargada de la distribución, los materiales en la cantidad, el tiempo y la aplicabilidad óptimos.

Almacenaje y Distribución.-

1. Partiendo de la consideración de que resulta positivo el mantener una bodega en la sección, ha de recalcar-se la importancia de que el encargado del turno matutino regularice su horario de manera tal que se encuentre a la hora en que entre el grueso de su personal, y al encargado del turno vespertino se le asigne el puesto formal de intendente, pues así podría disponerse de la mencionada bodega en los dos turnos.
2. Se deben programar adecuadamente las entregas de material tomando en consideración las diversas rutinas - que se establezcan y las cargas de trabajo de las mismas, asimismo se ha de considerar un horario para estas entregas.
3. Es de vital importancia para la sección, que se determinen los niveles mínimos de existencias, que pueden ser fijados en base a los materiales usados actualmente, a la par de esta determinación es necesario evaluar la aplicabilidad y funcionalidad de los materiales y equipo que se utilizan, en caso de encontrarse que alguno de estos no sea el óptimo para su uso, deberá efectuarse un estudio de sustitutos, este proceso deberá llevarse a cabo por lo menos anualmente.

Trabajo Realizado.- En relación a este aspecto, se encuentra básicamente que se debe reforzar la función de supervisión. Esto apoyado en una serie de reportes de información por parte del encargado de intendencia en primera instancia y en su caso, por los propios jefes de departamento y sección afectados a la jefatura de la Unidad Administrativa.

Mantenimiento y Conservación.- Es necesario que se desarrolle esta función, pues del buen estado del equipo depende en gran parte el buen servicio que se pretenda dar. Se debe implantar un sistema de mantenimiento preventivo que permita controlar periódicamente el estado del equipo y las necesidades de arreglo y acondicionamiento de éste.

Higiene y Seguridad.- Es necesario efectuar una evaluación de las condiciones de higiene y seguridad en las que trabaja el personal de intendencia, y proveerlos de los elementos adecuados para protegerlos de los diversos riesgos que enfrentan en sus actividades.

COMUNICACION.

Comunicación Vertical.- En cuanto a la comunicación descendente, se sugiere que exista una mayor formalidad en los canales de información, ésta puede darse por medio de

circulares y oficios e inclusive de manera periódica por - un órgano informativo interno, en el que se mantenga informado al personal de los trabajos y avances de la dependencia. Para la comunicación ascendente, se sugiere programar reuniones y juntas, éstas pueden ser con el intendente y algún representante de la Unidad Administrativa.

Es necesario asimismo en el renglón de las instrucciones que se dan al personal, unificar el mando, es decir, - impedir que más de una persona dé instrucciones a los empleados.

Comunicación Formal e Informal.- Para esta fase de la comunicación se recomienda que se efectúe una constante evaluación de la información que se hará llegar a los empleados, asignándose el nivel de formalidad necesario, y así - determinar si será verbal o escrita. En el caso de las - instrucciones a empleados se recomienda utilizar los dos - canales, pues así se estará recalcando la importancia del trabajo que se requiera.

3.2 Vigilancia.

Modelo de Entrevista.

Para la investigación en esta función, se hace uso primordialmente de la entrevista como elemento de información. Esto es, debido a que se cuenta con 9 empleados únicamente, lo que da la posibilidad de enriquecer la información con el trato más directo y de manera personal.

El tipo de entrevista a utilizar es el de "Entrevista Focalizada"* , y para esto se ha determinado una relación de los detalles considerados como preponderantes - en cada aspecto a estudiar.

Personal

Selección

Introducción

Entrenamiento y Desarrollo

Relaciones

*La entrevista focalizada está concentrada en experiencias objetivas a situaciones particulares. Se aplica generalmente a personas que han participado en una situación concreta. El entrevistador ha analizado detenidamente la situación antes de la entrevista y diseñado una guía en que están determinados los puntos más salientes de la encuesta y las hipótesis relacionadas con los datos que deben ser obtenidos en la entrevista.

(R.K. Merton and Patricia Kendall, 1956. "The Focused Interview". American Journal of Sociology, LI: 541-542).

Citado por F. Pardinas "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales", 1976. p.81.

Desempeño del Trabajo.

Planeación

Determinación de Tiempos

Trabajo Realizado

Higiene y Seguridad

Comunicación.

Comunicación vertical

Comunicación formal e informal

3.2.1 FUNCIONES.

Se estudian los aspectos de personal, desempeño del trabajo y comunicación y las particularidades de ellos para esta área.

3.2.1.1 Aspectos Relevantes de Personal.

Selección.

El proceso de selección lo efectúa la Dirección General de Personal a requerimiento de la dependencia solicitante, al manifestarle ésta la necesidad de cubrir una plaza.

Los requisitos son de nivel de estudios de primaria, acta de nacimiento, carta de no antecedentes penales, fotografías, etc.

La UNAM fija un período de prueba de 28 días -

en los que la dependencia solicitante establecerá su aptitud para el trabajo.

La Dirección General de Bibliotecas no aprovecha de manera efectiva el período de prueba que se establece, limitándose a trabajar con los empleados designados por la Dirección General de Personal.

Introducción.

Los empleados de esta área, coinciden en que no recibieron al establecerse la relación de trabajo, ningún sistema de introducción formal en que se les especificaran sus funciones, las áreas de trabajo, sus principales relaciones, etc.

Entrenamiento y Desarrollo.

En cuanto a este aspecto, se ha encontrado que no existe ningún tipo de entrenamiento ni capacitación especial, para los empleados de esta área.

Relaciones.

Las relaciones entre los empleados se pueden considerar como difíciles, existiendo diferencias intergrupales. Las órdenes superiores son incumplidas de manera frecuente y existe un bajo nivel de cooperación.

3.2.1.2 Aspectos Relevantes de Desempeño del Trabajo.

Planeación.

En este aspecto se ha constatado que las tareas no son asignadas de una manera equilibrada, los roles y rutinas de trabajo no están programados de una manera formal, y no existe una anticipación a los diversos problemas que se suscitan en la función de vigilancia. Por otro lado no existe una persona encargada de esta sección, siendo difícil que los empleados tengan un acercamiento constante a la jefatura de la Unidad Administrativa.

Determinación de Tiempos.

En la dependencia, esta determinación de tiempos consiste en una división de las horas de trabajo entre los empleados en servicio; mas no son tomadas en cuenta - las características de cada zona de trabajo, pues en algunas de éstas la afluencia de personas es mayor que en - otras, propiciando ésto, una mayor tensión y esfuerzo por parte de los trabajadores.

Trabajo Realizado.

El trabajo realizado en vigilancia, de acuerdo a lo expresado por el Jefe de Servicios y la observación - personal, deja mucho que desear, notándose que con frecuencia los empleados desaparecen de sus zonas de labor, descuidando el material de la dependencia.

Higiene y Seguridad.

Los aspectos que cubren la higiene, se observa

son de un nivel aceptable; en cuanto a la seguridad se puede comprobar que existen ciertos riesgos, que son inherentes al puesto.

3.2.1.3 Aspectos Relevantes de Comunicación.

De acuerdo a las entrevistas y la observación, se puede concluir a este aspecto que el nivel de comunicación ascendente y descendente no es el óptimo, los canales de comunicación no son los más apropiados, provocando un continuo desconcierto en cuanto al desempeño del trabajo y por otro lado una falta de control y retroalimentación de los diversos problemas por parte de la Unidad Administrativa.

La comunicación tiene cierto grado de formalidad al turnarse pases de salida e instrucciones por escrito a los vigilantes, pero la programación de los roles carece de formalidad, al emitirse las órdenes verbalmente.

RECOMENDACIONES

PERSONAL.

Selección.- En cuanto a este factor se sugiere aprovechar el período de 28 días de prueba para los empleados de nuevo ingreso. En este tiempo es posible conocer las aptitudes del trabajador, mediante la evaluación de los factores correspondientes a este puesto, estos pueden ser puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo, cooperación y los demás que se consideran como importantes para el desempeño de sus labores. En caso de no encontrarse estas aptitudes en el nuevo empleado debe solicitarse otro a la dependencia encargada del particular.

Introducción.- De acuerdo a lo observado se hace necesario el desarrollo de la función de introducción, en la que se haga sentir al cuerpo de vigilancia, desde el momento que se establece la relación de trabajo, que son parte integral de la dependencia.

Entrenamiento y Desarrollo.- Aunque en la actualidad, no se llevan sistemas formales de vigilancia, se prevé para un mediano plazo la utilización de un sistema de detección -- electrónico para apoyo en algunas áreas de vigilancia.

Se recomienda concretamente que los empleados de vigilancia conozcan estos sistemas, su razón de ser y su manejo - para poder, así, utilizarlos de una manera óptima cumpliendo con sus funciones adecuadamente.

Relaciones.- Se recomienda en este aspecto, una especial atención para los empleados de vigilancia. Es necesario - programar juntas periódicas en las que el personal, externando sus dudas y problemas, de esta manera será posible mantener un buen nivel en las relaciones.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Planeación.- De acuerdo a la información recabada, se - concluye que no existe planeación para el desempeño del - trabajo, partiendo de lo anterior se hace necesario, elaborar una programación de las rutinas y roles de vigilancia - y dejar establecido de acuerdo a la determinación de tiempos, el programa de vigilancia para las distintas áreas. - Es necesario que exista una persona encargada de esta sección, que por un lado haga llegar las necesidades de los - empleados y por otro tenga funciones de supervisión.

Determinación de tiempos.- Se sugiere elaborar una determinación de tiempos, tomando en cuenta el espacio en horas que se considere adecuado y las cargas de trabajo para ca-

da área. Es necesario en la determinación de tiempos, considerar de una manera integral los diversos factores que -atañen a esta función como: horas de mayor afluencia, zonas de entrada y salida de materiales, etc.

Trabajo realizado.- Este aspecto se refiere al control de los órganos de dirección y puede ser manejado con formas en las que el jefe del servicio reporte las anomalías observadas, además de una supervisión constante por parte de la Unidad Administrativa. Del cumplimiento de las funciones de planeación, determinación de tiempos, etc., dependerá el buen resultado en el trabajo realizado.

Higiene y Seguridad.- Con respecto a este factor, se ha hablado de algunos riesgos que son inherentes al puesto; - en relación a este particular, es conveniente que se tomen medidas de seguridad en los accesos al edificio, para esto es necesario la cooperación del personal que auxiliará reportando las deficiencias y anomalías en chapas, ventanas, etc., particularmente para el turno nocturno.

COMUNICACION.

Se hace necesario elevar el desarrollo y control sobre los canales de la información, esto puede formalizarse por medio de boletines, circulares y oficios; por otro

lado un mayor acercamiento por parte de los órganos directivos, hacia los empleados del área, servirá para mantener la comunicación -que hasta ahora se encuentra en un punto crítico- en un nivel adecuado.

3.3 Transporte.

La investigación en esta función, se lleva a efecto en base principalmente a la entrevista. Se cuenta con 3 empleados a los que se aplican los cuestionarios referentes al particular.

Se utiliza el tipo de Entrevista Focalizada y para esto se determina una relación con los aspectos considerados como preponderantes para cada aspecto a estudiar.

Personal

Selección

Introducción

Entrenamiento y Desarrollo

Relaciones

Desempeño del Trabajo

Planeación

Determinación de tiempos

Trabajo realizado

Higiene y Seguridad

Comunicación

Comunicación vertical

Comunicación formal e informal

3.3.1 FUNCIONES

Las funciones objeto de estudio son: personal, desempeño del trabajo y comunicación; y los detalles específicos

cos que se consideran para el área de transporte.

3.3.1.1 Aspectos Relevantes de Personal.

Selección.

Para poder contar con un oficial de transportes es necesario solicitarlo a la Dirección General de Servicios Auxiliares que es donde se concentran. El proceso de selección se efectúa de la manera siguiente :

Al recibirse un candidato para transportes de la Dirección General de Personal se le solicita documentación como: licencia del tipo "primera" para conducir, carta de antecedentes penales, cartilla, certificado de primaria y otros documentos básicos, se le aplica un examen de manejo y examen médico. El primero de éstos lo efectúa la Dirección General de Servicios Auxiliares, con estos elementos se determina la aptitud del solicitante y del cuerpo de trabajo de la Dirección General de Servicios Auxiliares, comisionándolo a la dependencia solicitante. En la que pasará un período de 28 días de prueba.

Introducción.

De acuerdo a lo expresado por los empleados - no se da ningún tipo de orientación formal, respecto al tipo de funciones que se cumplirán, ni a las instalaciones y personas con las que se supone tendrán un trato constante.

Entrenamiento y Desarrollo.

Con respecto a esta función se pudo constatar - que no existe ninguna etapa de entrenamiento y capacitación.

Relaciones.

Las relaciones se manejan a un nivel aceptable, esto es, existe bastante cordialidad, buena disposición y - cooperación entre los empleados.

3.3.1.2 Aspectos Relevantes de Desempeño del Trabajo.

Planeación.

No existe una planeación formal y adecuada para esta función, las rutas de entrega y programas de salida - son determinados de acuerdo a las necesidades inmediatas y más urgentes, los empleados tienen que laborar en repetidas ocasiones más del tiempo de jornada ocasionándose con esto - problemas de control administrativo, como pago de horas ex tras o reposición de tiempo.

Determinación de tiempos.

No están determinados los tiempos, existe bas-- tante desequilibrio entre las funciones que ejecutan los em pleados, y son fijados exclusivamente en función del trabajo inmediato, sin considerarse factores como: horas de mayor tráfico, zonas de congestión, etc.

Trabajo realizado.

La evaluación del trabajo realizado es bastante

aceptable a juicio de las autoridades correspondientes, la calidad en los servicios de esta función es reconocida y es muy alto el sentido de responsabilidad y cooperación.

Mantenimiento y Conservación.

El mantenimiento efectuado al equipo de transporte es del tipo correctivo, no existen programas para mantenimiento preventivo, y es bastante frecuente la descompostura de las unidades del servicio de transporte.

Higiene y Seguridad.

En las condiciones de higiene y seguridad, se han encontrado serias deficiencias, principalmente en lo que a seguridad se refiere. Las unidades de trabajo no cuentan con los elementos necesarios para emergencias y accidentes. Estas carecen de extinguidores y no se utilizan los cinturones de seguridad. Tomando en cuenta que por lo menos un 50% de la jornada de trabajo, (esto es casi 4 horas), permanecen manejando, el riesgo de sufrir un percance es bastante alto, por lo tanto es de especial atención, el incumplimiento que se observa en ciertos elementos de seguridad.

3.3.1.3 Aspectos Relevantes de Comunicación.

La comunicación en esta función, resulta de buen nivel, los oficiales de transportes reportan que es fácil hacer oír sus dudas y problemas, por otro lado se observa que la mayor parte de la comunicación carece de formalidad.

RECOMENDACIONES

PERSONAL.

Selección.- El proceso de selección es bastante completo, según puede observarse, se sugiere únicamente, el que se determinen las necesidades concretas de las funciones que se piensan cubrir, para así en el período de prueba poder determinar la aptitud del empleado.

Introducción.- Es necesario, recalcar la importancia de los empleados de nuevo ingreso, mediante sistemas eficientes de inducción; con el fin de integrarlos rápidamente a la organización. El manual histórico y de bienvenida sirven para estos fines por lo que se insiste en su elaboración. Además es primordial desarrollar una mayor formalidad en el recibimiento, presentando a los empleados con sus compañeros y con aquellas personas que habrán de relacionarse con ellos.

Entrenamiento y Desarrollo.- A este respecto, es recomendable establecer un programa de entrenamiento básico para los empleados, éste puede estar relacionado con desperfectos sencillos en las unidades y encaminado a un buen sistema de mantenimiento. Esto implicará una elevación en el -

nivel del trabajador y por lo tanto una mayor eficiencia - en los servicios que presta.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Planeación.- Para poder desarrollar esta función, es necesario evaluar y ponderar los aspectos que operan para ella. Esto puede ser determinándose en primer plano la funcionalidad de los vehículos, programando las rutas de acuerdo a sistemas formales, dividiendo estas rutas de manera equilibrada y tomando en cuenta los demás elementos inherentes - al transporte.

Determinación de Tiempos.- Es necesario establecer y determinar los tiempos que se toman para cada una de las rutas establecidas, es posible en esta determinación considerar holguras más amplias que en otras actividades y es necesario apoyar ésta con un buen sistema de mantenimiento y conservación.

Mantenimiento y Conservación.- Se recomienda elaborar un programa de mantenimiento preventivo para cada unidad; éste puede ser llevado a cabo con alguna agencia automotriz o taller especializado. Es básico para el buen desarrollo de esta área, el cumplimiento de este factor.

Higiene y Seguridad.- Se sugiere a este respecto, efectuar una revisión, periódica de los elementos que sirven para la seguridad. Estos son, cinturones de seguridad, extinguidores y un buen equipo de apoyo. Además y como punto de especial importancia en este renglón, es indispensable efectuar una campaña entre los empleados para la utilización y aprovechamiento de sus sistemas de seguridad.

Comunicación.- A este particular, y partiendo del hecho de que la comunicación mantiene un nivel adecuado en esta área, se puede abundar únicamente en que es aconsejable - equilibrar el grado de formalidad, haciendo llegar las instrucciones generales a los empleados en forma escrita.

CAPITULO IV

IV. AREA II.

Archivo y Correspondencia.

La investigación realizada en esta área es en base a la observación simple y a la entrevista. Esta sección cuenta con 4 empleados a los que se aplican los cuestionamientos relacionados con su actividad. La técnica de entrevista a seguir es la de Entrevista Focalizada, para la cual, se desarrolla la siguiente relación de aspectos a estudiar.

PERSONAL

Selección

Introducción

Entrenamiento y Desarrollo

Relaciones

DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Planeación

Determinación de tiempos

Adquisición de materiales

Trabajo realizado

Higiene y seguridad

COMUNICACION

Vertical

Formal e Informal

4.1 FUNCIONES.

En este punto se desglosan de acuerdo a las particularidades del área los elementos de Personal, Desempeño - del Trabajo y Comunicación.

4.1.1 Aspectos Relevantes de Personal.

Selección.

Los empleados de la sección, una vez concluidos los trámites de papeleo (fotografías, acta de nacimiento, certificado de bachillerato, etc.) ante la Dirección General de Personal, efectúan examen de Archivonomía y Bibliotecología básicas en la Dirección General de Bibliotecas, después de éstos, quedan sujetos a un período de prueba de 28 días.

Introducción.

Al respecto, coinciden en que no se efectuó ningún procedimiento de introducción ni formalidad alguna a su entrada a la dependencia, por lo cual tardaron en adaptarse e integrarse a su nuevo empleo.

Entrenamiento y Desarrollo.

En cuanto a esta función se pudo constatar que existe de manera empírica. Al entrar un nuevo trabajador se le adiestra sobre las funciones que desarrollará; una vez ubicado éste, no se vuelve a efectuar ningún proceso de entrenamiento y desarrollo.

Relaciones.

Las relaciones se pueden calificar como aceptables, existe un ambiente de cordialidad entre los empleados y generalmente buena disposición y acato a las órdenes. En cuanto a este aspecto, solamente se pudo detectar un problema, el distanciamiento con el jefe inmediato de la sección.

4.1.2 Aspectos relevantes de: Desempeño del Trabajo.

Planeación.

Existe programación en las actividades, aunque de manera empírica; esta programación no está fijada por los órganos superiores, es desarrollada por los empleados de la sección. Por otro lado, no se cuentan con los elementos materiales básicos para el desarrollo de las funciones. No existe un encargado formal de la sección, sin embargo, un empleado hace las veces de representante de ésta.

Determinación de Tiempos.

Existe este factor, aunque determinado de manera práctica, esto es, se toma como base el promedio en tiempo que llevan determinadas rutinas, y sobre esto se trabaja. Esta determinación fue marcada por la persona que representa a la sección.

Adquisición de materiales.

El poder obtener los materiales de manera constante y segura es básico para la sección, ya que trabaja con un volumen de papelería bastante considerable. Se han detectado bastantes fallas en lo referente a este particular, ya que no se cuenta con los materiales de manera regular, propiciándose con ésto bastantes retrasos y anomalías.

Trabajo realizado.

Pese a las dificultades con que se desarrolla el trabajo, los niveles de calidad y cantidad son aceptables, aunque se hace necesario una supervisión más estrecha.

4.1.3 Aspectos Relevantes de comunicación:

En cuanto a la comunicación vertical, existen ciertos obstáculos, los problemas y dudas de la sección son difícilmente transmitidos a la jefatura inmediata, y por lo tanto pocas veces resueltos.

Por otro lado no hay formalidad en la comunicación, usualmente, las órdenes e instrucciones son transmitidas verbalmente.

RECOMENDACIONES

PERSONAL.

Selección.- El proceso de selección, como se observa es de un nivel aceptable, aunque se considera pertinente, que durante el período de prueba se tomen en cuenta otros elementos que son requeridos para el puesto, como responsabilidad, iniciativa, cooperación, etc.

Introducción.- Es necesario, implementar un sistema de recibimiento al personal de esta sección, pues su labor específica requiere de conocer desde su contratación a la organización de una manera profunda, de esta manera se logrará la pronta adaptación y el cumplimiento de los objetivos a un corto plazo.

Entrenamiento y Desarrollo.- Al pretender contar con un buen servicio de archivo y correspondencia, es necesario contar con buenos elementos dentro de éste. Se sugiere dar impulso a los empleados de la sección brindándoles la información y facilidades necesarias para asistir a cursos relacionados con su área.

Relaciones.- Aunque las relaciones entre los empleados-

de la sección reflejan buen grado de cordialidad, es necesario determinar un acercamiento por parte de la jefatura inmediata a ella.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Planeación.- Se recomienda efectuar un análisis de las necesidades del área, desarrollar los programas y rutinas de trabajo y con estos elementos realizar la planificación de las acciones del área. Esta labor, debe desarrollarla la Unidad Administrativa, y deben contemplarse además todos los factores que operan en el archivo y el manejo de la correspondencia. Es necesario asimismo, la determinación de una persona como responsable formal de la sección, encargada de llevar el control, y de reportar a la jefatura de la Unidad Administrativa.

Determinación de tiempos.- Para esto, se puede considerar como punto de partida la determinación empírica que existe, esta función marcada por la Unidad Administrativa, será un elemento para la planeación integral del trabajo.

Adquisición de materiales.- Para cumplir con los objetivos de la sección se hace necesario el apoyo de la sección que provee los materiales. Se recomienda, establecer un listado básico de materiales para su funcionamiento y en-

tregarlo de manera periódica al encargado del almacén, de be cuidarse que los pedidos se elaboren dando margen a su entrega, es decir, manteniendo un nivel de materiales en la sección, suficiente para el tiempo que el nuevo pedido tarde en surtirse.

Trabajo realizado.- Para poder obtener un buen control del trabajo, se recomienda establecer un sistema de retroalimentación a la Unidad Administrativa, éste puede darse en base a informes mensuales y supervisión desarrollados por un encargado de la sección.

COMUNICACION.

Se recomienda formalizar los canales de la comunicación, es necesario establecer juntas y reuniones periódicas en las que los empleados de la sección puedan externar sus dudas y problemas. Por otro lado, sería adecuado utilizar con mayor frecuencia la información escrita.

CAPITULO V

V. ALMACEN.

La investigación en esta área, se lleva a cabo en base primordialmente a la entrevista. El almacén cuenta con un empleado. Se utiliza también en la investigación la observación directa, y entrevistas de orientación con jefes de departamento.

El tipo de entrevista a utilizar es el de Entrevista Focalizada, determinándose para ésta la siguiente relación.

PERSONAL

Selección

Introducción

Entrenamiento y Desarrollo

Relaciones

DESEMPEÑO DEL TRABAJO

Planeación

Determinación de tiempos

Adquisición de materiales

Almacenaje y Distribución

Control de existencias

Trabajo realizado

Higiene y Seguridad

COMUNICACION

Vertical

Formal e Informal

5.1 FUNCIONES.

Se desarrollan para el estudio de esta área las funciones de Personal, Desempeño del Trabajo y Comunicación.

5.1.1 Aspectos Relevantes de Personal.

Selección.

La persona que labora en esta área, fue promovida de un nivel inferior, en base a un movimiento escalafonario. No existió de hecho ningún proceso de selección para el encargado de esta área. En su nombramiento anterior, era Oficial Administrativo, para el que efectuó los trámites requeridos por éste.

Introducción.

Refiere el empleado, no haber recibido ningún programa de introducción al haber entrado a la dependencia, en el que se le especificaran de una manera detallada sus funciones, la distribución del edificio y demás aspectos necesarios al entablarse una relación de trabajo.

Entrenamiento y Desarrollo.

El encargado de la sección, recibió un curso sobre almacén, lo que indica que esta función de personal se ha dado en la dependencia; aunque cabe destacar que sólo -

una vez ha asistido a cursos, siendo esta área digna de una mayor atención.

Relaciones.

Las relaciones en esta sección, son de un nivel aceptable, dado que el responsable del almacén trabaja de manera directa con la jefatura de la Unidad Administrativa, los problemas y dudas que el primero plantea a su superior regularmente son atendidos y resueltos.

5.1.2 Aspectos Relevantes de Desempeño del Trabajo.

Planeación.

El almacén no cuenta con los instrumentos de planeación adecuados, trabaja de acuerdo a las necesidades inmediatas que se le van presentando y no en concordancia con planes y programas preestablecidos. El almacén no tiene programas de entrega, dificultando el desarrollo de casi todas las actividades de la dependencia.

El tener un solo empleado para atender y surtir las solicitudes de la dependencia ocasiona que a pesar de que éste ponga empeño en sus actividades, no cumpla con todas las funciones de su área. No se cuenta con sistemas formales de almacén, propiciándose entre otras cosas un descontrol del material y equipo que ahí se ubica. Por otro lado se observa que el encargado es responsable de hacer la selección de proveedores, las compras y la distribu

ción de materiales.

No existe ninguna determinación de tiempos en -- las rutinas que se desarrollan en el almacén, en esta área las actividades son controladas regularmente por el em-- pleado y ocasionalmente por la jefatura inmediata.

Adquisición de materiales.

La adquisición se desarrolla de dos formas, compras directas a diferentes proveedores y solicitudes de - abastecimiento a la Dirección General de Proveeduría. En el primer caso es llevada a cabo, de una manera general - por el encargado del almacén, que efectúa la selección de proveedores, en base a las cotizaciones que éstos le ofrecen, esta función la efectúa supervisado por la Unidad Administrativa; regularmente tiene la relación con los pro-- veedores hasta el momento de la compra.

En el segundo caso, formula las solicitudes ante la Dirección General de Proveeduría y efectúa los trámites de requerimientos de la dependencia, hasta el momento que se los abastecen.

La Dirección General de Proveeduría surte los ma-- teriales de uso general, como papelería, equipo de escrito-- rio, etc. Los materiales de uso más específico son los - que se surten con diferentes proveedores.

Almacenaje y Distribución.

Esta función es la que viene a ser más específica dentro del área, y en la que se observa no existen sistemas formales para el almacenaje ni la distribución. El espacio donde se ubica es inadecuado y sin funcionalidad, ya que resulta demasiado pequeño para la cantidad de material que requiere la dependencia. La distribución se efectúa de acuerdo a las solicitudes de los jefes de departamento y de sección, no existiendo programación en los pedidos, ni en las entregas.

Control de existencias.

El sistema de control, llevado en el almacén es totalmente empírico. No existe ninguna determinación formal de los niveles de existencia de los materiales y equipo, únicamente al agotarse se efectúa la compra, siendo excepcionales las ocasiones en que se adquieren los materiales con anticipación al agotamiento de los mismos. Por lo regular los interesados en surtirse de material, acostumbra manejar un nivel de existencias mínimo para emergencias, aunque cabe destacar que sobre esto no se ejerce ningún control.

Trabajo realizado.

Los jefes de departamento y sección, coinciden en que el trabajo desarrollado por el almacén está muy por

abajo de los requerimientos de ellos. En cuanto a la función de supervisión sobre esta área, se detectó no es del nivel adecuado; la jefatura inmediata no ejerce un control estricto en las labores del almacén. Esto ocasiona contínuos problemas que afectan directamente a la dependencia.

Higiene y Seguridad.

Las condiciones de higiene y seguridad son poco-aceptables. El almacén se encuentra actualmente en proceso de reubicación, y esto hace que los materiales estén - distribuidos en diferentes lugares, existiendo hasta 3 pisos de diferencia entre ellos; se encuentra además que no existen las debidas condiciones de iluminación y ventila--ción, ni de seguridad, pues no se cuenta con aparatos ex--tinguidores.

5.1.3 Aspectos Relevantes de Comunicación.

La comunicación vertical es de un nivel adecuado, existe comunicación entre el encargado y la Unidad Administrativa. Sin embargo, hay un descuido en cuanto a la comunicación verbal y escrita; pues la información carece de formalidad y los canales no son los más apropiados, exis--tiendo algunas veces un desapego a las órdenes y otras no se le da importancia a asuntos que la requieren.

RECOMENDACIONES

PERSONAL.

Selección.- Partiendo del hecho de que a la fecha no se ha dado ningún proceso de selección, es necesario establecer un sistema de selección para esta área. Este proceso, puede darse de acuerdo a una evaluación que efectúe la Dirección General de Proveeduría relacionada con las actividades propias de esta área, como son: conocimiento de manejo de almacenes, sistemas de compra, sistemas de distribución, etc.

Introducción.- Se recomienda el desarrollo de esta función de personal para el área; es necesario que los empleados que entren a laborar al almacén, tengan un conocimiento inmediato de la dependencia, por las características de apoyo de su labor, así como presentaciones con los jefes de departamento y sección con los que habrán de tener estrecha relación.

Entrenamiento y Desarrollo.- Para el buen funcionamiento del almacén, es necesario contar con empleados que tengan los conocimientos suficientes para llevar a cabo su traba-

jo adecuadamente. Esto debe darse de acuerdo a un plan de capacitación y adiestramiento para los empleados, en el que se contemplen además, las características propias de apoyo al tipo de dependencia en que están laborando.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Planeación.- Se hace necesario y primordial, el desarrollar un programa de planeación para esta área. El almacén debe contar con los suficientes empleados para poder atenderlo; es insuficiente una persona para realizar las funciones de compra, distribución y control del almacén; por lo tanto es recomendable, poder contar por lo menos con tres empleados para desarrollar dichas funciones.

--- Es necesario contar con sistemas formales de almacén, en los que se especifiquen los programas de distribución y los diferentes controles que se desarrollen para el trabajo.

Determinación de Tiempos.- Una determinación de tiempos de las diversas rutinas y de los tiempos de compra y distribución es básico para la función de planeación, pues servirá como apoyo a las funciones de supervisión y control.

Adquisición de materiales.- La adquisición de los mate--

riales necesarios en la dependencia, debe estructurarse de una mejor manera; es necesario para esto, contar con una función específica de compras y relaciones con la Dirección General de Proveeduría. Para esta función es necesario contar con una persona dedicada exclusivamente a ella, que se encargue de llevar a cabo todos los trámites que se requieren; esto hará más expedita la labor de compra y evitará la distracción de otros empleados.

Almacenaje y Distribución.- El problema de la ubicación del almacén, será resuelto a corto plazo; el almacén debe contar con sistemas adecuados a la magnitud de material que surte y a la diversidad del mismo. La distribución por otro lado, debe estructurarse eficazmente, diseñándose programas de entrega, en los que se considere por un lado la necesidad de sistemas de control, por el almacén, y por el otro la necesidad de la dependencia de contar con el material y equipo cuando lo requiere.

Control de existencias.- Debe llevarse un control adecuado de las existencias, éste deberá establecerse de acuerdo a un estudio de las necesidades de material de la dependencia; deben formalizarse los niveles mínimos y máximos del almacén de acuerdo a un estudio formal del movimiento en cantidad de los materiales. Por otro lado es necesario establecer un programa periódico de estudio de sustitutos, ya

que se detectó con frecuencia, material y equipo obsoleto. Este estudio debe hacerse por lo menos una vez al año.

Trabajo realizado.- En la medida que se establezcan buenos sistemas de control al almacén por parte de la Unidad Administrativa, se podrá realizar una evaluación continua y la retroalimentación será constante y efectiva. Es necesario nombrar un responsable del almacén, que reporte a la jefatura de la Unidad Administrativa y que tenga la capacidad de supervisión, tan requerida por el área.

Higiene y Seguridad.- Es necesario contemplar en la reubicación del almacén, que no subsistan las condiciones deficientes de iluminación y ventilación, pues existen diversos materiales de uso delicado, que podrían afectar a los empleados; además deben ubicarse extinguidores, por las cantidades que hay de papelería y de materiales inflamables.

Comunicación.- Aunque la comunicación vertical es apropiada, la comunicación verbal y escrita, carece muchas veces de formalidad. Es necesario dar especial atención a problemas de este tipo, utilizando con mayor frecuencia la comunicación escrita.

CAPITULO VI

VI. RECOMENDACIONES GENERALES Y CONCLUSIONES.

La situación existente en los Servicios Auxiliares - de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, según - la investigación realizada, no ha alcanzado el nivel de de sarrollo obtenido por el resto de la dependencia.

Los Servicios Auxiliares, han carecido de la aten--- ción que requieren y es por ésto que su funcionamiento no ha sido adecuado.

Se han analizado, cada uno de los elementos y funcio nes que operan dentro de ellos, y en la gran mayoría se ha detectado el poco aprovechamiento de métodos y sistemas ad ministrativos.

Se han hecho las recomendaciones por área considera das pertinentes, adecuándose a las limitaciones y particu laridades de la UNAM. De manera general, en este capítulo se hace una recopilación de las recomendaciones efectuadas para cada área, teniendo por objeto llegar a una mayor ubi cación de los problemas detectados y sus posibles alterna tivas de solución.

PERSONAL.

Selección.- Es necesario para todas las áreas, el desarrollo de un proceso de selección; en el que participe de una manera efectiva la dependencia solicitante, en este caso la Dirección General de Bibliotecas.

En los casos concretamente estudiados, se encontró con un período de prueba de 28 días en los que se puede determinar la aptitud del personal para ocupar los diversos puestos. Si se pretende contar con los empleados idóneos, es necesario aprovechar tal período, en el que se apliquen evaluaciones a los candidatos; éstas, pueden darse en base al desempeño de su trabajo, a pruebas teóricas cuando la especialidad del puesto así lo requiera y a diferentes pruebas enfocadas a aspectos como responsabilidad, dedicación, iniciativa, colaboración en equipo, etc.

Introducción.- Se detectó en los niveles estudiados la carencia de esta función. Es absolutamente recomendable, el poder contar con un manual de bienvenida para los nuevos empleados. Dicho manual debe contener una descripción de los objetivos generales de la dependencia, de la estructura orgánica, de sus funciones básicas; y sería pertinente incluyera un plano esquemático del edificio. Asimismo,

es necesario el formalizar, por medio de presentaciones - personales, la entrada del nuevo personal. Estas, se deben hacer, con aquellos jefes y autoridades con que los - nuevos empleados tendrán relación, así como con sus compañeros de trabajo.

Entrenamiento y Desarrollo.- Esta función se ha dado de manera esporádica; es necesario establecer programas de capacitación para los empleados de los servicios auxiliares. Para el establecimiento de dichos programas, lo más adecuado sería ubicar las necesidades prioritarias. Se deben - considerar en primer término los niveles y aptitudes de - los empleados y el grado de dificultad que presentan sus - diferentes rutinas de trabajo; asimismo, es necesario evaluar el trabajo que desempeñan actualmente y ponderarlo en base al trabajo óptimo esperado.

A partir de este resultado se debe elaborar el programa estableciendo los contactos con las instituciones relacionadas con cada área. Estas pueden ser ARMO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra) que puede apoyar en las funciones de intendencia, vigilancia, transporte y almacén; - ENBA (Escuela Nacional de Bibliotecología y Archivonomía) que puede dar apoyo en archivo y correspondencia.

Existen además, instituciones privadas de enseñanza - que ofrecen sus servicios, en lo referente a este tipo de

actividades y pueden ser aprovechadas. Es importante considerar que del desarrollo del personal, dependerá en gran medida el desarrollo de los servicios.

Relaciones.- Las relaciones entre los empleados según se observó, mantienen adecuados niveles de cordialidad. En cuanto a las relaciones verticales, es necesario acentuar la necesidad de estrecharlas.

Para este efecto, es necesario que los niveles de mando, la jefatura de la Unidad Administrativa y en caso de haberlo, los encargados de cada sección, tengan un mayor acercamiento y una amplia disposición para con los empleados de los servicios auxiliares. Debe mantenerse una política permanente de interés por los empleados. En base a lo descrito y a las recomendaciones correspondientes a comunicación es posible poder mejorar el nivel de cordialidad y disposición en las relaciones verticales.

DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

Planeación.- Se detectó una carencia general de esta función en las áreas investigadas. Es necesario, para lograr un desarrollo integral de los servicios auxiliares, establecer los objetivos particulares de cada sección, tomando en cuenta todos los elementos que operan en ellas y las diferentes necesidades que se plantean en la dependencia.

Deben determinarse asimismo, las rutinas y procedimientos de trabajo, los materiales y equipo óptimo para el desarrollo del trabajo, y a partir de ésto, desarrollar los programas de una manera formal y estructural hacia los objetivos de servicio marcados.

Determinación de Tiempos.- Esta función no se ha desarrollado de manera formal, se detectaron algunos casos de determinación de tiempos elaborados empíricamente. Es fundamental, contemplar esta función como elemento esencial en el desarrollo de las rutinas de trabajo. Para tal determinación es necesario aplicar un riguroso método, buscando ubicar el tiempo que permita al empleado trabajar humanamente y que el trabajo sea eficiente.

La realización de esta función, de una manera formal-servirá para las funciones de planeación y trabajo realizado.

Adquisición de materiales.- No se cuenta con sistemas adecuados de adquisición de materiales. Para este efecto, deben establecerse en primer término los requerimientos específicos de la dependencia. A partir de esto y en el caso de ser materiales de uso frecuente y común, deben efectuarse oportunamente las requisiciones a la Dirección General de Proveduría. En caso de ser materiales y equipo que por su especificidad no se encuentren en la dependen-

cia mencionada, se debe hacer una rigurosa selección de -
proveedores en base a la calidad, precio y servicio que -
ofrezcan; sería útil a partir de estas selecciones elabo--
rar un catálogo de proveedores.

Almacenaje y Distribución.- Esta función se detectó a un-
nivel muy bajo. Partiendo del hecho de la próxima reubica-
ción del almacén, se prevé una mayor integración del mismo
y sus funciones. Por otro lado, es necesario contar con -
programas de entregas adecuadas. La función de distribu--
ción debe desarrollarse en base a los estudios de consumo-
de material de la dependencia. Deben determinarse además
los montos de material y equipo para cada sección y la pe-
riodicidad con que se hagan las entregas, para este último
factor debe tomarse en cuenta además la capacidad de alma-
cenamiento por cada sección.

Control de existencias.- No se da de una forma regular y
efectiva el control de existencias. Deben determinarse -
los niveles mínimos y máximos de existencias, con el obje-
to de no descuidar el servicio de entregas y de aprovechar
los espacios adecuadamente. Es recomendable asimismo, eva-
luar de una forma periódica, cada año por lo menos, la -
aplicabilidad y funcionalidad de los materiales y equipo -
que se utilizan.

Trabajo realizado.- El trabajo realizado por las diferentes áreas estudiadas, presenta constantes variaciones y - desajustes. Se ha insistido en casi todas las áreas, en la determinación de una persona responsable de las mismas. Este aspecto deberá estudiarse profundamente. Es necesario establecer los elementos de control básicos para la - evaluación del trabajo realizado, estos elementos de control pueden ser el requerimiento de la Unidad Administrativa a los encargados de cada sección, de reportes semanales acerca del trabajo realizado, de visitas constantes a las diferentes secciones, de sondeos de opinión con jefes de - departamento, etc.

Mantenimiento y Conservación.- En los diferentes aspectos estudiados, se encontró únicamente mantenimiento correctivo. Es necesario elaborar programas de mantenimiento - preventivo para el diverso equipo y material con que se - trabaja. Para este efecto, es recomendable contar con un archivo que contenga las hojas de servicio de cada unidad de trabajo, en el que se especifiquen sus características, el tipo de problemas que suele presentar, etc. Esta hoja, en base al dictamen de los técnicos especializados en cada unidad, deberá contener también la frecuencia con la cual - deberá ser enviada a ajustes, servicios, etc.

Higiene y Seguridad.- Las condiciones de higiene y segu-

ridad no alcanzan un nivel adecuado en las instalaciones de la dependencia. Es necesario establecer planes y programas de higiene y seguridad, en los que se dictaminen los riesgos y problemas que presentan las diversas secciones, para de esta forma ubicar las alternativas de solución. Para tal efecto, debe buscarse la cooperación de la Subcomisión Mixta de Higiene y Seguridad de la dependencia.

COMUNICACION.

Comunicación Vertical.- La comunicación vertical, no se encuentra desarrollada de una manera acorde al personal que labora en la dependencia. Es necesario formalizar los canales de la comunicación por medio de circulares y boletines en los que se mantenga informado de una manera constante al personal de la Dirección General de Bibliotecas.

Es recomendable asimismo, el establecimiento de juntas con los empleados de cada área, éstas deben programarse por lo menos una vez a la semana, y es conveniente asista regularmente la jefatura de la Unidad Administrativa; de esta manera, los empleados podrán contar con la seguridad de una mayor atención a sus dudas y problemas.

Comunicación Formal e Informal.- Se observó que existe con frecuencia, una falta de formalidad en la comunicación con el personal. Es recomendable, utilizar de una manera-

más frecuente la información escrita y de hacer llegar las instrucciones generales por este medio. De esta forma, los empleados reconocerán la importancia que tiene el desempeño de sus funciones y actividades.

A partir de esta investigación en una dependencia plenamente representativa de los problemas más comunes en los servicios auxiliares, es de gran importancia que se desarrollen estudios en esta área por dependencias de la UNAM, que se encuentren bajo el mismo sistema centralizado que la Dirección General de Bibliotecas, y es inferible de esta investigación que el resto de las dependencias de la UNAM y aún otros dentro del sector público padezcan este tipo de conflictos que de alguna manera detienen el desarrollo integral de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Anguiano Jorge Auditoría Administrativa. Apuntes editados por la Facultad de contaduría y Administración. UNAM.
- Arias Galicia Fernando Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México, Ed. Trillas 1974
- Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas 1980
- Duhalt Krauss Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa. México, UNAM 1974
- Evans G. Edward Técnicas de Administración para Bibliotecarios. D.G.B. UNAM 1980
- Fernández Arena J.A. La Auditoría Administrativa México, Ed. Diana 1976
- L.C. Morrow Manual de Mantenimiento Industrial. México, Ed. C.E.C.S.A. 1974
- Pardinas Felipe Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México, Ed. Siglo XXI 1976

Reyes Ponce Agustín

Administración de Empresas Teoría y Práctica. México, Ed. - -
Limusa-Wiley 1968

Reyes Ponce Agustín

Administración de Personal. México, Ed. Limusa 1976