

300602

2  
rey.



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA UNAM.**

**ANALISIS Y EVALUACION DEL PROCESO DE INTEGRACION  
EN UN CENTRO DE MULTIMEDIOS - BIBLIOTECA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :  
MA. RAQUEL AMIL CELORIO**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1980**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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 está 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.

## INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	i
ANTECEDENTES	ii
<u>CAPITULO I</u>	
ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACION	
1.1. PLANEACION	1
1.1.1. PLANES Y CLASIFICACION	1
1.1.2. FIJACION DE OBJETIVOS	2
1.1.3. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS	2
1.1.4. PROCEDIMIENTOS Y REGLAS	3
1.1.5. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS	3
1.1.6. PRESUPUESTOS	4
1.2. ORGANIZACION	4
1.2.1. TIPOS DE ORGANIZACION	4
1.2.2. ETAPAS DE LA ORGANIZACION	5
1.2.3. TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES	6
1.2.4. GRAFICAS DE ORGANIZACION	7
1.2.5. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA	8
1.3. DIRECCION	8
1.3.1. ETAPAS DE LA DIRECCION	9
1.- TOMA DE DECISIONES	9
2.- INTEGRACION	10
3.- MOTIVACION	10
4.- COMUNICACION	12

	P A G I N A
1.3.2. AUTORIDAD	13
1.3.3. DELEGACION	13
1.4. CONTROL	14
1.4.1. ETAPAS DE CONTROL	15
1.4.2. CONTROL POR AREAS FUNCIONALES	17
1.4.3. TIPOS DE CONTROL	18
1.4.4. TECNICAS DE CONTROL	18

## CAPITULO II

### LA INTEGRACION

2.1. ELEMENTOS DE LA INTEGRACION	20
2.2. TECNICAS DE INTEGRACION DE PERSONAS	21
2.2.1. CONTRATACION DE PERSONAL	21
1.- CONTRATACION DE PERSONAL	21
2.- SELECCION	21
3.- INDUCCION O INTRODUCCION	22
4.- DESARROLLO	23
2.2.2. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	24
1.- ANALISIS DE PUESTOS	25
2.- VALLUACION DE PUESTOS	26
3.- CLASIFICACION DE MERITOS	27
2.2.3. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	27
2.2.4. RELACIONES LABORALES	28
1.- CONTRATACION DE TRABAJO COLECTIVA E INDIVIDUAL	29
2.- FORMULACION Y APLICACION DEL RE- GLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.	29

	P A G I N A
3.- TRAMITACION DE QUEJAS	30
2.2.5. SERVICIOS Y PRESTACIONES	30
2.3. FACTORES MATERIALES	31
2.3.1. TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES	32
 <u>CAPITULO III</u>	
SITUACION ACTUAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS	
3.1. UNIVERSIDAD LA SALLE	34
3.1.1. OBJETIVOS	34
3.1.2. HISTORIA	34
3.1.3. FUNCIONES	36
3.1.4. DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN LA UNIVERSIDAD LA SALLE	36
3.1.5. ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE	39
3.2. CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA "DR. MANUEL DE JESUS ALVAREZ CAMPOS"	40
3.2.1. ANTECEDENTES	40
3.2.2. SERVICIOS	41
3.2.3. ORGANIGRAMA GENERAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA	44
3.2.4. FUNCIONES	45
3.2.5. OBJETIVOS	45
3.3. RECURSOS HUMANOS	
3.3.1. RECLUTAMIENTO	45
3.3.2. SELECCION	47

	P A G I N A
3.3.3. INDUCCION O INTRODUCCION	47
3.3.4. CAPACITACION O DESARROLLO	47
3.4. INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES EN EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA	49
3.4.1. TECNICAS FINANCIERAS	49
3.4.2. TECNICAS DE PRODUCCION	49
3.4.3. TECNICAS DE MERCADOTECNIA	49
3.4.4. TECNICAS DE CONSERVACION	50
3.4.5. TECNICAS DE COMPRA	50

#### CAPITULO IV

##### PRESENTACION DE LA INFORMACION

4.1. METOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	52
4.1.1. CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES	52
A) GRAFICA COMPARATIVA	58
B) ANALISIS	60
4.1.2. CUESTIONARIO APLICADO A LOS USUARIOS DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS	61
A) TABLA DE MUESTREO	67
B) GRAFICA COMPARATIVA	68
C) ANALISIS	69
4.1.3. ANALISIS DEL BUZON DE SUGERENCIAS	70
4.1.4. ESTADISTICAS ANUALES	71
A) ASISTENCIA DE USUARIOS POR CARRERA	72
B) PRESTAMO DE LIBROS A DOMICILIO	74
4.1.5. DISTRIBUCION DE LA PLANTA	75
4.1.6. NIVEL EDUCATIVO DEL PERSONAL	79

	P A G I N A
4.2. DETECCION DE PROBLEMAS	80
4.2.1. RECURSOS HUMANOS	80
4.2.2. RECURSOS MATERIALES	82
4.3. PRESENTACION DE CONCLUSIONES	84
<u>CAPITULO V</u>	
RECOMENDACIONES Y POSIBLES SOLUCIONES	
A) ELEMENTO HUMANO	85
B) SISTEMA ORGANIZACIONAL	87
C) RECURSOS MATERIALES	95
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	iii

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

EL OBJETIVO DE EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE ES EL SER UN CENTRO DE INFORMACIÓN ACADÉMICA QUE PROPORCIONE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO IMPRESO Y NO IMPRESO PARA LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN DE MAESTROS Y ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD.

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN FUÉ REALIZADA CONTEMPLAN DO LA SITUACIÓN CAMBIANTE QUE RODEA AL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA, TOMANDO EN CUENTA QUE ESTA ES UNA DEPENDENCIA - DE LAS MÁS IMPORTANTES Y GRANDES EN CUANTO AL NÚMERO DE TRABAJADORES Y DE USUARIOS.

EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA CUENTA CON VALIOSOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS; QUE DÁNDOLES UN ADE-- CUADO ENCAUZAMIENTO Y APOYO LOGRARÍAN EL APROVECHAMIENTO ÓP-- TIMO DE LOS RECURSOS, ASÍ MISMO UNA INTEGRACIÓN EFICIENTE DENTRO DEL MISMO.

ESTE ESTUDIO TIENE COMO FINALIDAD ANALIZAR LA ES-- TRUCTURA ACTUAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA, ASÍ - COMO LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA. PARTIENDO PRIMERAMENTE



DE LA DEFINICIÓN DE QUE ES Y COMO ESTA ESTRUCTURADA LA UNIVER  
SIDAD LA SALLE, ASÍ COMO LAS FUNCIONES Y SERVICIOS QUE ESTA -  
OFRECE; LOCALIZANDO DENTRO DE ESTA AL CENTRO DE MULTIMEDIOS -  
BIBLIOTECA; DE IGUAL MANERA MENCIONO LO QUE ES, PARTIENDO -  
DESDE SU ESTRUCTURA FÍSICA ANTERIOR HASTA LLEGAR A LA ACTUAL,  
LOGICAMENTE ANALIZANDO CUALES SON LOS SERVICIOS QUE ESTA OFRE  
CE, SUS OBJETIVOS Y FUNCIONES ENTRE OTRAS COSAS; LLEGANDO AL  
ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES Y QUE ES  
EL RECURSO HUMANO, QUE GRACIAS A ESTE LAS ORGANIZACIONES PUE-  
DEN LOGRAR LA INTEGRACIÓN EFICIENTE DE SUS ELEMENTOS Y CONJUN  
TAMENTE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EN TODOS SUS DEPARTAMENTOS.

PARA OBTENER UNA INFORMACIÓN IMPARCIAL SOBRE EL CEN  
TRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA PROCEDÍ A LA APLICACIÓN DE EN-  
CUESTAS, LAS CUALES FUERON APLICADAS A LOS DOS ELEMENTOS MÁS  
IMPORTANTES QUE LO INTEGRAN Y QUE SON LOS USUARIOS Y LOS MIS-  
MOS TRABAJADORES. ESTO FUE REALIZADO CON LA FINALIDAD DE CONO  
CER MÁS DE CERCA LA OPINIÓN DE UNOS Y OTROS.

SE ELABORARON DOS TIPOS DE CUESTIONARIOS, CADA UNO  
CON PREGUNTAS QUE CONSIDERÉ CLAVE PARA PROCEDER A REALIZAR  
EL ANÁLISIS POSTERIOR, Y ASÍ PODER EMITIR JUICIOS Y OPINIO--  
NES AL RESPECTO, PERO BASANDOME EN ALGO PREVIAMENTE ESTUDIA-  
DO Y ANALIZADO.

SE LOGRARON RESULTADOS IMPORTANTES Y GRACIAS A ESTOS ME PUDE PERCATAR DE SITUACIONES QUE CON EL SIMPLE HECHO DE LA OBSERVACIÓN NO LOS HUBIESE DETECTADO.

CABE MENCIONAR QUE ALGUNOS DE LOS TRABAJADORES QUE COLABORAN EN EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA ESTAN INTEGRADOS EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES DEBIDO A QUE LLEVAN TIEMPO COLABORANDO ALLÍ, POR ELLO CONOCEN PERFECTAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DE ESTE; Y AL MISMO TIEMPO EXISTEN PERSONAS QUE AL LLEVAR POCO TIEMPO Y NO POSEER LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO CAUSAN PROBLEMAS INTERNOS, ENTRE ELLOS ESTARÍAN BASICAMENTE EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN, ESTO NO ES SANO PARA LAS ORGANIZACIONES.

EN BASE A ESTOS RESULTADOS Y CON LOS CRITERIOS PROPIOS ME ESTOY TOMANDO LA LIBERTAD DE PROPONER CIERTAS RECOMENDACIONES Y POSIBLES SOLUCIONES QUE DESDE MI PROPIO PUNTO DE VISTA SERÍAN ADECUADOS; Y QUE AL MISMO TIEMPO AYUDARÍAN A MEJORAR EL SERVICIO Y A LA VEZ LOGRAR LA INTEGRACIÓN; ESTO REPERCUTIRÍA EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y A LA VEZ EN EL SERVICIO QUE SE LES BRINDA A LOS USUARIOS, PUES SON ESTOS QUIENES RECIBEN DIRECTAMENTE LOS PERJUICIOS O BENEFICIOS QUE EN UN MOMENTO DADO SE REGISTRAN.

## ANTECEDENTES

Desde que el hombre apareció en la tierra ha tenido que trabajar para subsistir tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible y para ello ha utilizado en cierto grado la administración, la cuál ha tenido un desarrollo y perfeccionamiento através de la historia, para ello doy un breve bosquejo de cada una de las etapas características:

### EPOCA PRIMITIVA

Se caracteriza principalmente por la división del trabajo por edad y sexo.

### PERIODO AGRICOLA

Durante este período se dá una vida sedentaria, se empiezan a desarrollar las grandes civilizaciones basándose en la administración empírica.

### ANTIQUEDAD GRECOLATINA

Esta etapa se caracterizó porque surge el esclavismo, se dá una estricta supervisión del trabajo y se dan las sanciones de tipo físico.

## FEUDALISMO

La administración del feudo se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. Surgen los talleres artesanales así como los gremios - que son el antecedente del Sindicato.

## REVOLUCION INDUSTRIAL

Surge el auge industrial, la administración es de tipo coercitivo y la explotación inhumana del trabajador son las características principales de ésta época. Hay centralización de la producción y surgen estructuras de trabajo más complejas.

## SIGLO XX

Se caracteriza por el gran desarrollo tecnológico e industrial, aparece la administración científica así como numerosos investigadores dando un desarrollo y proyección definitivos a la administración

La administración es un proceso cuya finalidad es coordinar los recursos económicos, humanos y materiales buscando una mayor eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social .

Antes de entrar en materia mencionaré algunas definiciones -- sobre administración dadas por diferentes autores:

## HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONELL

"Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos; fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (1)

GEORGE TERRY

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". (2)

HENRY FAYOL

Es considerado con el Padre de la Administración Moderna.  
Dice que administrar es: "Preever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (3)

---

(1) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica  
pág. 39.

(2) IDEM pág 39

(3) IDEM pág 40, 41.

## CAPITULO I

### ELEMENTOS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACION

### 1.1. PLANEACION

Consiste en fijar el curso de acción estableciendo los principios que lo van a orientar, así como las operaciones que han de seguirse.

Planear es "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que lo van a orientar; la secuencia de operaciones para realizarlo. (4)

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se establecen las medidas y cambios para un futuro; así como reconocer hacia donde se dirige la acción.

1.1.1. Los planes son el resultado del proceso de la planeación, y se definen como esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlas.

Los planes en cuanto al tiempo se clasifican en:

- A) A CORTO PLAZO - Se determinan para realizarse en un tiempo menor o igual a un año.
- B) A MEDIANO PLAZO - Por un período que va de uno a tres años.
- C) A LARGO PLAZO - Se proyectan a un tiempo mayor a tres años.

Los planes pueden ser variados, se clasifican en:

---

(4) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1º Parte.

- A) Objetivos
- B) Estrategias
- C) Políticas
- D) Procedimientos y reglas
- E) Programas
- F) Presupuestos.

#### 1.1.2. FIJACION DE OBJETIVOS

Son los fines a alcanzar determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico, los objetivos deben ser: dados por escrito, que sean lo suficientemente claros para que sean entendidos por todo el personal, deben ser específicos, así como verificables a corto, mediano o largo plazo.

Los objetivos pueden ser en base al área que abarquen y del tiempo al que se establezcan:

- 1) **ESTRATEGICOS O GENERALES** - Comprenden toda la empresa, y se establecen a largo plazo.
- 2) **TACTICOS O DEPARTAMENTALES** - Se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
- 3) **OPERACIONALES O ESPECIFICOS** - Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa. Se refieren a actividades más detalladas y por lo general son a corto plazo

#### 1.1.3. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos-



generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una empresa; las políticas pueden ser de acuerdo al área - que abarquen:

- 1) ESTRATEGICOS O GENERALES - Se formula a nivel de alta gerencia
- 2) TACTICOS O DEPARTAMENTALES - Lineamientos específicos para cada departamento.
- 3) OPERATIVOS O ESPECIFICOS - Se asignan a los niveles inferiores

Las políticas se deben establecer por escrito, deben ser claras y precisas, así como darlas a conocer a todos los miembros de la empresa.

#### 1.1.4. PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que se deben seguir en la realización de un trabajo repetitivo. Determinan el orden en que deben realizarse las actividades, se da a todos los niveles de la empresa.

Las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguirse, estas dan margen de interpretación personal.

#### 1.1.5. ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS

Es un esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos marcando - el tiempo requerido para ejecutar las acciones

### 1.1.6. PRESUPUESTOS

Es un plan de todas o algunas de las fases de actividades de la empresa expresada en términos monetarios, junto con la comprobación de las realizaciones de dicho plan.

### 1.2. ORGANIZACION

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible através del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social, esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominado Organización.

Una vez que se establecen los objetivos a alcanzar (lo que se quiere hacer) durante la etapa de la planeación será necesario determinar que medidas se van a utilizar para lograr lo que se desea, (cómo hacerlo), esto es posible através de la organización.

Se define la organización como: " La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr el máximo aprovechamiento. (5)

#### 1.2.1. TIPOS DE ORGANIZACION

Dentro de una misma empresa se encuentran dos tipos de organización, y que son:

---

(5) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 2º Parte

- 1) ORGANIZACION FORMAL - Se refiere a la estructura de los puestos de una empresa formalmente organizada. Se da cuando las actividades de dos o más personas son coordinadas hacia un objetivo común.
- 2) ORGANIZACION INFORMAL - Es cualquier actividad personal conjunta, sin un propósito común aunque contribuye al logro de resultados conjuntos.

Toda clase de grupos caen dentro de la organización informal, este tipo de organización son las relaciones interpersonales que no aparecen en el organigrama.

#### 1.2.2. ETAPAS DE LA ORGANIZACION

Las etapas de la organización son dos:

- 1) DIVISION DEL TRABAJO - Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia, y con el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfección del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir unas etapas, las cuales son:

- ° JERARQUIZACION - Disposición de las funciones de una empresa por orden de rango, grado o importancia.
  - ° DEPARTAMENTALIZACION - División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.
- 2) COORDINACION - La coordinación nace de la necesidad de sincroni-

zar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. La división del trabajo debe complementarse con la coordinación, es decir las funciones y los resultados se desarrollan, se interrelacionan, y se sincronizan.

La coordinación consiste en sincronizar los recursos y esfuerzos de un grupo social con el fin de alcanzar los objetivos.

### 1.2.3. TIPOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. - Hay varios tipos de organización, y son:

- ° Organización lineal o militar
- ° Organización funcional o de Taylor
- ° Organización funcional
- ° Organización staff
- ° Organización por comités.

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR - La toma de decisiones se concentra en una sola persona. La autoridad y responsabilidad se transmiten en una sola línea.

ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR - Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización, se obtiene mayor eficiencia de cada persona.

ORGANIZACION FUNCIONAL - Combina los dos tipos de organización anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas.

**ORGANIZACION STAFF** - Surge como consecuencia de las grandes empresas, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles y contar con especialistas.

**ORGANIZACION POR COMITES** - Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se comprometen para decidir en común los problemas que se le encomiendan.

#### 1.2.4. GRAFICAS DE ORGANIZACION

Las gráficas de organización u organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa, muestran las interrelaciones, las funciones, niveles jerárquicos, obligaciones, autoridad-responsabilidad.

Existen cuatro formas de representar los organigramas, las cuales son:

- 1) Organigrama Vertical
- 2) Organigrama horizontal
- 3) Organigrama escalar
- 4) Organigrama circular.

1) **ORGANIGRAMA VERTICAL** - Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, se presentan en forma de triángulo

2) **ORGANIGRAMA HORIZONTAL** - Se representan los niveles jerárquicos de izquierda a derecha, se evita un tanto el efecto de triangulación.

3) **ORGANIGRAMA ESCALAR** - Señala con diferentes sangrías los ni-

veles jerárquicos de la empresa

- 4) ORGANIGRAMA CIRCULAR - Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro a la periferia

### 1.2.5. CENTRALIZACION O DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

Relacionado con los niveles jerárquicos se presenta la delegación de autoridad-responsabilidad y en base a esto se da la centralización o descentralización.

La administración centralizada se caracteriza por delegar poca autoridad y conserva en los altos jefes el máximo control, reservándose a estos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada se da porque delega en grado mayor la facultad de decidir, conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que se deba centralizar o descentralizar la autoridad depende de muchos factores tales como lo son: el tamaño de la empresa, la capacidad y experiencia de los jefes.

### 1.3. DIRECCION

A esta etapa del proceso administrativo se le llama también ejecución comando o liderazgo. El dirigir es cuando se ejercen las funciones administrativas.

La dirección es la esencia misma de la administración; no se puede contemplar como una etapa aislada, es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y vigilar que se cumplan de forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección es: " La función ejecutiva de vigilar el esfuerzo de los subordinados para alcanzar los objetivos de la empresa. (6)

La dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; a través de ella se logran las conductas más deseables en los miembros de la empresa. Si la dirección es eficiente repercute en la productividad.

### 1.3.1. ETAPAS DE LA DIRECCION

La dirección tiene varias etapas, las cuales son:

- 1) Toma de decisiones
- 2) Integración
- 3) Motivación
- 4) Comunicación
- 5) Supervisión

- 1) TOMA DE DECISIONES - Una decisión es la elección de un curso de acción de entre varias alternativas.

La responsabilidad más importante de el administrador es la toma de decisiones, siendo estas el motor de los negocios, y el éxito

---

(6) Koontz O ' Donell. Elementos de Administración.

de cualquier organización depende en gran parte de la adecuada selección de alternativas. Para la toma de decisiones es necesario:

- ° Definir el problema
- ° Analizar el problema
- ° Evaluar las alternativas
- ° Elegir la mejor alternativa
- ° Aplicar la decisión

2) INTEGRACION - La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

3) MOTIVACION - Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es una labor importante de la dirección pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos de acuerdo a los estándares, patrones esperados.

Múltiples son las teorías en relación a la motivación, entre ellas:

- A) Teoría de la motivación de Maslow
- B) Teoría de motivación e higiene de Herzberg o teoría del factor dual
- C) Necesidades motivadoras de Mc Clelland

A) TEORIA DE LA NECESIDAD DE MASLOW - Establece que el hombre es una criatura perpetuamente necesitada; tan pronto como una necesidad es satisfecha ocupa su lugar otra.

La jerarquía de necesidades de Maslow es la que se detalla a continuación:

- ° Necesidades Fisiológicas - Son las necesidades básicas del hom--



bre tales como alimentación, vestido, habitación, etc.

- Necesidades de seguridad - Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas dominan su conducta las necesidades de nivel superior, - tales necesidades son las de protección, autopreservación, interés por el futuro, etc.
- Necesidades sociales - Los deseos de relaciones afectivas con las - demás personas se presentan cuando las necesidades esenciales son cubiertas.
- Necesidades del ego - Son las necesidades egoístas o de propia estima y se refieren a la autoestimación y el ser estimados por otros.
- Necesidades de autorealización - Es la necesidad de darse cuenta - del máximo potencial propio para convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser.

B) TEORIA DE MOTIVACION O HIGIENE DE HERZBERG O TEORIA DEL FACTOR DUAL

Proporciona ideas acerca de la realización entre el individuo y - su ambiente de trabajo, establece que el hombre tiene dos conjuntos de necesidades; una se deriva de su naturaleza animal, y tiene de a eliminar el sufrimiento, la otra se deriva de su impulso humano de experimentar y obtener superación

A la primer categoría de necesidades les llama factores de higiene, estas describen el ambiente laboral y sirven para prevenir insatisfacciones laborales. Estas pueden ser: la política y administración de la empresa, el status, el salario, la seguridad, etc.

A la segunda categoría de necesidades les llama factores motivadores, ya que conducen a la satisfacción laboral, estos pueden ser - el logro, el reconocimiento, la oportunidad, la responsabilidad.

C) NECESIDADES MOTIVADORAS DE MC CLELLAND - Se concentró en algunos - intereses más escondidos que fundamentan la conducta del hombre en las organizaciones. Entre ellas estan:

- ° Necesidades de realización - Deseo de tener éxito y evitar el fracaso.
- ° Necesidad de afiliación - Es el deseo de experimentar el ser amado, se interesa por establecer relaciones emocionales estables.
- ° Necesidad de poder - Se relaciona con ejercer influencia y control sobre la gente

4) COMUNICACION - La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección; la comunicación puede definirse como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

La comunicación consta de tres elementos:

- A) Emisor - Es el originador de la comunicación
- B) Transmisor - Es el medio a través del cual fluye la comunicación
- C) Receptor - Es el que recibe la información

Cualquier falla en esta red implica la desvirtuación de la información. La comunicación puede ser:

- ° Formal - Se origina en la estructura formal de la organización y fluye por los canales organizacionales
- ° Informal - Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales organizacionales.

Estos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical - Surge de un nivel administrativo superior a otro nivel inferior.
- Horizontal - Se dá en niveles jerárquicos semejantes
- Verbal - Es la comunicación hablada.
- Escrita - La que se realiza por medio de cartas, memorandums, circulares etc.

- 5) SUPERVISION - Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de manera que las actividades se realicen correctamente.

La supervisión se caracteriza porque es simultánea a la ejecución, une el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados estando en contacto inmediato unos con otros.

### 1.3.2. AUTORIDAD

La autoridad es la facultad que tiene una persona dentro de una empresa para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por los subordinados para la realización de acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Existen varios tipos de autoridad las cuales son:

- Formal - Emana de un supervisor para ser ejercido sobre otras personas.
- Personal - Se origina en la personalidad del individuo.
- Staff o Técnica - Nace de los conocimientos especializados de quien los posee, es decir da apoyo.

### 1.3.3. DELEGACION

En la delegación es donde se manifiesta la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad.

A través de la delegación el directivo se dedica a las actividades más importantes, la responsabilidad se comparte y por ello motiva a los subordinados, puesto que los hace partícipes del logro de los objetivos.

Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para tomar decisiones.

La delegación de autoridad implica:

- ° Determinación de los resultados que se esperan
- ° Asignación de tareas
- ° Delegación de autoridad
- ° Asignación de responsabilidad

Para la adecuada delegación se deben fijar controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza y se debe basar en políticas y reglas. A mayor delegación se requiere mejorar la comunicación, a mayor delegación mayor responsabilidad.

#### 1.4. CONTROL

El control se estudia como la última etapa del proceso administrativo pero esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado que en muchas ocasiones no se puede delimitar si se está planeando o controlando.

El control es necesario porque se verifica cuál es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos; el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades del individuo ya que mide la actuación

de todos los recursos de la empresa siendo su principal propósito prever y corregir los errores.

Se define el control como " la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones para - establecer las medidas correctivas necesarias." (7)

#### 1.4.1. ETAPAS DE CONTROL

Para que el control sea efectivo deben seguirse varias etapas - que son las que menciona a continuación:

- Establecimiento de estándares
- Medición de resultados
- Corrección de desviaciones
- Retroalimentación
- Control.

1) ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES - Se define estándar como una unidad de medida que sirve como guía o patrón, en base a la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado. Hay varios tipos de estándares:

- Estadístico - Se elaboran con base al análisis de datos de - experiencias pasadas, no son del todo confiables pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado.
- Fijación por apreciación - Son juicios de valor, se refiere a actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo tales como la moral de la empresa, actitud del personal, etc.

---

(7) Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración

- ° **TECNICAMENTE ELABORADO** - Se fundamentan en un estudio objetivo cuantitativo de una situación de trabajo específico. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, equipo, y trabajadores, se le llama también estándares de producción y de tiempos y movimientos.
- 2) **MEDICION DE RESULTADOS** - Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Para llevar a cabo su función esta etapa se vale de los sistemas de información; por lo tanto la efectividad del proceso depende de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, válida y con unidades de medida apropiados.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información es necesario comparar los resultados con los estándares preestablecidos determinándose así las desviaciones.

- 3) **CORRECCION DE DESVIACIONES** - La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

La acción correctiva es función ejecutiva; es decir es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o causa.

- 4) **RETROALIMENTACION** - La retroalimentación es básica; la información obtenida se ajusta al sistema administrativo
- 5) **CONTROL** - Existen cuatro factores que se deben de considerar al aplicar el proceso de control:

- 1) **CUANTITATIVOS** . Cantidad  
                      . Tiempo  
                      . Costo.

2) CUALITATIVOS . Calidad.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; el factor tiempo controla las fechas programadas, el costo es utilizado como indicador de eficacia administrativa.

La calidad se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto.

1.4.2. CONTROL POR AREAS FUNCIONALES

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa:

- 1.- Control de producción
- 2.- Control de ventas
- 3.- Control financiero
- 4.- Control de calidad

- 1.- CONTROL DE PRODUCCION - Busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos la uniformidad, y mejora la calidad del producto.
- 2.- CONTROL DE VENTAS - La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas de tal forma que se puedan detectar las variaciones significativas y adoptar medidas correctivas.
- 3.- CONTROLES FINANCIEROS - Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran. Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios para canalizar los fondos monetarios de la empresa.

- 4) CONTROL DE CALIDAD - Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en la producción. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materia prima como en productos terminados

#### 1.4.3. TIPOS DE CONTROL

Existen tres tipos de control:

- 1) Contro preventivo
- 2) Control de selección
- 3) Control posterior a la acción

1.- CONTROL PREVENTIVO - Es aquel que busca descubrir las desviaciones de alguna norma o meta para hacer las correcciones antes de la acción.

2.- CONTROL DE SELECCION - Permite un proceso de selección en el cual deban aprovecharse algunos aspectos específicos de procedimientos o bien deban cumplir condiciones antes de que prosiga la operación.

3.- CONTROL POSTERIOR A LA ACCION - Mide los resultados de una acción ya terminada, se determinan las causas de cualquier desviación del plan, los resultados obtenidos se aplican a actividades similares en el futuro.

#### 1.4.4. TECNICAS DE CONTROL

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el control



Las técnicas de control son sistemas de información, algunas de las técnicas más utilizadas enfocadas a la administración son:

- a) Administración por objetivos
- b) Gráfica de Gantt
- c) Técnica Pert

- a) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS - Es una de las técnicas más modernas, los objetivos son el punto de arranque y de llegada en todo el proceso administrativo.

La administración por objetivos constituye una actitud, criterio o filosofía de la administración; consiste en que los jefes superiores discutan en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse. Se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles.

- b) GRAFICA DE GANTT - Es la representación gráfica de las actividades (se representa por medio de una barra horizontal el tiempo de duración de la misma), indica la iniciación, su simultaneidad con otras actividades relacionadas y su terminación.

- c) TECNICA PERT - Recibe su nombre de las siglas que significan - - - Program Evaluation an Review Technique). Técnica de evaluación y revisión de programas.

## CAPITULO II

### LA INTEGRACION

## LA INTEGRACION

Integrar es: "Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social" (8).

El ideal de la integración consiste en colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado; para ello es necesario analizar el puesto por un lado y al hombre por el otro.

La integración comprende recursos materiales así como los humanos, siendo estos últimos los más importantes para cualquier organización, ya que su desempeño dependerá del correcto aprovechamiento de los demás recursos.

Mediante la integración la organización obtiene al personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades.

### 2.1. ELEMENTOS DE LA INTEGRACION

- 1.- Factor Humano
- 2.- Factor material

- 1.- FACTOR HUMANO - Es importante colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado. Los hombres que desarrollen cualquier función dentro de un organismo social deberá reunir los requisitos para el adecuado desempeño de la función.
- 2.- FACTOR MATERIAL - A cada miembro de la empresa deberá proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

## 2.2. TECNICA DE INTEGRACION DE PERSONAS

La integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa miembros debidamente articulados en su jerarquía.

El manejo del factor humano se lleva a cabo a través de dos fases; las cuales son:

- 1.- Contratación de personal
- 2.- Administración de sueldos y salarios.

### 2.2.1. CONTRATACION DE PERSONAL

Esta fase comprende:

- ° Reclutamiento
- ° Selección
- ° Inducción
- ° Desarrollo

- 1.- RECLUTAMIENTO - Consiste en buscar candidatos para ocupar un puesto en la empresa motivándose de manera necesaria, hay dos fuentes de reclutamiento y que son:

- ° Fuentes internas - Promoción dentro de la empresa
- ° Fuentes externas - Anuncios
  - Agencias de empleo
  - Bolsa de trabajo
  - Intercambio de cartera.

- 2.- SELECCION - Es el procedimiento en el cual se busca al hombre adecuado para el puesto desarrollando sus habilidades y potencialidades para contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Los -

pasos de selección son:

a) HOJA DE SOLICITUD - Contiene los datos personales del solicitante, su experiencia laboral, datos familiares, Registro Federal - de causantes, estudios, etc.

b) ENTREVISTA - Es un instrumento valioso para seleccionar al personal ya que permite obtener más vivamente informes sobre el solicitante.

c) PRUEBAS PSICOLOGICAS Y/O TECNICAS - Realizada la entrevista y tomando en cuenta que el o los posibles candidatos son los adecuados para el puesto se procede entonces a aplicar exámenes psicométricos por medio de los cuales se busca hacer una valoración de las habilidades y potencialidades del individuo en relación con los requerimientos del puesto.

d) EXAMEN MEDICO - Suele dejarse al final del proceso porque solo se aplica a quienes en las anteriores etapas del proceso han resultado idóneas para el trabajo.

e) DECISION FINAL - En base a la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección se valúan entonces los requerimientos del puesto con las características de los candidatos y en base a esto se elige al que se considere más apto, se le presenta a su jefe inmediato para que tenga una entrevista y este tenga la decisión final

f) CONTRATACION - Ya que se cubrieron con los requisitos anteriores, se procede entonces a la contratación de la persona.

3.- INDUCCION O INTRODUCCION - Consiste en articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y - su ambiente organizacional. Un buen programa de inducción consta

de:

A) INTRODUCCION GENERAL A LA EMPRESA - Se lleva a cabo en el departamento de personal, se hace firmar al solicitante su contrato de trabajo respectivo; se toman los datos necesarios, se le da la bienvenida, así como un bosquejo sobre la historia de la empresa, quienes la componen, cual es su finalidad, etc.

B) INFORMACION PROPORCIONADA POR EL SUPERIOR DEL NUEVO EMPLEADO - - Se dá una explicación detallada de su trabajo, y la presentación con sus compañeros de trabajo.

4.- DESARROLLO - Consiste en lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal para lograr su máxima eficiencia y adaptarlo a lo que el puesto requiere. El desarrollo se divide en:

A) ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE OBREROS Y EMPLEADOS - Consiste en preparar a los trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

B) CAPACITACION DE SUPERVISORES - Los supervisores requieren de dos tipos de capacitación:

- Como técnico - Es capacitar al supervisor para prepararlo de manera que adquiera conocimientos más profundos o especializados.
- Como jefe - Se refiere a que a parte de la capacitación como supervisor se necesita también una capacidad administrativa para tratar a su personal, para instruirlo, para resolver problemas.
- Desarrollo de ejecutivos - Consiste en proveer, mantener y desenvolver a aquellas personas que han de formar el grupo administrativo y lograr los objetivos.

## 2.2.2. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La situación histórica del salario es considerado como una importante herramienta para determinar el proceso actual de la administración de sueldos y salarios.

En la antigüedad el hombre satisfacía sus necesidades de manera precaria por medio de su trabajo personal y las bondades de la naturaleza. A medida que las actividades fueron haciéndose más amplias y complejas la producción de bienes se hizo mayor que la requerida, por ello surge el artesano, el cual debido al exceso de producción provoca que éste se ponga a disposición de los demás miembros de la colectividad, lo que hace que nazca el trueque.

Posteriormente la labor personal es remunerada en especie, es decir el hombre cambia su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. La agitación del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque sea sustituido por otra forma más versátil y aparece así la compra venta es decir la relación mercancía-dinero-mercancía.

**SALARIO** - Es la remuneración por hora de los trabajadores de producción y servicios. Es pagadero cada ocho días

**SUELDO** - Es la remuneración fija y regular, en efectivo que recibe el personal gerencial, técnico, y de oficina; por lo general es pagadero cada quince días

La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

En conclusión se define como toda aquella retribución que perci-

be el hombre a cambio de su fuerza de trabajo.

Sin duda uno de los más grandes problemas que ha tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos ha sido el remunerar e quitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, estos de ben contar con una estructura adecuada, una política general de sueldos.

Para conocer cual deberá ser la remuneración adecuada de un pues to es necesario llevar a cabo tres etapas importantes que son:

- 1.- Análisis de puestos
- 2.- Valuación de puestos
- 3.- Calificación de méritos.

1.- ANALISIS DE PUESTOS - El análisis de puestos es el estudio detallado de las actividades que forman los diversos puestos de una empresa, constituyendo uno de los instrumentos más eficaces para conseguir la coordinación de las diversas actividades de la mis ma.

Un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Son cuatro los pasos de esta técnica:

- A) Recavar los datos necesarios sobre cada uno de los puestos y se dá a través de informes de los jefes o bien por la información directa.
- B) Separar los elementos objetivos del trabajo de los elementos subjetivos, es decir, los elementos objetivos integran lo que se denomina descripción del puesto y consiste en la descripción detallada de las operaciones. Los elementos subjeti vos constituyen lo que en sí se requiere para el adecuado des sarrollo de las funciones, lo que implica: cualidades perso-



nales de quien va a ocupar el puesto y que son necesarias, - las responsabilidades, las condiciones, etc.

C) Ordenamiento de las preguntas y su tabulación.

D) Observación personal y determinación de resultados.

El objeto del análisis de puestos es analizar cada puesto, las actividades que se asemejen en cualidades, responsabilidades, y condiciones que forman una unidad de trabajo (un puesto).

- 2.- VALLACION DE PUESTOS - Es un sistema técnico que sirve para establecer la importancia de cada puesto en relación con los demás - dentro de una empresa para lograr la debida jerarquización y remuneración del personal.

Para conocer los requerimientos que se exigen del trabajador será necesario conocer el puesto que se le va a asignar.

Es una técnica que tiene por objetivo eliminar desigualdades en la estructura de los salarios, pagando hasta donde sea posible - salarios iguales por trabajos con dificultades iguales, misma - responsabilidad, etc. Existen métodos para la determinación de éste, entre ellos esta el método de valuación o método de pun tos.

- o VALLACION O METODO DE PUNTOS - Consiste en ordenar los puestos de una empresa asignándoles cierto número de unidades de valor a cada uno de los factores que lo forman, y se les llama puntos. Es necesario tener un comité valuador el cuál designará los puestos tipo a los demás puestos, estos factores van a depender de la naturaleza, importancia y condiciones de los puestos de la empresa. Los grados van a diferenciar los - distintos niveles que un mismo factor puede representar en -

los puestos. Los factores que se van a evaluar son: Habilidades, esfuerzo, responsabilidad, conocimientos, condiciones de trabajo.

- 3.- CALIFICACION DE MERITOS - Esta tercera etapa de la administración de sueldos y salarios se refiere a la persona que ocupa el puesto y no en sí al puesto mismo.

La calificación de méritos trata de establecer y registrar de la manera más objetiva posible, y por lo tanto imparcial la forma en que se desarrolla el trabajo y las aptitudes personales que se muestren. Se usa para estimular y desarrollar promociones

#### 2.2.3. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se refiere al cuidado de la vida, integridad y salud del trabajador. Dentro del trabajo fabril los riesgos de trabajo son mayores que los trabajos de oficina, y que al mismo tiempo administrativo, pero en estos casos también se presentan.

La función de higiene y seguridad industrial la lleva a cabo el director de personal; el cuál tiene a su cargo un jefe de higiene y seguridad industrial.

Existen tres causas que pueden provocar un accidente de trabajo las cuales son: la actitud inapropiada (no se quiere), por falta de conocimientos (no se sabe), o por incapacidad física o mental (no se puede).

Las reglamentaciones sobre higiene y seguridad industrial han sido encaminadas a preservar la salud y los riesgos de los trabajadores, deben contener todas las medidas preventivas de control.

Existe diferencia entre los términos que a continuación se de--

tallan:

- ° Riesgo de trabajo
- ° Accidente de trabajo
- ° Enfermedad de trabajo
- ° Incapacidad temporal
- ° Incapacidad permanente

RIESGO DE TRABAJO - Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio con motivo del trabajo (9).

ACCIDENTE DE TRABAJO - Es toda lesión orgánica o perturbación producida repentinamente con motivo de trabajo (10).

ENFERMEDAD DE TRABAJO - Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios (11).

INCAPACIDAD TEMPORAL - Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o temporalmente a una persona para desempeñar su trabajo (12).

INCAPACIDAD PERMANENTE - Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que imposibilita el desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida (13).

#### 2.2.4. RELACIONES LABORALES

Es la denominación que se le dan a todas aquellas actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de el trabajo. Se le llama también relaciones de trabajo.

---

(9) C.P. Gerard Bertrand, Alejandro. Ley Federal del trabajo Correccionada. Art 473

(10) IDEM. Art. 474

(11) IDEM. Art. 475

(12) IDEM. Art. 478

(13) IDEM. Art 479

Las relaciones laborales tiene aspectos fundamentales que son:

- 1.- Contratación colectiva e individual
- 2.- Formulación y aplicación del Reglamento Interior de Trabajo
- 3.- Tramitación de quejas.

- 1.- CONTRATACION DE TRABAJO COLECTIVA E INDIVIDUAL - La celebración del Contrato individual no determina el contenido exacto de las funciones que deben desempeñarse, ni los requisitos que debe cubrir quién ocupa el puesto.

"Es un Contrato Individual de trabajo aquel en el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinando mediante el pago de un salario" (14). Contiene principalmente el puesto que va a ocupar, el horario, los días de descanso, el salario mensual, etc.

" Se le llama Contrato Colectivo de Trabajo al convenio celebrado entre uno o más sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales deban prestarse el trabajo en una empresa o establecimiento" (15). El Contrato Colectivo se debe establecer por escrito y contiene entre ellos: la jornada de trabajo, disposiciones sobre capacitación o adiestramiento, obligaciones y derechos de los trabajadores y patrones, etc.

- 2.- FORMULACION Y APLICACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO - -

"Se le llama Reglamento Interior de Trabajo al conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos dentro de una empresa o establecimiento" (16).

Contiene la hora de entrada-salida, días y lugar de pago, permisos, entre otras cosas. El departamento de personal es el que vigila que todo lo que se encuentra estipulado en el Reglamento Interior de trabajo sea cumplido por ambas partes.

(14) IDEM. Art. 20

(15) IDEM. Art. 386

(16) IDEM. Art. 422

- 3.- TRAMITACION DE QUEJAS - Toda queja se presenta porque surge una inconformidad por parte del trabajador, empleado o jefe, y es una manifestación de esta ante el funcionario de la empresa. El departamento de personal debe actuar como asesor en el procedimiento de las quejas, buscando la resolución de la misma de la mejor manera que le sea posible o bien de encauzarla.

#### 2.2.5. SERVICIOS Y PRESTACIONES

Para conseguir el éxito de una empresa el patrón requerirá que su personal sea eficiente, estable, responsable, y con actitudes positivas hacia la empresa. Por consiguiente será ventajoso para el patrón el brindarle a su personal medios que favorezcan el desarrollo de las citas cualidades tales medios son los servicios y prestaciones que se les proporciona a los trabajadores.

Los servicios y prestaciones son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que son proporcionadas por la empresa a sus trabajadores a fin de lograr un beneficio ligado de algún modo con su trabajo, su finalidad es el mejoramiento del trabajador mismo, del trabajo, de su remuneración y relación obrero-patronal. Existe diferencia entre los que es un servicio y lo que es una prestación:

**SERVICIO** - Son todas aquellas actividades que son costeadas por la empresa y proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los trabajadores; tales como ayuda médica, legal, etc.

**PRESTACION** - Son aportaciones financieras con las que la empresa

incrementa indirectamente el monto por concepto de sueldo o salario-percibe el trabajador.

Las prestaciones pueden ser:

- EN DINERO - Tales como préstamos personales, anticipo de sueldos, caja de ahorro, etc.
- EN ESPECIE - Son las despensas, seguros de automóviles entre algunas.

### 2.3. FACTORES MATERIALES

Se requiere reunir el elemento humano y material necesarios para el logro de los objetivos. Existen varios principios generales que ayudan a la integración de los recursos materiales, y son:

- 1.- EL CARACTER ADMINISTRATIVO DE LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES - Se busca una coordinación de los elementos técnicos - entre sí, y con las personas
- 2.- ABASTECIMIENTO OPORTUNO - Se refiere a que se debe disponer de los elementos materiales necesarios de tal forma que no falte - nada en determinado momento, y restando eficiencia, así como - tampoco que sobren innecesariamente recargando costos, disminuyendo utilidades
- 3.- DE LA INSTALACION Y MANTENIMIENTO - La instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios se requiere darle un mantenimiento preventivo a lo que son instalaciones y equipo.
- 4.- DE LA DELEGACION Y CONTROL - Si la administración supone delega

ción, en materia de integración de recursos materiales, debe delegar la gerencia, la responsabilidad por todos los detalles estableciendo sistemas de control a fin de mantener informada de los resultados obtenidos.

La centralización en materiales técnicos es quizá la más peligrosa de todas porque difícilmente un hombre puede conocer todo lo que a la técnica se refiere. Es difícil controlar los detalles con eficiencia.

### 2.3.1. TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES

Estas buscan la eficiencia de la integración del recurso material, entre ellas están:

- 1.- Técnicas Financieras
- 2.- Técnicas de producción
- 3.- Técnicas de mercadotecnia
- 4.- Técnicas de conservación
- 5.- Técnicas de compra

- 1.- **TECNICAS FINANCIERAS** - El administrador presupone el conocimiento de los aspectos jurídicos que regulan la operación de instrumentos financieros así como los procedimientos contables que son auxiliares importantes para las finanzas.
- 2.- **TECNICAS DE PRODUCCION** - Aquí trata de los aspectos técnicos de maquinaria, equipo, materia prima, y busca lograr una mejor coordinación de todo lo anterior. Se divide en:

- a) Técnicas de instalación:
  - . Ubicación de la planta
  - . Selección de maquinaria y equipo

. Distribución de la planta

b) Técnicas de operación:

- . Almacenes
- . Planeación y control de la producción
- . Control de calidad

c) Técnicas de desarrollo

- . Desarrollo del producto
- . Diseño del producto

3.- **TECNICAS DE MERCADOTECNIA** - Se refiere a la investigación y administración de la mercadotecnia; estudia aspectos importante tales como: Investigación de mercados, manejo del producto, publicidad y promoción, precios, sistemas de ventas, etc.

4.- **TECNICAS DE CONSERVACION** - Existen dos técnicas para darle mantenimiento al equipo y son:

a) **Mantenimiento preventivo** - Consiste en darle cuidado constante a todo el equipo, este tipo de mantenimiento resulta ser más económico.

b) **Mantenimiento correctivo** - Es el mantenimiento que se le dá al equipo cuando este se estropea, por no habersele dado el mantenimiento preventivo adecuado, resulta ser más costoso.

5.- **TECNICAS DE COMPRA** - Consiste en mejorar los tiempos en el abastecimiento, así como la seguridad en la entrega de los productos o sistemas de abastecimiento. Se refiere también al procedimiento de compra, al control, a los trámites de importación, etc.



## CAPITULO III

SITUACION ACTUAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS  
"DR. MANUEL DE JESUS ALVAREZ CAMPOS"

### 3.1. UNIVERSIDAD LA SALLE

#### 3.1.1. OBJETIVOS

La Universidad La Salle, A.C. es una institución dedicada a impartir educación media y media superior cooperando a la formación de profesionistas conscientes y responsables con la realidad del país.

#### 3.1.2. HISTORIA

Los orígenes de la Universidad La Salle se remontan al año 1905 fecha en que llegan a México los hermanos de las escuelas Cristianas, misioneros franceses avocados a la fundación de escuelas bajo los métodos de enseñanza de San Juan Bautista de La Salle.

La Universidad La Salle fue una obra iniciada en 1962 por el Rector Dr. Manuel de Jesús Alvarez Campos, y un grupo selecto de colaboradores, fué continuación ininterrumpida del bachillerato del Colegio Cristobal Colón.

Inicialmente se crearon la Escuela Preparatoria y las Escuelas Profesionales de Comercio y Administración así como la de Ingeniería en el año de 1964, la Escuela de Derecho en 1967.

Durante la gestión del Rector Dr. Guillermo Alva López se fundó la Escuela de Filosofía, la de Química, y la Escuela Mexicana de Medicina.

Bajo la dirección del Dr. Francisco Leonel de Cervantes Lechuga se llevó a cabo la inauguración del Centro de Matemáticas computación y sistemas (CE.MA. CO.SI.), se integra la Dirección de Servicios Educativos y en el aspecto laboral y comunitario se organiza el Sindicato Autónomo

de Trabajadores de la Universidad La Salle (SATULSA).

Durante 1977-1978 se inaugura la cafetería y las nuevas instalaciones de la Escuela Mexicana de Medicina en Tlalpan, iniciando con dicho acontecimiento el proceso de descentralización de la Universidad.

En agosto de 1979 surge la Dirección de Estudios de Post-grado-inaugurado paulatinamente sus cursos de Maestría en Planeación y Sistemas así como la de Enseñanza Superior, Arquitectura, Ingeniería Económica y de Costos.

Contemplando la actividad académica del alumnado con la formación cultural y artística se crea en 1983 la Casa de la Cultura. En ese mismo año se inician las obras para la construcción de una nueva Biblioteca; en junio se obtiene la licencia para la construcción de una alberca semiolímpica, y la ampliación de las canchas deportivas en Santa Lucía.

Durante la gestión del Rector Cesar Rangel Barrera se iniciaron las construcciones de la nueva Escuela de Química y los laboratorios, así como el proyecto y desarrollo de Plaza La Salle.

Se compró una parte del colegio Alemán con el fin de ampliar las instalaciones del Campus de Benjamín Franklin, se traspasó para el citado Colegio Alemán a la Escuela de Arquitectura así como también se iniciaron las clases de Post-grado.

Actualmente la Universidad La Salle cuenta con más de ocho mil alumnos; un total de mil catedráticos repartidos en las diferentes Escuelas, así como cuatrocientos empleados administrativo y de servicio; cuyo esfuerzo ha permitido a la Universidad lograr un grado tal de desarrollo de las Escuelas que ofrecen licenciaturas y Maestrías, así como los departamentos de apoyo y servicio.

3.1.3. FUNCIONES DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE

- A) Ofrecer un mejor servicio académico y colaborar en la formación integral de los alumnos
- B) Desarrollarse como plena comunidad Educativa
- C) Planear el crecimiento
- D) La descentralización
- E) Fortalecer la estructura académica administrativa.

3.1.4. DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN LA UNIVERSIDAD LA SALLE

- 1.- Junta de Gobierno
- 2.- Rectoría
- 3.- Vicerectoría
- 4.- Dirección de Escuelas:
  - a) Arquitectura
  - b) Ciencias Religiosas
  - c) Contaduría y Administración
  - d) Derecho
  - e) Filosofía
  - f) Ingeniería
  - g) Medicina
  - h) Química
  - i) Preparatoria
  - j) Postgrado
  - k) Ciencias de la Educación
- 5.- Dirección de Recursos Humanos
  - a) Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal
  - b) Controles Administrativo

- c) Sueldos y Organización
- d) Seguridad e Higiene
- 6.- Dirección de finanzas
  - a) Presupuestos
  - b) Contabilidad
  - c) Caja
  - d) Nóminas
- 7.- Dirección de servicios administrativos
  - a) Mantenimiento
  - b) Compras
  - c) Almacén
  - e) Imprenta
  - f) Mensajería
- 8.- Servicios de apoyo
  - a) Servicios Escolares Profesionales
  - b) Coordinación de R.V.O. y desarrollo de curriculum
  - c) Movimiento de Acción Social
  - d) Extensión Universitaria
  - e) Actividades deportivas
  - f) Centro de Procesamiento de Datos
  - g) Formación integral
  - h) Centro de Idiomas
  - i) Centro de Multimedia
  - j) Consejo de Alumnos
  - k) Información y promoción

El Rector es la autoridad ejecutoria máxima de la Institución, - su representante legal ante autoridades gubernamentales y de la educación, la elección del Rector dependerá de la Junta de Gobierno, quién para el - mejor cumplimiento de sus funciones se auxilia de las unidades antes men- - cionadas y del Consejo Universitario; en el cuál participan representan- - tes del personal académico y del alumnado en todos los niveles, y de la - coordinación de planeación.

El Rector cuenta con el auxilio inmediato de Vicerectoría, que pretende asegurar la máxima calidad posible en la realización de las funciones académicas de la Institución.

Coordinar con los diferentes directivos las actividades docentes así como la planeación y operación de las direcciones, centros y departamentos de apoyo académico.

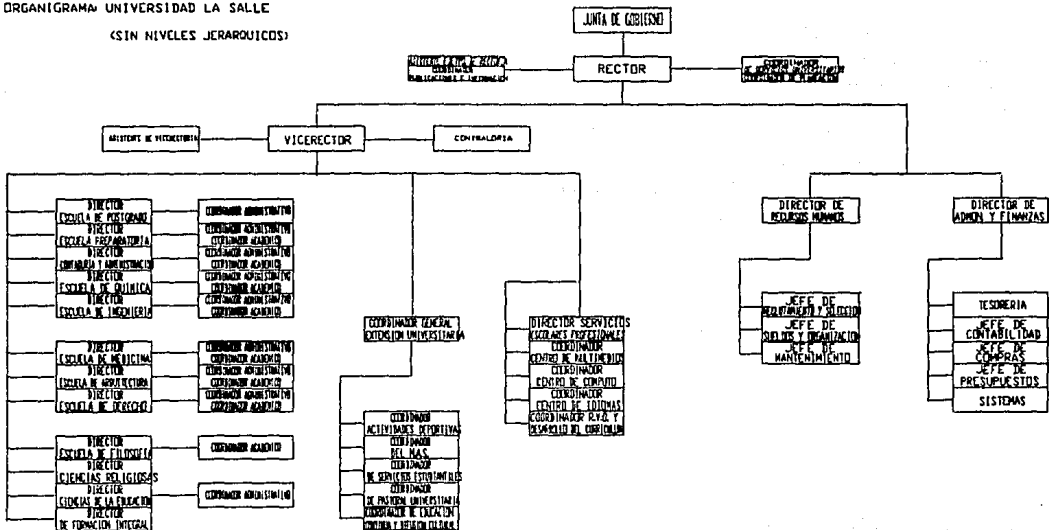
Las direcciones son los órganos auxiliares del Rector, encargados de desarrollar todas las actividades ubicadas dentro del área de competencia que les marca la Institución. Al frente de cada una se encuentra un director general nombrado por el propio Rector y la Junta de Gobierno, a quien responden del buen desempeño de las funciones que legalmente se les tienen encomendadas.

Cuenta también con centros de apoyo académico, los cuales auxilian a las diferentes áreas de la Institución en su difícil labor de contribuir de una u otra manera a la formación del alumnado.

### 3.1.5. ORGANIGRAMA GENERAL

ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD LA SALLE

(SIN NIVELES JERARQUICOS)



3.2. CENTRO DE MULTIMEDIOS - BIBLIOTECA  
" DR. MANUEL DE JESUS ALVAREZ CAMPOS "

3.2.1. ANTECEDENTES

La Biblioteca de la Universidad La Salle se creó en el año de 1962, año en el cual se fundó la Universidad La Salle, durante sus veintiocho años de vida la Biblioteca ha tenido diversas etapas de desarrollo.

El pretérito de la Biblioteca dentro de su contexto histórico - lo ubicamos de 1962-1984 cuando la Biblioteca presentaba servicios con grandes limitaciones de espacio físico, material y documental, así como de recursos humanos; esto ocasionó que las autoridades lasallistas mostraran preocupación por esto.

Este loable deseo de superación motivó a las autoridades de la Comunidad Universitaria y se tomó la decisión de construir una Biblioteca con edificio exprofeso que se inauguró en Junio de 1984.

El edificio de la Biblioteca se construyó en tres niveles y recibe el nombre de " Centro de Multimedia Biblioteca Dr. Manuel de Jesús Alvarez Campos ", en honor del Señor Rector fundador de La Universidad - La Salle.

Actualmente el Centro de Multimedia Biblioteca participa activamente en el proceso educativo de la Comunidad Universitaria.

Al Centro de Multimedia Biblioteca se le denomina multimedia biblioteca debido a que a parte de ser una Biblioteca ofrece numerosos servicios más. Entre ellos se encuentran:

- A) Guardaropa
- B) Apartado de libros



- C) Préstamo de libros a domicilio
- D) Préstamo interbibliotecario
- E) Sala de Exposiciones
- F) Fotocopias
- G) Colecciones reservadas
- H) Hemeroteca
- I) Mapoteca
- J) Préstamo de audiovisuales
- K) Cubículos de estudio
- L) Sala de estudio
- M) Servicios técnicos
- N) Selección y adquisiciones
- O) Sala de escritura a máquina
- P) Estacionamiento

### 3.2.2. SERVICIOS

1) CUARDAROPA - Tiene por finalidad recibir todas las pertenencias de los usuarios, esto con el fin de que entren al Centro de Multimedia sin nada únicamente su cuaderno, plumas, y libros. Se debe mostrar al entrar la credencial que lo acredite como miembro de la Comunidad, o bien si no lo es se debe presentar una identificación.

2) APARTADO DE LIBROS - Este servicio es muy útil pues cuando un usuario va en búsqueda de un libro y este se encuentra prestado, el usuario llena una forma para que cuando sea devuelto ese libro se le notifique vía telefónica.

3) PRESTAMO DE LIBROS A DOMICILIO - Se dá únicamente a los integrantes de la Comunidad Universitaria; se requiere para ello solicitar una credencial de Biblioteca, ésta deberá de ser actualizada cada año, esta es de tipo crédito así también lo es la credencial del libro que va a ser prestado.

El libro se presta unicamente por cinco días hábiles y con derecho a un resello por cinco días hábiles más. Si el usuario no devuelve a tiempo el o los libros prestados se hace acreedor a una multa que es de - \$1,000.00 por día y por libro, se hace acumulativo hasta que el libro sea entregado. El usuario tiene derecho a tener en su poder un total de tres libros.

4) PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIOS - Es el préstamo que se les dá a personas de otras Universidades, pero para ello es necesario presentar - una serie de documentos que lo acrediten de la Universidad de la cual procede.

5) SALA DE EXPOSICIONES - Se utiliza más bien para mostrar algún trabajo o muestra a todos los usuarios.

6) FOTOCOPIAS - Se trata de reproducir eficientemente el material que es solicitado por el usuario.

7) COLECCIONES RESERVADAS - Son obras maestras que pueden ser consultadas mediante una cita previa, se esta integrando una colección antiqúisima en las areas de Medicina e Historia

8) ~~HEMEROTECA~~ - Posee cerca de cuatrocientos treinta y siete revistas que pueden ser consultadas cuando el usuario lo necesite. Igualmente tiene diferentes títulos de periódico, los cuales pueden ser consultados.

9) MAPOTECA - Es el sitio donde estan almacenados los mapas de diferentes partes del mundo, esto según el usuario lo requiera.

10) PRESTAMO DE AUDIOVISUALES - Posee cerca de veinte mil transparencias, discos, videocassettes de diferentes materias que son prestados a los usuarios con la presentación de su credencial.

11) CUBICULOS DE ESTUDIO - Existen cuatro en el primer piso y dos en el segundo, fueron creados con la finalidad de que los usuarios puedan estudiar mejor; para que sean prestados estos deben solicitarlos en el departamento de préstamo de libros a domicilio y se deberá dejar la credencial que lo acredite como miembro de la comunidad universitaria.

12) SALA DE ESTUDIO - Posee sillas mesas, así como sillas individuales para realizar trabajos individuales para la realización de trabajo, estudiar bien sea por equipo o de manera individual.

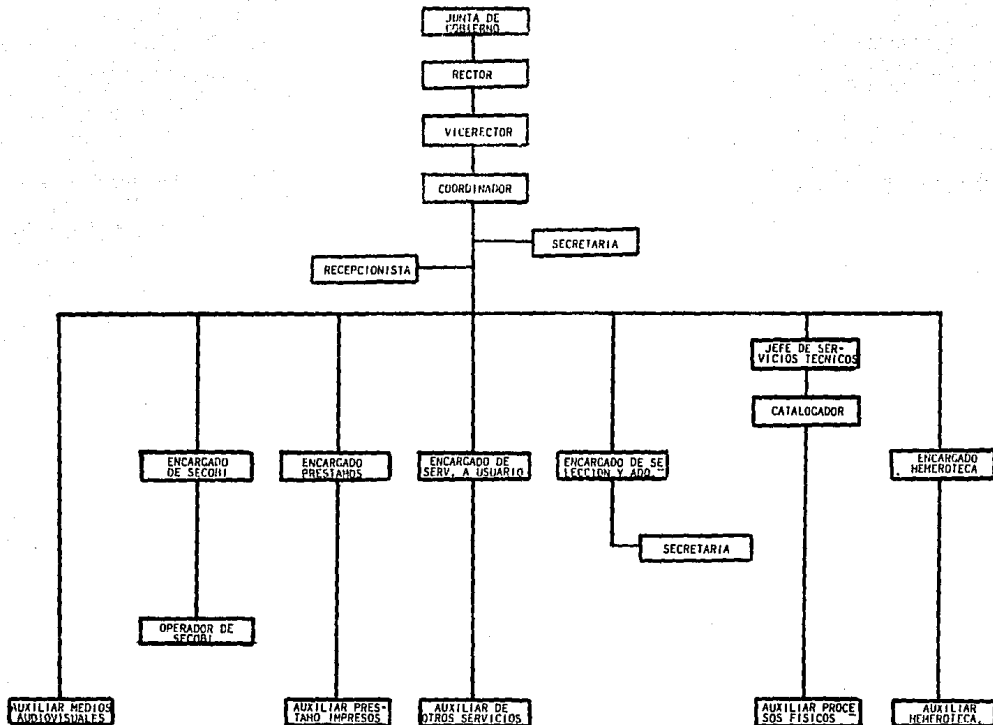
13) SERVICIOS TECNICOS - Aquí es donde se catalogan los libros según las reglas Anglo-Americanas de catalogación; se clasifican de acuerdo al sistema de clasificación decimal de Melvin Dewey.

14) SELECCION Y ADQUISICIONES - Este departamento se encarga de estar al día en cuanto a lo que se refiere a material bibliográfico, así como de las promociones y novedades que salgan al mercado. Se encarga también de la elaboración de requisiciones para la compra del material.

15) SALA DE ESCRITURA A MAQUINA - Es donde el usuario puede mecanografiar sus trabajos, siempre y cuando ellos mismos la traigan consigo, pues este cubículo no tiene máquinas para ser prestadas

16) ESTACIONAMIENTO

3.2.3. ORGANIGRAMA GENERAL  
CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA  
" DR. MANUEL DE JESUS ALVAREZ CAMPOS "



3.2.4. FUNCIONES DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS -BIBLIOTECA

- A) fungir como verdadero centro a la docencia
- B) Mejorar la imagen del servicio
- C) Lograr la eficiencia en el funcionamiento general del Centro de Multimedia - Biblioteca.
- D) Mejorar la organización.

3.2.5. OBJETIVO DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA

- A) Desarrollar la idea de multimedia dentro de la comunidad universitaria.
- B) Hacer crecer el número de visitantes y solicitudes de servicio.
- C) Aumentar el número de volúmenes disponibles tanto de material bibliográfico impreso y no impreso.
- D) Lograr brindar un servicio eficiente a los usuarios.
- E) Lograr el desarrollo humano y laboral entre todo el personal del Centro de Multimedia.

3.3. RECURSOS HUMANOS

3.3.1. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento dentro del Centro de Multimedia se dá a través de la Dirección de Recursos Humanos, por medio del departamento de Recl-

tamiento y selección de personal; y acude a las siguientes fuentes:

A) RECLUTAMIENTO INTERNO - El Centro de Multimedia envía la requisición de personal al departamento de reclutamiento y selección de personal, en la cual se indican las características, aptitudes, cualidades que requiere tener la persona que vaya a ocupar el puesto, así como también el perfil del mismo.

Esta requisición aparece en lugares visibles dentro de la Universidad así como también en el Sindicato, para que de esta manera todos los trabajadores se enteren del puesto que existe vacante; si en un determinado momento a una persona le interesa este puesto se dirige al departamento de reclutamiento para que se le indique de los pasos que tendrá que seguir.

Lo primero que debe hacer la persona es acudir al Sindicato para que sea llenada una forma de solicitud de empleo, posteriormente el Sindicato hace una cita (para los candidatos que se reúnan) en el departamento de Reclutamiento y Selección para que se les apliquen los exámenes correspondientes así como la entrevista preeliminar.

El Sindicato tiene un plazo de tres días después de que apareció la requisición, si este no envía a los candidatos el departamento de Reclutamiento procederá a reunir a los posibles candidatos.

Se le da prioridad a los candidatos internos siempre y cuando es-  
ten reunidos los conocimientos y aptitudes necesarios para el adecuado desempeño del trabajo. Si los candidatos internos no son los apropiados se procederá entonces a otro tipo de reclutamiento y que es el Reclutamiento externo.

B) RECLUTAMIENTO EXTERNO - Se da de igual manera por medio del Sindicato, este envía a los posibles candidatos, el departamento de Reclutamiento y selección de personal también va a intervenir en el reclutamiento

to. Este departamento acude a más fuentes tales como pueden ser: el intercambio de cartera de candidatos con otras empresas.

En el momento que se observa que algunos candidatos reúnen las características para el puesto, se procede entonces a la selección del personal.

### 3.3.2. SELECCION

Este proceso se lleva a cabo también en el departamento de Reclutamiento, ya que se procedió a reclutar a la gente, se les dá una cita para que se les apliquen los exámenes técnicos y psicométricos que se requiere para el puesto, se realiza también una entrevista la cual es básica para tener un acercamiento con la persona.

Después de que se aplicaron los exámenes se procede a calificarlos y en base a los resultados obtenidos se selecciona al mejor candidato evaluado tanto en el examen técnico como en el psicométrico. Ya que se eligió al mejor se le dá entonces una breve introducción sobre su nuevo trabajo.

### 3.3.3. INDUCCION O INTRODUCCION

La inducción que se le dá al nuevo trabajador comienza en el momento en que se le entrega un manual de bienvenida y un contrato colectivo de trabajo; donde se estipula cuales van a ser sus obligaciones y derechos

La persona que esta en el departamento de Reclutamiento y Selección de personal lleva al nuevo trabajador a donde prestará posteriormente sus servicios, se le presenta a su jefe con quién va a tener una entrevista, se le dá un bosquejo de cuales van a ser sus funciones partiendo de lo más general a lo particular.

### 3.3.4. CAPACITACION O DESARROLLO

La capacitación en el Centro de Multimedia es casi nula, se imparten cursos esporádicos, dichos cursos están de acuerdo al nivel jerárquico de cada empleado.

Existe un programa previamente preparado por el departamento de Reclutamiento y selección de personal junto con la Comisión Mixta de Productividad y Capacitación (CO.MI.PRO.CA.), dicho programa abarca a todas las áreas de la Institución, al ser tantos trabajadores los cursos que se imparten son muy pocos por este motivo. Si los cursos que se impartieran fueran constantes y adecuados la gente se sentiría motivada, parte activa de la Universidad, así como se les demostraría de alguna manera interés por su desarrollo profesional y personal.

Los recursos humanos con los que cuenta el Centro de Multimedia-Biblioteca es el siguiente:

<u>FUESTOS</u>	<u>PLAZAS</u>
1) Coordinador	1
2) Jefe de servicios técnicos	1
3) Encargado de hemeroteca	1
3) Encargado de préstamo de impresos	1
4) Encargado de servicio a usuarios	1
5) Encargado de selección, adquisiciones	1
6) Encargado de secobi	1
7) Auxiliar de medios audiovisuales	3
8) Auxiliar de procesos físicos	2
9) Auxiliar de otros servicios	1
10) Auxiliar de préstamo de impresos	8
11) Catalogador	3
12) Operador de secobi	1
13) Recepcionista	2
14) Secretaria de Coordinación	1



15) Secretaria jefe de departamento	1
16) Auxiliar de hemeroteca	1

TOTAL PUESTOS 17

TOTAL PLAZAS 30

### 3.4. INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES EN EL CENTRO DE MULTIMEDIOS - BIBLIOTECA

La integración de los Recursos Materiales en el Centro de Multimedia-Biblioteca es la siguiente:

#### 3.4.1. TECNICAS FINANCIERAS

Al inicio de cada año el Centro de Multimedia-Biblioteca elabora un presupuesto el cual es enviado al departamento de presupuestos para que sea ajustado y se verifique si procede, si este es adecuado se procede entonces a su autorización

Se hace un inventario para saber con que material se cuenta y cual es el que se requiere para hacer la solicitud de material.

#### 3.4.2. TECNICAS DE PRODUCCION

Se requiere de un equipo especial para llevar a cabo el proceso físico de los libros, credenciales, equipo, material, etc. El Centro de Multimedia no cuenta con un equipo muy actualizado.

#### 3.4.3. TECNICAS DE MERCADOTECONIA

El Centro de Multimedia se dá a conocer a los alumnos por medio de cartelones, folletos, audiovisuales

#### 3.4.4. TECNICAS DE CONSERVACION

Las técnicas de conservación consisten en la encuadernación de los libros, el mantenimiento preventivo y correctivo que se le dá al equipo y maquinaria para el adecuado funcionamiento del mismo.

#### 3.4.5. TECNICAS DE COMPRA

Estas técnicas son aplicadas por el departamento de selección y adquisiciones, el cual se encarga de allegarse de todo el material que se requiere. Este departamento procura estar al día en cuanto a publicaciones de libros, de revistas, para que de esta manera la comunidad universitaria tenga todo lo que se requiere ya sea de material impreso y no impreso.

Los recursos materiales con los que cuenta el Centro de Multimedia-Biblioteca es el siguiente:

- 1) 20,000 Diapositivas
- 2) Auditorio con 100 butacas
- 3) 7,500 Tesis
- 4) 437 Títulos de publicaciones periódicas
- 5) 200 programas de videocasette
- 6) 70,000 Volúmenes con temas tales como:
  - . Arquitectura
  - . Ciencias Económico-Administrativas
  - . Ciencias Químico-Biológicas
  - . Computación
  - . Educación
  - . Filosofía

- . Ingeniería Civil, Electrónica, Mecánica, Industrial, etc
- . Derecho
- . Religión.

## CAPITULO IV

### PRESENTACION DE LA INFORMACION

#### 4.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Como se vió anteriormente el Centro de Multimedia-Biblioteca presta gran número de servicios; por ello es indispensable el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales para un eficiente funcionamiento, detectando las fallas y proponer posibles soluciones.

Este capítulo lo dedicaré a exponer los datos que fueron obtenidos durante la investigación, pero antes daré una breve descripción de los medios utilizados para obtener dicha información.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios; uno de ellos fué aplicado a los trabajadores y el otro a los usuarios del Centro, esto lo hice con la intención de conocer la opinión de unos y de otros, de manera que yo pueda dar opiniones y juicios respaldados en algo previamente analizado y evaluado.

##### 4.1.1. CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES

Aplico un cuestionario para los trabajadores del Centro de Multimedia con una serie de preguntas que consideré importantes para mi análisis, de manera que yo me pudiera percatar de situaciones que para mí eran prácticamente desconocidas.

Este cuestionario tiene un total de veinte preguntas cerradas; lo realicé con preguntas cerradas ya que de esta manera resulta ser más objetivo y fácil el análisis; les hago la pregunta y les doy las posibles respuestas, posteriormente procedí a evaluarlas y a sacar las estadísticas luego entonces a tabularlas.

El Centro de Multimedia posee un total de treinta trabajadores, pero dicho cuestionario fué aplicado a veintinueve de ellos pues una plaza no estaba cubierta en el momento en que los aplique.

El cuestionario que les aplique a los trabajadores del Centro de  
Multimedios - Biblioteca es el que a continuación anexo.

#### 4.1.1. CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

Este cuestionario tiene por objeto conocer cual es tu opinión - sobre tu lugar físico de trabajo de manera que en caso necesario se planteen cambios para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones.

!!!! TU OPINION ES DE MUCHA IMPORTANCIA !!!!!

1.- EN TU OPINION ¿ EL EDIFICIO DE LA BIBLIOTECA ES ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADO
- C) SATISFACTORIO
- D) DEFICIENTE

2.- ¿ CREES QUE LA DISTRIBUCION DE LA PLANTA SEA LA ADECUADA ?

- A) SI
- B) NO

3.- ¿ CONSIDERAS QUE EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA ES UNA DEPENDENCIA IMPORTANTE DENTRO DE LA UNIVERSIDAD ?

- A) SI
- B) NO

4.- ¿ PORQUE ?

- A) COLABORA EN LA INVESTIGACION
- B) DA APOYO A LA DOCENCIA
- C) ES UN CENTRO DE ESTUDIOS
- D) OTROS

5.- ¿ TE AGRADA EL TRABAJO QUE REALIZAS ?

- A) SI
- B) NO

6.- ¿ PORQUE ?

- A) EL AMBIENTE DE TRABAJO ES ATRACTIVO
- B) PERMITE EL DESARROLLO PROFESIONAL
- C) TE REALIZAS COMO PROFESIONISTA
- D) OTRO

7.- ¿ EL COMPAÑERISMO QUE EXISTE EN EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA LO CONSIDERAS ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADO
- C) SUFICIENTE
- D) DEFICIENTE

8.- ¿ TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO PROCURAN AYUDARTE CUANDO TIENES ALGUNA DUDA ?

- A) SI
- B) NO

9.- ¿ PROCURAS AYUDAR A TUS COMPAÑEROS ?

- A) SI
- B) NO

10.- CUANDO TE PRESENTASTE A LA ENTREVISTA DE SELECCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ¿ COMO TE ENTERASTE DE LA VACANTE ?

- A) EN EL PERIODICO
- B) UN CONOCIDO DE LA UNIVERSIDAD ME LO INFORMO
- C) LO LEI EN EL RELOJ CHECADOR
- D) OTROS

11.- ¿ CREES QUE LO EXAMENES TECNICOS SEAN LOS ADECUADOS ?

- A) SI
- B) NO



12.- ¿ CONSIDERAS LOS EXAMENES PSICOLOGICOS ADECUADOS ?

- A) SI
- B) NO

13.- ¿ EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL TE ATENDIO CORRECTAMENTE ?

- A) SI
- B) NO

14.- ¿ CONSIDERAS QUE EN SU CASO SE CONTRATA AL CANDIDATO IDONEO PARA EL PUESTO ?

- A) SI
- B) NO

15.- ¿ TIENES A TU JUICIO OPCION DE DESARROLLO Y SUPERACION PERSONAL ?

- A) SI
- B) NO

16.- ¿ EN SU CASO EN QUE ASPECTO CREEES QUE EXISTA ESA OPCION ?

- A) ECONOMICO
- B) DE DESARROLLO PROFESIONAL
- C) EN RELACIONES
- D) OTRAS

17.- ¿ CREEES QUE LA CAPACITACION QUE SE LE DA A LA GENTE EN EL CENTRO DE MULTIMEDIOS SEA LA ADECUADA ?

- A) SI
- B) NO

18.- ¿ COMO LA CALIFICARIAS ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADA
- C) SATISFACTORIA
- D) DEFICIENTE

19.- ¿ COMO CALIFICARIAS LA COMUNICACION ENTRE LOS MISMOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS-BIBLIOTECA ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADA
- C) SATISFACTORIA
- D) DEFICIENTE

20.- SI TIENES ALGUNA SUGERENCIA !! PUEDES ANOTARLA !!

---

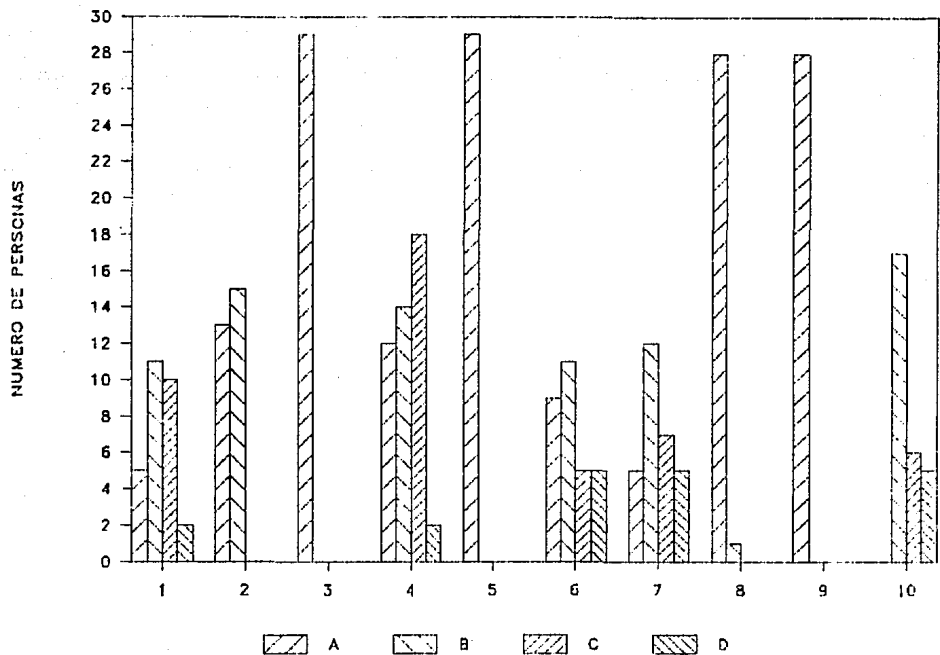
---

---

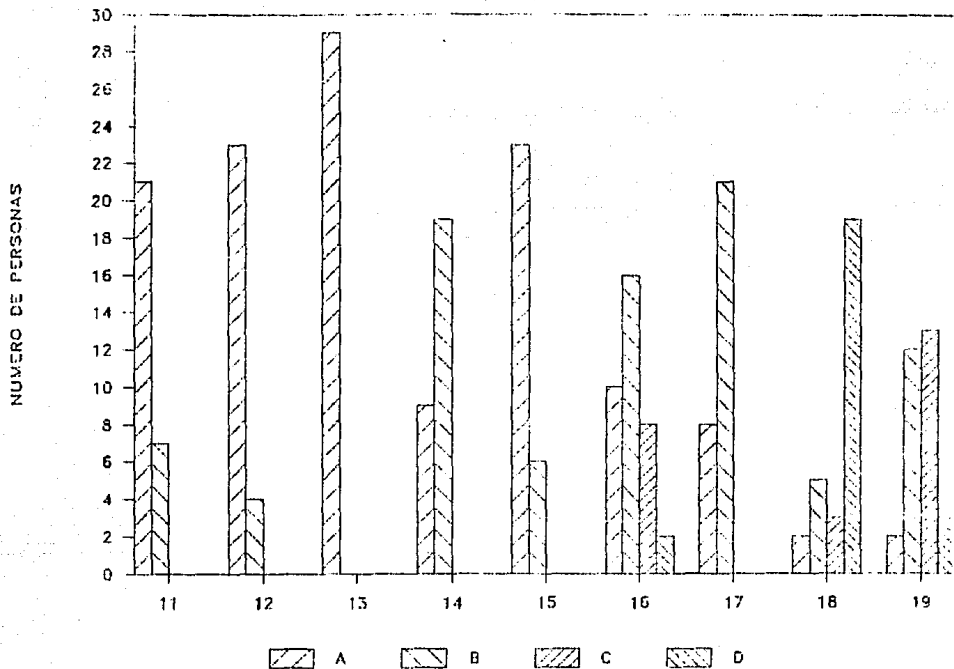
---

!!! GRACIAS POR TU AYUDA !!!

# A) CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES



# A) CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES



El eje de las "X" indica la pregunta, así como las respuestas - que cada uno de los trabajadores dió.

El eje de las "Y" indica el número de personas que respondieron a cada una de las preguntas y sus posibles alternativas.

Para verificar cual es la pregunta de la que se trata, se puede consultar el cuestionario que fué aplicado a los trabajadores y que se en cuenta en la página 54.

B) Estudiadas las respuestas que fueron dadas por cada uno de los trabajadores procedí a colocarlas en una gráfica de barras, ya que es te tipo de gráfica permite comparar las respuestas de una manera clara y sencilla.

Como puede observarse en la gráfica hubieron tres respuestas en las que el 96% del grupo encuestado coincidieron en su respuesta; y estas fueron las que a continuación se detallan:

- a) El Centro de Multimedia Biblioteca es una dependencia impor tante dentro de la Universidad
- b) Realmente les agrada el trabajo que realizan
- c) El departamento de reclutamiento y selección de personal les atendió correctamente.

Pero también hubieron respuestas en las cuales las opiniones - fueron variadas; entre ellas se encuentran:

- a) Para el 39% de los trabajadores el edificio del Centro de - Multimedia Biblioteca es adecuado

- b) El 51% establece que la distribución de la planta no es la adecuada.
- c) El 39% opinó que el Centro de Multimedia Biblioteca es un centro de estudios y por ello apoya a la docencia
- d) El compañerismo dentro del Centro de Multimedia Biblioteca es considerado adecuado, esto lo opinó el 41% de los encuestados.
- e) El 75% estableció que se entaron de la vacante por medio de un conocido de la Universidad.
- f) El 68% estableció que si existe opción de desarrollo y superación personal.
- g) No se da capacitación al personal esto opinó el 72%
- h) La comunicación la califican como satisfactoria según el 43% del grupo encuestado.

#### 4.1.2. CUESTIONARIO APLICADO A LOS USUARIOS DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS

Procedí a diseñar un cuestionario para aplicarlo a los usuarios del Centro de Multimedia. Analicé primeramente varios puntos importantes para poder decidir el número de usuarios a los que les iba a aplicar el cuestionario, también estudié el tipo de muestreo que iba a utilizar.

1.- Tomé en cuenta que el promedio de usuarios del Centro de Multimedia Biblioteca por día es entre 1,500 y 2,000. Elegí por ello una muestra un tanto representativa a mi universo y aplique 181 cuestionarios repartidos en las diferentes Escuelas.

2.- Opté por el muestreo de conglomerados ya que de esta manera - dividido a mi población en un número pequeño de unidades, procedí enseguida a seleccionar la población en las nueve diferentes carreras (tomando en - cuenta el número de usuarios que acuden a el cada día; y dependiendo de la carrera que fuesen).

Cabe mencionar que la muestra tomada de cada escuela es muy va-- riada, me basé en que hay escuelas que tienen un número mínimo registrado de usuarios cada día.

Anexo a continuación una tabla donde especifico la carrera, el - promedio de usuarios que acuden al Centro de Multimedia por día así como también hago notar la muestra que fué tomada de cada Escuela.

El cuestionario aplicado a los usuarios también tiene un total - de veinte preguntas cerradas; pero enfocadas a otro punto de vista diferen-- te al de los trabajadores.

Seleccioné al azar los grupos a los cuales yo iba a acudir a a-- plicar dichos cuestionarios; elegido ya el grupo procedí a elegir de igual manera (al azar) a la porción del grupo a encuestar. ( puede consultarse - la tabla anexa).

El cuestionario que les aplique a los usuarios es el que a con-- tinuación anexo.

#### 4.1.2. QUESTIONARIO PARA USUARIOS

Este cuestionario tiene como finalidad conocer cual es tu opinión sobre el Centro de Multimedia Biblioteca, del personal que labora en él, del equipo con que cuenta, para así conocer como es el funcionamiento desde tu punto de vista para que de esta manera podamos detectar - las fallas que a tu juicio son importantes y poder brindarte un mejor servicio.

!!!! TU OPINION NOS AYUDARA MUCHO !!!!!

1.- ¿ CON QUE FRECUENCIA ASISTES AL CENTRO DE MULTIMEDIOS ?

- A) UNA VEZ AL MES
- B) UNA VEZ CADA QUINCE DIAS
- C) UNA VEZ CADA SEMANA
- D) MAS DE UNA VEZ A LA SEMANA

2.- ¿ A TU JUICIO EL EDIFICIO DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA ES ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADO
- C) AGRADABLE
- D) DEFICIENTE

3.- ¿ CONSIDERAS QUE EL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA ES UNA DEPENDENCIA IMPORTANTE DENTRO DE LA UNIVERSIDAD

- A) SI
- B) NO

4.- ¿ PORQUE ?

- A) COLABORA EN LA INVESTIGACION
- B) DA APOYO A LA DOCENCIA
- C) ES UN CENTRO DE ESTUDIOS
- D) OTRAS



5.- ¿ TE PARECE ADECUADA LA DISTRIBUCION DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA ?

- A) SI
- B) NO

6.- ¿ COMO LA CALIFICARIAS ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADA
- C) INDIFFERENTE
- D) DEFICIENTE

7.- ¿ ESTAS REGISTRADO COMO USUARIO DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS ?

- A) SI
- B) NO

8.- ¿ PORQUE ?

- A) NO LO CONSIDERO NECESARIO
- B) NO NECESITO LOS LIBROS A DOMICILIO
- C) SI LO CONSIDERO NECESARIO
- D) NO LO SE

9.- A CONTINUACION NOMBRO ALGUNOS DE LOS SERVICIOS QUE TE OFRECE EL CENTRO DE MULTIMEDIOS, MARCA CON UNA CRUZ LOS QUE UTILICES.

- A) PRESTAMO DE LIBROS
- B) APARTADO DE LIBROS
- C) COLECCIONES RESERVADAS
- D) PRESTAMO DE AUDIOVISUALES
- E) FOTOCOPIAS
- F) SALA DE EXPOSICIONES
- G) HEMEROTECA
- H) MAPOTECA
- I) AUDITORIO
- J) RECEPCION

10.- A TU JUICIO ¿ COMO CALIFICARIAS EL SERVICIO QUE SE DA EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS ? MARCALO CON UNA CRUZ.

	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE	NO SE
PRESTAMO DE LIBROS	_____	_____	_____	_____
APARTADO DE LIBROS	_____	_____	_____	_____
FOTOCOPIAS	_____	_____	_____	_____
PRESTAMO AUDIOVISUALES	_____	_____	_____	_____
SALA DE EXPOSICIONES	_____	_____	_____	_____
HEMEROTECA	_____	_____	_____	_____
MAPOTECA	_____	_____	_____	_____
ALDITORIO	_____	_____	_____	_____
RECEPCION	_____	_____	_____	_____

11.- ¿ CONSIDERAS QUE ESTAN BIEN UBICADAS LAS TARJETAS DEL CATALOGO PUBLICO ?

\_\_\_\_\_ A) SI

\_\_\_\_\_ B) NO

12.- ¿ CREES QUE EL CENTRO DE MULTIMEDIOS ESTE ACTUALIZADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA ?

\_\_\_\_\_ A) SI

\_\_\_\_\_ B) NO

13.- ¿ A TU JUICIO QUE FALTARIA ?

\_\_\_\_\_ A) MATERIAL BIBLIOGRAFICO

\_\_\_\_\_ B) MAYOR CANTIDAD DE REVISTAS

\_\_\_\_\_ C) MATERIAL AUDIOVISUAL

\_\_\_\_\_ D) NADA

14.- ¿ CONSIDERAS QUE EL CONTROL QUE SE LLEVA SOBRE EL MATERIAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA SEA EL ADECUADO ?

\_\_\_\_\_ A) SI

\_\_\_\_\_ B) NO

15.- ¿ COMO CALIFICARIAS EL MANTENIMIENTO QUE SE LE DA AL MATERIAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA ?

- A) EXCELENTE
- B) ADECUADO
- C) SATISFACTORIO
- D) INSATISFACTORIO

16.- ¿ EL PERSONAL DEL CENTRO DE MULTIMEDIOS TE ORIENTA ADECUADAMENTE CUANDO TIENES ALGUNA DUDA ?

- A) SI
- B) NO

17.- ¿ CONSIDERAS DECUADO EL TIEMPO QUE SE TE PRESTAN LOS LIBROS ?

- A) SI
- B) NO

18.- ¿ CUANTO TIEMPO MAS CONSIDERAS QUE SERIA EL ADECUADO ?

- A) TRES DIAS
- B) UNA SEMANA
- C) DOS SEMANAS
- D) MAS DE DOS SEMANAS

19.- ¿ ENTREGAS A TIEMPO LOS LIBROS QUE SE TE PRESTAN A DOMICILIO ?

- A) SIEMPRE
- B) CASI SIEMPRE
- C) RARA VEZ
- D) NUNCA

20.- SI TIENES ALGUNA SUGERENCIA !!!! PUEDES ANOTARLA !!!!

---

---

---

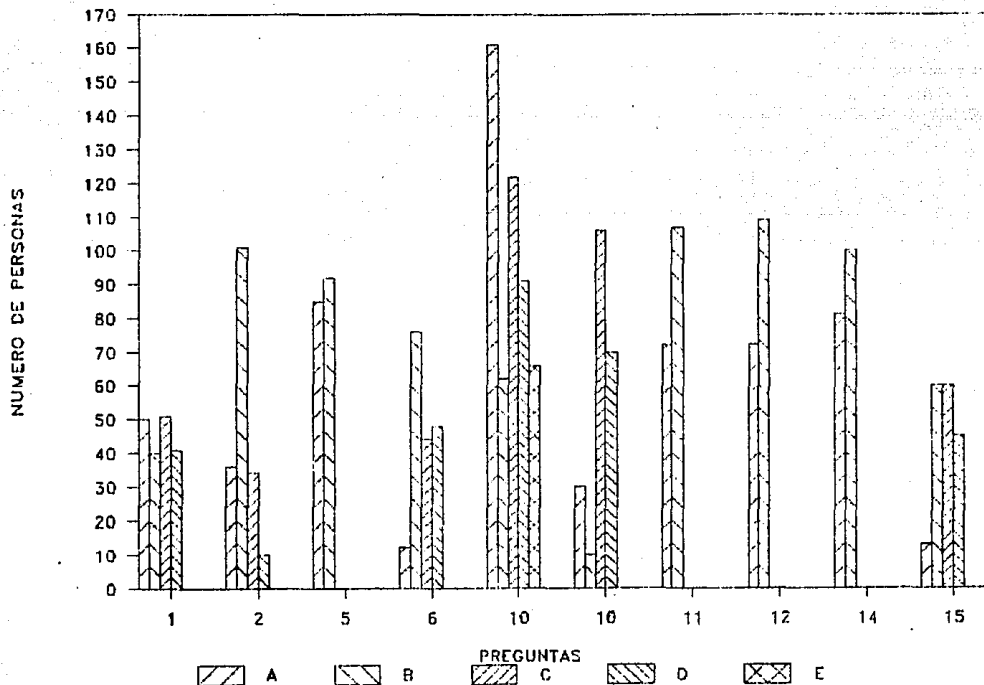
---

!!!! GRACIAS POR TU AYUDA !!!!

4.1.2. A) TABLA DE MUESTREO

<u>CARRERA</u>	<u>PROM. DE USUARIOS POR DIA</u>	<u>MUESTRA TOMADA</u>	<u>FORCENTAJES</u>
INGENIERIA	368	40	23.54%
CONTADURIA Y ADMINISTRACION	350	40	22.39%
PREPARATORIA	260	25	16.63%
QUIMICA	236	25	15.09%
DERECHO	176	20	11.26%
ARQUITECTURA	138	15	8.82%
FILOSOFIA	15	8	.96%
MAESTRIAS	10	4	.64%
MEDICINA	10	4	.64%
T O T A L E S	1,563	181	100%

## B) CUESTIONARIO APLICADO A USUARIOS



El eje de las "X" asignada con el número indica el número de la pregunta que se hizo; así mismo con la letra de las respuestas que fueron dadas.

El eje de las "Y" indica el número de usuarios que respondieron a cada pregunta.

Para verificar las preguntas que fueron aplicadas se puede consultar el cuestionario que se les aplicó a los usuarios y se encuentra en la página 63.

### C) ANALISIS

De los 181 cuestionarios que fueron aplicados a los usuarios de las diferentes Escuelas el 47.51% fueron mujeres y el 52.48% fueron hombres.

Las respuestas que obtuve a través de las encuestas fueron muy variadas; entre ellas seleccioné unas cuantas de las que resultan ser importantes para mi análisis, y son:

- a) El 28.17% de la población encuestada asiste al Centro de Multimedios cuando menos una vez al mes.
- b) Para el 56.35% el edificio del Centro de Multimedios es adecuado.
- c) La distribución de la planta no es la apropiada, esto opinó el 53.03% de los encuestados
- d) El 22.36% de los encuestados establecen que el servicio más utilizado por los usuarios es el de préstamo de libros a domicilio, el menos utilizado es el de mapoteca esto opinó el

1.52%.

- e) El Centro de Multimedia Biblioteca no esta actualizado de acuerdo a las necesidades de la Comunidad Universitaria, esto opinó el 59.4%; de lo que más falta es material bibliográfico, así como revistas
- f) El control que se lleva sobre el material es calificado como poco funcional y apropiado, el mantenimiento que se le da al equipo y material deja mucho que desear.
- h) Muchos usuarios aportaron sugerencias, y entre ellas estan:
- |                             |        |
|-----------------------------|--------|
| . Carrafondes de agua       | 16.09% |
| . Aire acondicionado        | 20.68% |
| . Actualización de material | 21.83% |
| . Más cantidad de libros    | 10.34% |
| . Amabilidad                | 6.89%  |
| . Automatización            | 5.74%  |

#### 4.1.3. ANALISIS DEL BUZON DE SUGERENCIAS

Procedí enseguida a analizar las sugerencias que los usuarios depositaron en el buzón, las cuales despues de ser leídas son colocadas en un tablero informativo que esta visible a todos los usuarios, la finalidad de este es detectar las fallas que los usuarios notan para que sean atendidas y tratar de corregirlas, buscando mejorar el funcionamiento y los servicios que presta el Centro de Multimedia Biblioteca.

De acuerdo a los datos obtenidos del Buzón de Sugerencias tenemos la opinión de algunos usuarios; y son las siguientes:

<u>SUGERENCIA</u>	<u>NO. USUARIOS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
NO RESGUARDO DE PERTENENCIAS	26	32.91%
FALTA DE MATERIAL	11	13.92%
MAL TRATO POR PARTE DEL TRABAJADOR	10	12.65%
FALTA DE VENTILACION E ILLUMINACION	9	11.39%
FALTA DE EQUIPO	7	8.86%
FALTA DE ORDEN	6	7.59%
ESTANTERIAS EN DESORDEN	5	6.32%
OTRAS	<u>5</u>	<u>6.32%</u>
T O T A L	79	100.00%

OTRAS: Falta de indicaciones, catálogo en desorden, mal horario, etc.

El departamento que más quejas recibió fué el defotocopiado, debido a su mal servicio.

#### 4.1.4. ESTADISTICAS ANUALES

Las estadísticas se presentan en una tabla comparativa mes por mes para observar las modificaciones que cada mes y que cada escuela registra.

Presento a continuación una tabla de asistencia de usuarios por carrera y otra de préstamo de libros a domicilio.

En la Tabla (1) se puede observar que la escuela que más usuarios registró el pasado año de 1989 es la escuela de Ingeniería con un total de 54,281 usuarios y que es lo que equivale al 33.48%.

La Escuela que menos usuarios ha registrado es la Escuela Mexicana de Medicina con un .34% de usuarios.



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PORCENTAJES
ARQUIT.	524	674	469	587	586	504		660	207	570	546	211	5,538	3.42%
C. Y ADM.	3,613	3,657	2,996	4,473	5,370	3,941		3,379	1,041	3,371	4,682	2,169	38,692	23.86%
DERECHO	1,079	530	612	882	1,228	925		546	222	764	1,036	486	8,310	5.13%
FILOSOFIA	183	192	256	506	538	273		162	53	193	277	135	2,768	1.71%
ING.	6,413	4,158	4,476	5,923	5,613	5,189		5,561	1,957	5,541	6,150	3,282	54,281	33.48%
MAESTRIAS	76	142	166	397	316	177		46	71	86	210	76	1,763	1.09%
MEDICINA	19	76	22	58	96	51		45	14	37	98	32	548	.34%
PREPA.	3,395	3,031	3,358	4,240	2,321	438		3,213	1,063	2,997	3,800	1,828	29,684	18.31%
QUIMICA	2,230	1,782	2,042	2,380	2,330	1,944		1,836	639	2,116	2,321	937	20,557	12.68%
<b>TOTAL</b>	<b>17,532</b>	<b>14,242</b>	<b>14,397</b>	<b>19,446</b>	<b>18,416</b>	<b>13,442</b>		<b>15,448</b>	<b>5,267</b>	<b>15,675</b>	<b>19,120</b>	<b>9,156</b>	<b>162,141</b>	<b>100.00%</b>

A) TABLA 1 ASISTENCIA DE USUARIOS POR CARRERA.

En la tabla (2) se contempla igualmente que la Escuela que tiene un mayor índice de préstamos de libros a domicilio fué la Escuela de Ingeniería con un 24.37% que es el equivalente a 8,795 usuarios.

La Escuela que menos libros solicitó a domicilio fué la Escuela Mexicana de Medicina con un .17%.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PORCENTAJES
ARQUIT.	84	203	147	105	177	146		72	184	252	244	128	1,742	4.83%
C. Y ADM.	620	1,277	812	722	911	933		300	982	331	1,379	412	8,679	24.05%
DERECHO	91	132	137	190	245	113		44	150	255	408	103	1,868	5.18%
FILOSOFIA	70	84	75	65	70	80		19	88	89	95	72	807	2.24%
ING.	750	847	663	693	757	826		289	1,081	1,174	1,151	567	8,795	24.37%
MAESTRIAS	48	42	60	60	39	56		21	84	89	71	48	618	1.71%
MEDICINA	2	2	2	0	4	0		1	13	25	5	8	62	.17%
PREPA.	859	788	893	1,033	429	74		127	817	1,215	1,165	434	7,834	21.71%
QUIMICA	317	507	394	371	335	466		229	759	1,025	871	404	5,678	15.73%
<b>TOTAL</b>	<b>2,841</b>	<b>3,882</b>	<b>3,183</b>	<b>3,239</b>	<b>2,967</b>	<b>2,694</b>		<b>1,102</b>	<b>4,158</b>	<b>4,455</b>	<b>5,389</b>	<b>2,176</b>	<b>36,086</b>	<b>100.00%</b>

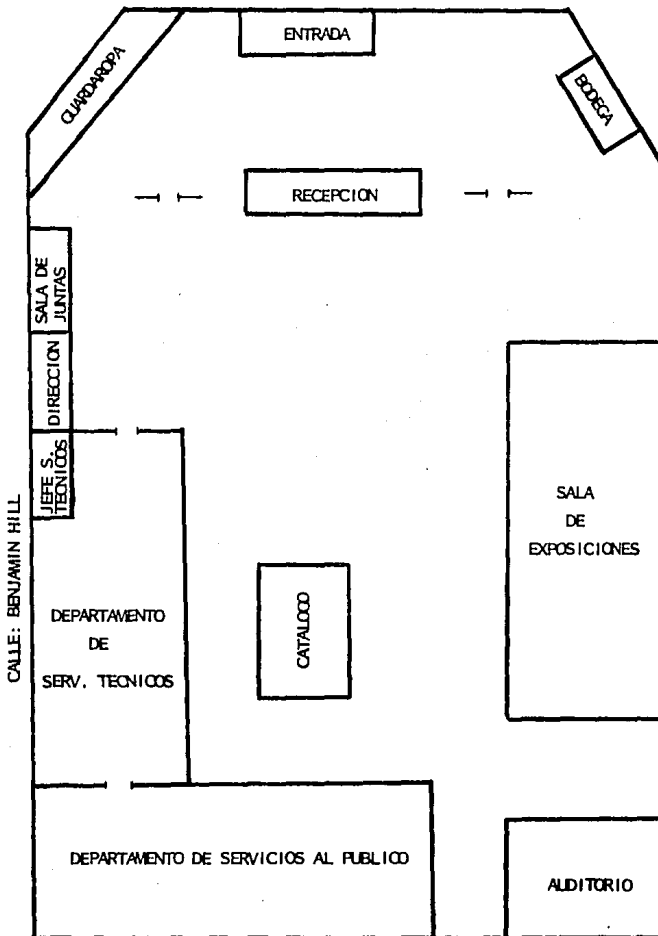
B) TABLA 2 PRESTAMO DE LIBROS A DOMICILIO

#### 4.1.5. DISTRIBUCION DE LA PLANTA

Por lo que se refiere a la distribución de la planta podemos observar como es que se encuentra cada piso.

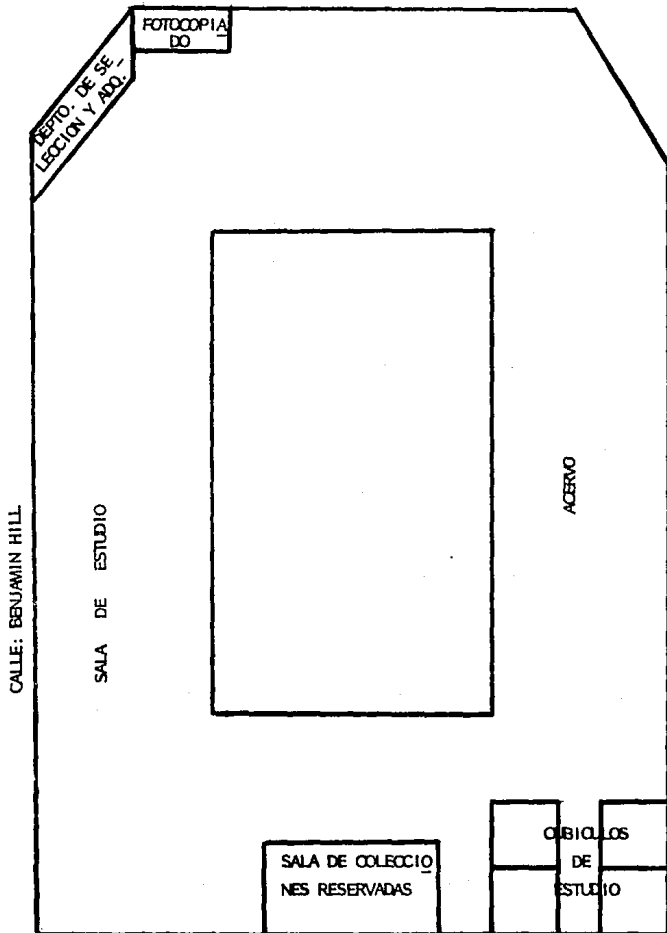
DISTRIBUCION PLANTA BAJA

CALLE: FCO. MURQUIA



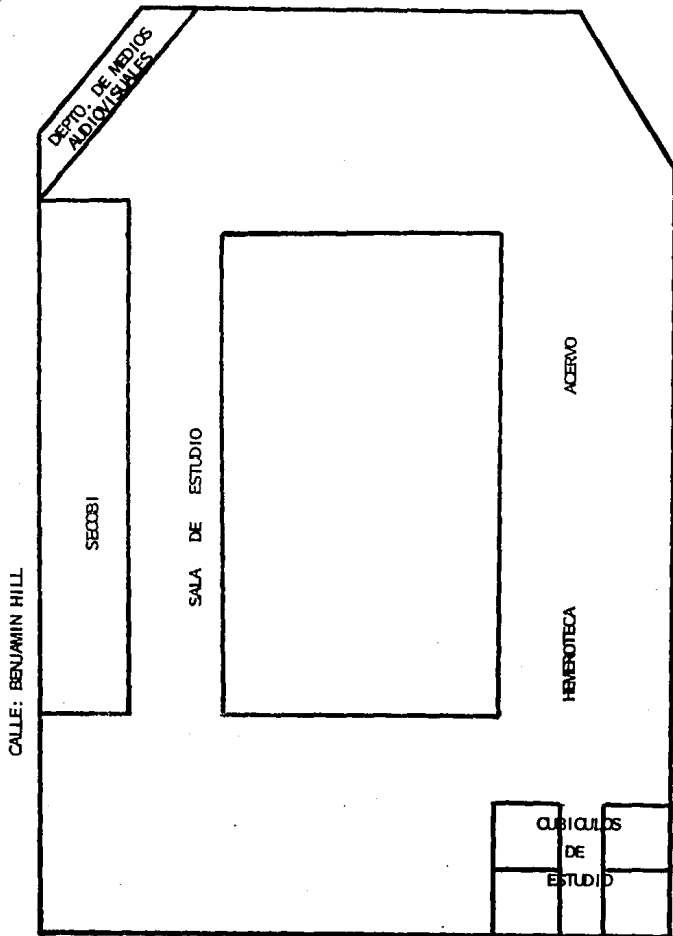
DISTRIBUCION PRIMER PISO

CALLE: FCO. MURQUIA



DISTRIBUCION SEGUNDO PISO

CALLE: FCO. MURQUIA



#### 4.1.6. NIVEL EDUCATIVO DEL PERSONAL

Se investigó el nivel educativo de cada trabajador para que de esta manera se analizara el nivel general de escolaridad del personal, y en base a esto sacar los porcentajes correspondientes.

El nivel educativo del personal que labora en el Centro de Multimedia Biblioteca es el siguiente:

<u>NIVEL EDUCATIVO</u>	<u>NO. DE PERSONAS</u>	<u>PORCENTAJES</u>
° Secundaria	4	13.33%
° Preparatoria	4	13.33%
° C.C.H.	6	20.00%
° Cursos en Biblioteconomía	1	3.33%
° Vocacional	2	6.66%
° Comercio	3	10.00%
° Técnico en Biblioteconomía	2	6.66%
° Curso superior de Ingeniería y Arq.	1	3.33%
° Pintura	1	3.33%
° Lic. en Computación	1	3.33%
° Lic. en Administración	1	3.33%
° Lic. en Biblioteconomía	3	10.00%
° Técnico en Computación.	1	3.33%
<b>T O T A L E S</b>	<b>30</b>	<b>100.00%</b>

En esta estadística nos podemos dar cuenta de el nivel Educativo del personal; son sólo cinco personas las que tienen estudios a nivel licenciatura; siento que en gran parte el problema al que se enfrenta el Centro de Multimedia Biblioteca es este, ya que el nivel educativo del personal es básico en todas las organizaciones, así mismo influye en la integración de la persona con su trabajo y con sus compañeros.



#### 4.2. DETECCION DE PROBLEMAS

Según la información recopilada hasta este momento, puedo afirmar que el Centro de Multimedia Biblioteca se enfrenta a una gran cantidad de problemas, entre ellos estan:

##### 4.2.1. RECURSOS HUMANOS

A) RECLUTAMIENTO - El primer inconveniente que se presenta en el momento de reclutar a la gente es que en realidad acuden pocos candidatos a concursar para el puesto, esto no es bueno ya que en el momento de la elección se torna un tanto complicada pues no existen muchos candidatos de donde elegir.

El 60.71% de los trabajadores encuestado se enteraron de la vacante existente porque algún conocido de la Universidad se los informó - más no porque la requisición aparezca en los lugares más adecuados.

El reclutamiento interno es al que se le dá prioridad, pero en muchas ocasiones esto no es real, pues al existir gente con una antigüedad un tanto aceptable, no se procede a capacitarlo y adecuarlo para el puesto; sin embargo se prefiere elegir a un candidato externo, esto en un momento dado no es motivante para el personal, no se le dá la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

El departamento de Reclutamiento y Selección no cuenta con los medios técnicos suficientes y adecuados para evaluar a los candidatos, - el 96% de los trabajadores encuestados establecen que este departamento los atiende de manera adecuada.

B) SELECCION - Al no ser adecuadas las técnicas de evaluación ya que son un tanto obsoletas, muchas veces no se contrata al mejor candidato, dichas técnicas no reflejan verazmente la capacidad de la persona.

El 67.85% de los trabajadores encuestados opinan que no se con trata al personal idóneo para el puesto.

C) INDUCCION - Ya que se eligió al mejor candidato, la manera de introducirlo a su nuevo trabajo no es el más adecuado, pues unicamen- te se procede a llevarlo a su nuevo sitio físico de trabajo, se le pre- senta a su jefe, se les especifican cuales van a ser sus funciones; pero no se le dá una introducción sobre lo que es la Universidad La Salle, co mo funciona, cuales son sus objetivos, tampoco se les muestra la estruc- tura del Centro de Multimedia Biblioteca, ni cual es su posición dentro de la Universidad, ellos poco a poco lo van descubriendo, y en un deter- minado momento no se sientn parte activa dentro de la misma comunidad - Universitaria.

Serfa conveniente proyectarles un audiovisual donde se plasmen todas estas ideas, con el fin de que conozcan como esta estructurado el nuevo lugar donde prestaran sus servicios.

D) DESARROLLO O CAPACITACION - Dentro del mismo Centro de Mul- timedios Biblioteca no existe mucha posibilidad de desarrollo, esta es un tanto limitante, por ello la capacitación es casi nula.

El 71.41% de los trabajadores encuestados opinan que la capaci- tación que se imparte para los colaboradores del Centro de Multimedia no es la adecuada ni la suficiente.

E) La estructura general del Centro de Multimedia Biblioteca no es la más adecuada ya que existen diecisiete puestos y treinta plazas sientn que hay departamentos que tienen gente de más y en otros la gente es escasa. Por tal motivo yo plantearfa una reestructuración.

F) La atención que se le dá al usuario deja mucho que desear, muchas veces no saben responder a las dudas que estos puedan tener.

El departamento que mejor servicio dá según las respuestas dadas por los usuarios es el de préstamo de libros a domicilio.

#### 4.2.2. RECURSOS MATERIALES

A) No existe un catálogo público adecuado, por lo general se encuentra en malas condiciones, no hay una persona que instruya a los usuarios de cómo se utiliza, cómo es que se busca un libro, una revista o bien un periódico.

El 59.4% de los usuarios encuestados opinan que el catálogo público no está bien ordenado, además que hace falta gran cantidad de material, tanto bibliográfico (libros, revistas), como material no impreso (diapositivas, etc.).

B) El proceso físico del material es muy lento y obsoleto, el equipo no se ajusta a las necesidades tan grandes del centro.

C) El control que se lleva sobre el material del Centro de Multimedia no es el adecuado, las alarmas de los libros no se vigilan periódicamente, no existe control en cada planta del material que se tiene, por esto existen grandes pérdidas anuales de material.

El 65.24% opina que el control que se lleva sobre el material no es el apropiado, el mantenimiento que se le dá a las instalaciones y equipo tampoco lo es, esto lo concluyó el 77.70% de las personas encuestadas.

El control interno del Centro tampoco es muy confiable, pues dentro del mismo es en donde el material sufre desperfectos, se les arrancan las hojas, las alarmas a los libros, se debe poner mayor atención a estos

detalles.

D) Por lo que respecta a la distribución de la planta no es del todo satisfactoria, por tal motivo yo plantearía una redistribución de la misma, de manera que se logre una estancia confortable cuando se desea estudiar o realizar un trabajo.

La distribución de la planta no es la adecuada, esto opinó el 53.07% de los encuestados.

E) El presupuesto que la Universidad otorga al Centro de Multimedia Biblioteca no es suficiente, este no alcanza a cubrir todas las necesidades que tiene a diario, así como en la compra del material, inscripciones a revistas, periódicos, y equipo.

#### 4.3. PRESENTACION DE CONCLUSIONES

El recurso humano es el elemento más importante dentro de todas las organizaciones; por lo cual es de suma importancia darle el apoyo adecuado para así lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones.

Es básico para que el trabajador se encuentre integrado tanto a su labor diaria como con sus compañeros una adecuada motivación, esto deberá proceder de la coordinación, si la persona se encuentra motivada en su trabajo, repercutirá en la eficiencia del departamento, el desempeño de las funciones serán más interesantes para la persona.

Es pertinente que se seleccione a la gente de una manera más especializada, pues muchas veces se contrata a la persona únicamente por salir del paso y no se verifica que sea la más adecuada, esto provoca un índice de rotación elevado y esto no es sano para una organización, surge entonces pérdida de tiempo, dinero y esto obviamente repercutirá en que la productividad baja, provoca igualmente la desintegración, por ello es importante que en el momento que sea contratada la persona para el Centro de Multimedia-Biblioteca se tome en cuenta el nivel educativo de la persona, sería apropiado que tuvieran estudios a nivel técnico en biblioteconomía o similares, de esta manera se evitaría un tanto la rotación de personal; si se contratan personas a nivel licenciatura, colaboran un determinado tiempo y posteriormente buscarían otro tipo de desarrollo profesional, pues en el Centro de Multimedia Biblioteca no existe esa oportunidad.

La integración sería más apta si la Coordinación del Centro de Multimedia-Biblioteca se torna un poco más realista en cuanto a sus necesidades y requerimientos de equipo y material, así como la adecuada motivación e integración de su personal.

## CAPITULO V

### RECOMENDACIONES Y POSIBLES SOLUCIONES

Para la mejora de los servicios que ofrece el Centro de Multimedia Biblioteca, yo propondría una serie de mejoras que podría ayudar a mejorar su funcionamiento.

#### A) ELEMENTO HUMANO

° En cuanto al proceso de reclutamiento es acertado que se le da prioridad al personal interno para que sea promovido, es una manera adecuada de motivar a la gente, pero esto deberá hacerse cuando los candidatos sean realmente capaces para el adecuado desempeño de las funciones, si en un momento dado estos candidatos no reúnen las características adecuadas, entonces proceder a reclutar a candidatos externos.

La Universidad cuenta con grandes potenciales en cuanto al recurso humano se refiere, la mejor manera de aprovecharlo al máximo es dándole la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

° Muchas veces acuden pocos candidatos internos para concursar para un puesto vacante, esto se debe en gran parte a que el trabajador no se entera de esto, entonces, para evitar este problema yo colocaría un tablero informativo en un lugar específico dentro de la Universidad de manera que todo el personal acuda a él para estar al tanto de los cambios y vacantes que pudieran surgir, y que de esta manera todos tengan la oportunidad de concursar para el puesto siempre y cuando les interese (actualmente las requisiciones y boletines informativos son colocados en el reloj checador y en el Sindicato, lugares poco aptos; ya que hay muchos trabajadores que no checan tarjeta y por tal motivo no acuden al reloj checador, y lo mismo pasa con el Sindicato).

° Los métodos de evaluación tanto psicométricos como técnicos no son adecuados, los considero obsoletos; es de gran importancia actualizar las baterías (conjunto de exámenes que son aplicados a los candidatos de acuerdo al puesto al que vayan a concursar).

Sería aceptable también hacer los exámenes un poco más especializados de acuerdo al tipo y nivel jerárquico del puesto; así mismo la entrevista al candidato debería ser realizada por un psicólogo, pues muchas veces estos pueden obtener una visión más adecuada y acertada de la persona.

° Si el candidato es externo sería bueno que en el momento en que se contratara a la persona se le presentara un audiovisual sobre la Universidad La Salle así como de cuales son objetivos, finalidades, ya que de esta manera el nuevo empleado tendría una visión más amplia y general de la Institución, sería también importante que se le explicara a grandes rasgos cuales son sus derechos y obligaciones (lo pactado en el Contrato Colectivo de Trabajo), pues muchas veces el trabajador no dedica tiempo para leerlo.

° Cuando se presenta el trabajador al nuevo jefe inmediato sería adecuado que también se le presentaran a todos los que serían sus compañeros de trabajo, que se le explicara a grandes rasgos cual es la función de cada uno de ellos, de esta manera el nuevo trabajador va adquiriendo una visión más amplia de lo que es su nuevo lugar de trabajo, y los departamentos que integran el Centro de Multimedia Biblioteca.

° Considero importante que se implantara un programa de capacitación a los trabajadores del Centro de Multimedia Biblioteca, de acuerdo a su puesto y su nivel jerárquico, de esta manera el personal se sentiría más integrado a su trabajo, se le motivaría y sus funciones serían realizadas de una manera más eficiente.

° Por lo que se refiere al nivel educativo del personal puedo establecer que no es del todo satisfactorio, lo pertinente sería que se contratara a personas con estudios técnicos por lo que a biblioteconomía se refiere, pues para el adecuado funcionamiento del Centro es necesario que conozca lo que en sí es una biblioteca, sus reglas de catalogación, sistemas de mantenimiento, etc.



B) SISTEMA ORGANIZACIONAL

Dentro de la estructura general del Centro de Multimedia Bibliotecaria y plantería una reestructuración, esto con la finalidad de eficientizar el funcionamiento de manera que se exploten al máximo los recursos económicos, materiales y humanos, así como lograra una mejor integración es cuanto a esto se refiere; buscando de igual manera una estructura un poco más definida.

En el cuadro que a continuación presento muestra cual es la situación actual del Centro de Multimedia así como la que estoy proponiendo.

SITUACION ACTUALSITUACION PROPUESTA

PLAZAS	P U E S T O S	PLAZAS	P U E S T O S
2	Auxiliares procesos físicos	2	Técnicos bibliotecarios
3	Auxiliares medios audiovisuales	2	Auxiliares medios audiovisuales
	—————○—————	1	Encargado medios audiovisuales
1	Auxiliar otros servicios	1	Auxiliar de fotocopias
1	Auxiliar de hemeroteca	1	Auxiliar de hemeroteca
8	Auxiliares préstamo de impresos	4	Auxiliares préstamo de impresos
	—————○—————	4	Auxiliares de piso
1	Secretaria jefe de depto.	1	Secretaria de selección y adq.
3	Catalogadores	3	Catalogadores
2	Recepcionistas	2	Recepcionistas
1	Encargado de Hemeroteca	1	Encargado de hemeroteca
1	Encargado de Secobi		—————○—————
1	Operador de Secobi		—————○—————
1	Jefe de servicios técnicos	1	Jefe de servicios técnicos
1	Coordinador	1	Coordinador
	—————○—————	1	Jefe de servicio a usuarios
1	Enc. de selección y adquisiciones	1	Encargado de selección y adq.
1	Secretaria de coordinador	1	Secretaria de coordinación
1	Encargado de préstamo de impresos	1	Encargado de préstamo de imp.
1	Encargado de servicio a usuarios	1	Encargado de servicio a usuarios

SITUACION ACTUAL

TOTAL DE PLAZAS	30
TOTAL DE PUESTOS	17

SITUACION PROPUESTA

TOTAL DE PLAZAS	29
TOTAL DE PUESTOS	18
PUESTOS DE NUEVA CREACION	3
PUESTOS CANCELADOS	2
PLAZAS CREADAS	6
PLAZAS CANCELADAS	2

Considero necesaria la creación de tres puestos para el mejor desempeño de las funciones y en general del servicio que se ofrece; dichos puestos son:

- |                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 1.- Encargado de medios audiovisuales | (1 plaza ) |
| 2.- Auxiliar de piso                  | (4 plazas) |
| 3.- Jefe de servicio a usuarios       | (1 plaza ) |

A continuación doy una breve descripción de puestos de cada uno de los arriba mencionados:

NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Medios Audiovisuales
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	Jefe de servicio a usuarios
DEPARTAMENTO O DEPENDENCIA:	Centro de Multimedia Biblioteca
NO. DE OCUPANTES:	Uno
FUNCIONES ESPECIFICAS:	Va a ser el encargado de coordinar, clasificar y proporcionar a los usuarios los servicios audiovisuales que ofrece el Centro , así como favorecer la captación y clasificación de los mismos.
A QUIEN LE REPORTA:	Al jefe de servicio a usuarios
QUIEN LE REPORTA A USTED:	El auxiliar de medios audiovisuales

La persona que ocupe este puesto tendrá un horario mixto; es decir de 9.00 a 13.00 horas y de 16.00 a 20.00 horas diariamente de Lunes a Viernes.

NOBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de piso
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	Encargado de préstamo de impresos
DEPARTAMENTO O DEPENDENCIA:	Centro de Multimedia biblioteca
NO. DE OCUPANTES:	Cuatro
FUNCIONES ESPECIFICAS	Va a mantener el orden en la colocación del material bibliográfico a fin de que pueda ser fácilmente localizado para su consulta, así como la integración del material devuelto por los usuarios al acervo.
A QUIEN LE REPORTA:	Encargado de préstamo de impresos
QUIEN LE REPORTA A USTED:	Nadie.

Las personas que ocupen este puesto van a estar distribuidas - de la siguiente manera:

- A) Dos van a estar en el primer piso; de los cuales uno va a tener un horario matutino que va de las 7.00 a las 14.00 horas; el otro va a tener un horario vespertino que va de las 14.30 a las 21.00 horas de lunes a viernes y los sábados de 9.00 a 13.00 horas.
  
- B) Las otras dos personas van a estar en el segundo piso y su horario va a ser el mismo que el de los auxiliares del primero.

NOBRE DEL PUESTO: Jefe de servicio a usuarios  
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: Coordinador del Centro de Multimedia  
DEPARTAMENTO O DEPENDENCIA: Centro de Multimedia Biblioteca  
NO. DE OCUPANTES: Uno  
FUNCIONES ESPECIFICAS: Es el encargado de supervisar y coordinar las actividades de los puestos que directamente le van a reportar, buscando la eficiencia en el desarrollo diario de las actividades; así mismo va a dar apoyo a los usuarios en cualquier situación que se presente ya sea de multas, sanciones, etc. va a dar asesoría en cuanto a material bibliográfico se refiere

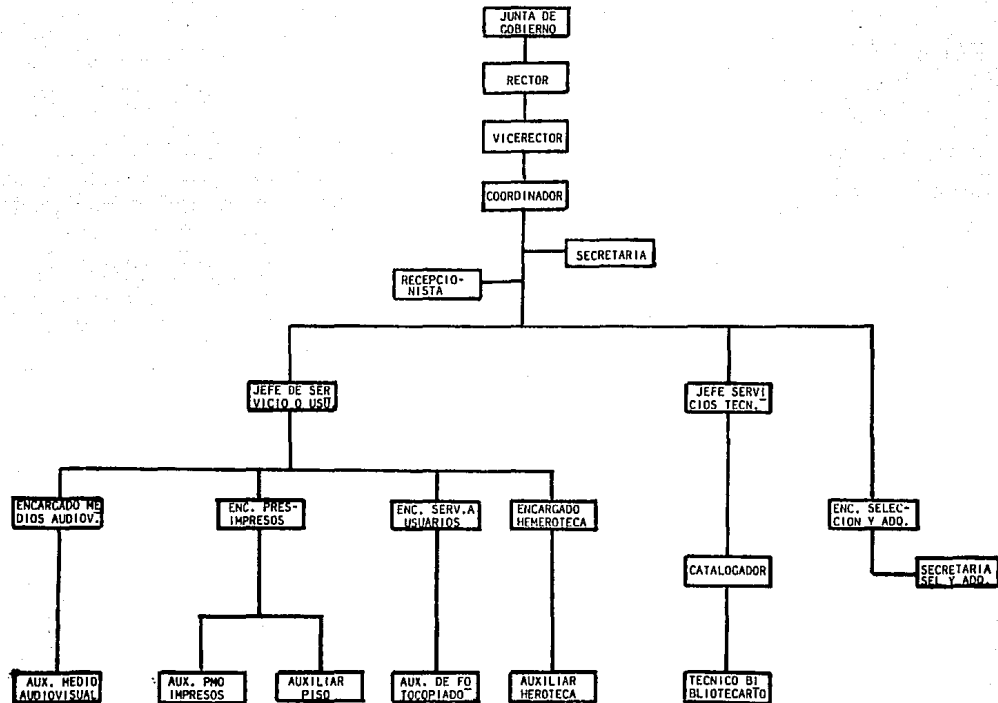
A QUIEN LE REPORTA: Al Coordinador del Centro de Multimedia

QUIEN LE REPORTA A USTED:

- El encargado de Medios audiovisuales
- El encargado de préstamo de impresos
- El encargado de servicio a usuarios
- El encargado de hemeroteca

La persona que ocupe este puesto va a tener un horario mixto, que va de las 9.00 a las 13.00 horas y de las 16.00 a las 20.00 horas de Lunes a Viernes.

ORGANIGRAMA (SITUACION PROPUESTA)  
 CENTRO DE MULTIMEDIOS BIBLIOTECA  
 DR. MANUEL DE JESUS ALVAREZ CAMPOS



Considero sin embargo que los puestos de Encargado de Secobi - y Operador de Secobi no tienen nada que ver con el funcionamiento del Centro de Multimedia Biblioteca de manera que yo los traspasaría directamente al Centro de Cómputo de la Universidad, esto lo haría porque la función principal de este departamento es el controlar el acceso de los alumnos de Contaduría y Administración y de Post-grado a este departamento, así mismo el verificar el adecuado funcionamiento de las computadoras para que de es ta manera el usuario reciba un servicio adecuado.



### C) RECURSOS MATERIALES

El catálogo público del Centro de Multimedia Biblioteca no es adecuado, por lo general se encuentra en desorden, no hay alguien que oriente al usuario sobre algún material bibliográfico.

Sería pertinente implantar un sistema actualizado para la búsqueda de algún material, este podría ser a través de computadoras, es decir un sistema computarizado que hiciera más agíl la búsqueda; colocar alguna persona que dieran asesoría al usuario y de esta forma resultaría más organizado y se evitaría el traspapeleo de las fichas bibliográficas.

El presupuesto que la Universidad otorga al Centro de Multimedia Biblioteca es escaso, por ello no se puede proceder a la modernización del equipo, así como de aumentar el acervo del material bibliográfico impreso y no impreso, y de mejorar el equipo propio para la reparación del material, actualmente los libros se envían a un taller externo a la Universidad para que se les dé el mantenimiento pertinente, esto resulta ser muy lento y costoso.

Es necesario ejercer un mayor control sobre el material ya que existen grandes pérdidas de libros cada año, se requiere tener cuidado con las alarmas de estos, cambiarlas constantemente; además de todo no permitir al usuario que entren a los servicios con el material del centro de Multimedia, pues es allí donde el material sufre desperfectos, que el auxiliar de cada piso ponga más cuidado con esto.

El Centro de Multimedia Bibliotecadebería tener acceso por la Universidad, ya que de esta manera existiría más seguridad para los alumnos y usuarios de la Comunidad Universitaria.

En cuanto a la distribución de la planta yo propondría unas cuantas modificaciones que ayudarían a la integración de los recursos materiales y que repercutirían en la integración de los recursos humanos;

Lo que es el departamento de medios audiovisuales los colocaría en la planta baja de manera que el usuario cuando necesitara algo de este departamento no fuera indispensable subir al segundo piso (que es donde actualmente se encuentra), aparte de todo se tendría un mejor control sobre el material del departamento de audiovisuales.

El primer piso lo distribuiría de esta manera:

El departamento de selección y adquisiciones quedaría en el mismo lugar, así como también el de fotocopiado y sala de colecciones reservadas; sin embargo quitaría las mesas de estudio que se encuentran a un lado y destinaría todo el piso para acervo, es decir colocaría en este piso todo lo que se refiere a libros, periodicos, revistas de manera que el usuario encuentre todo el material impreso en esta planta.

El segundo piso lo distribuiría de la siguiente manera:

Desaparecería lo que es secobi pues este departamento no tiene nada que ver con el funcionamiento del Centro de Multimedia, de manera que esta planta quedara unicamente como sala de estudio.

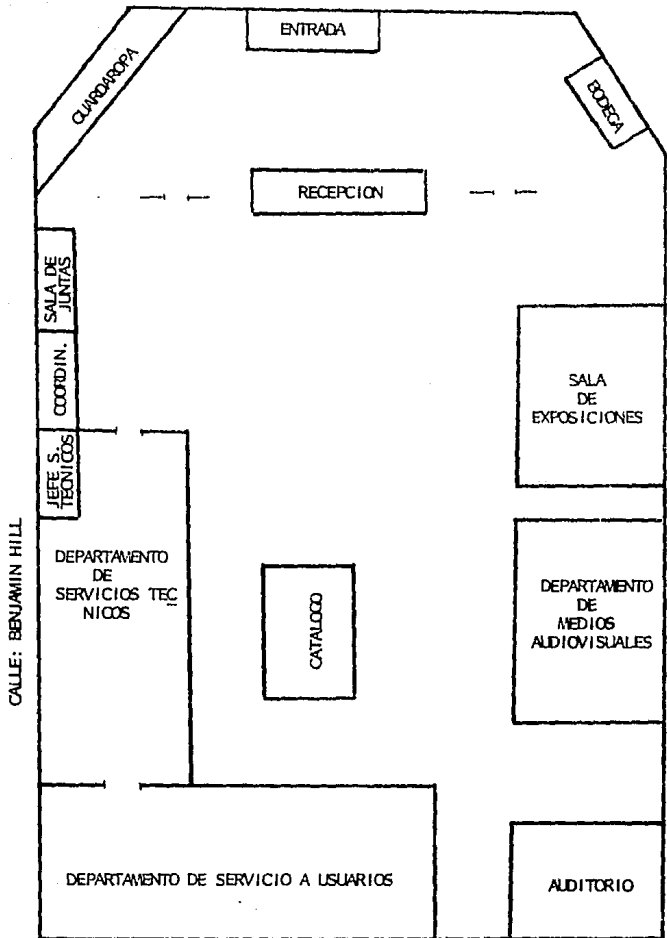
Siento que en un momento dado la distribución que estoy planeado es adecuada pues evitaría en gran parte el ruido; actualmente se encuentra todo disperso en el primer y segundo piso,

Si el usuario desea consultar algún material impreso ya sea libro, periódico o revista va directamente al primer piso, busca lo que necesita; si desea fotocopiar algún material ahí mismo se lo proporciona, y si desea llevarse a su domicilio en la planta baja le hacen los trámites correspondientes.

De igual manera sucede si el usuario desea investigar algo o bien realizar algún trabajo; se va directamente al segundo piso donde lo podrá realizar sin interrupciones de ningún tipo ya sea ruido ocasionado por la máquina fotocopidora, por los usuarios que estan buscando algún material. A continuación anexo la distribución que planteo.

DISTRIBUCION PROPUESTA  
PLANTA BAJA

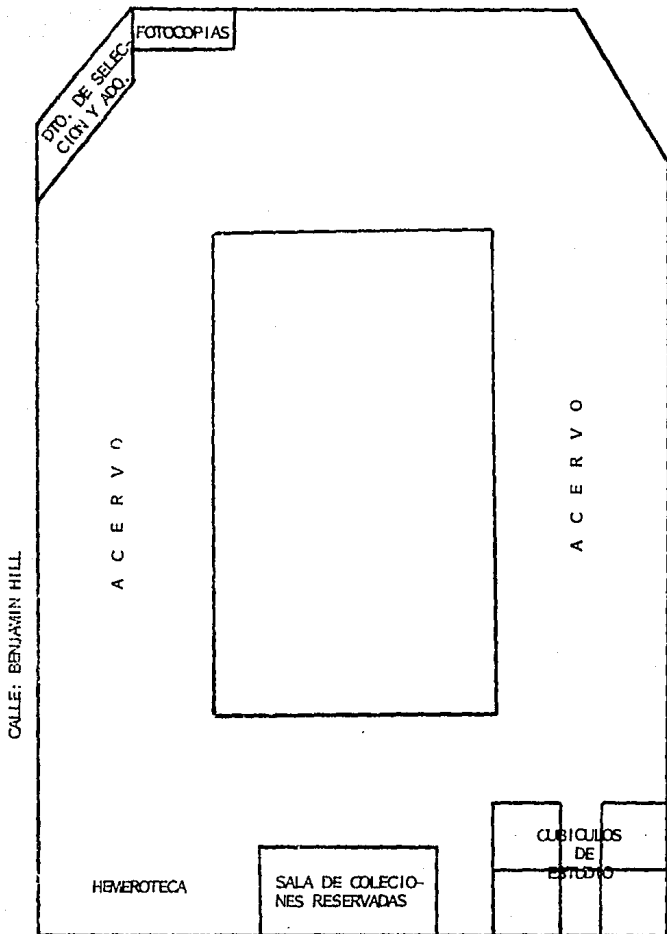
CALLE: FCO. MURGUIA



DISTRIBUCION PROPUESTA

PRIMER PISO

CALLE: FCO. MURQUIA



DISTRIBUCION PROPUESTA

SEGUNDO PISO

CALLE: FCO. MURQUIA

CALLE: BENJAMIN HILL

S A L A D E E S T U D I O

S A L A D E E S T U D I O

CUBICULOS  
DE  
ESTUDIO

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Pigors, Paul. Administración de personal  
Editorial Porrúa. 2º Edición.
- 2.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica 1º y 2º parte. Editorial Limusa. 3º Edición.
- 3.- Sánchez Guzmán. Introducción a la Administración.  
Editorial Mc. Graw Hill. 2º Edición. México, 1982
- 4.- Terry, George. Principios de Administración. Editorial  
Herrero. 3º Edición. México, 1985
- 5.- Urwick, L. Elementos de Administración. Editorial Herrero.  
7º Edición.
- 6.- Gerard Bertrand, Alejandro. Nueva Ley Federal del Trabajo  
Correlacionada. Editorial Theims. 3º Edición. México, 1988
- 7.- Carriedo Vasseur, Jorge. Administración de Empresas.  
Editorial Banco y Comercio. 2º Edición. México, 1977
- 8.- Fernández Arenas, Jose A. Introducción a la Administración.  
Editorial Limusa. 4º Edición. México, 1978.
- 9.- French. Administración de Personal. Editorial Herrero.  
4º Edición. México, 1980.
- 10.- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de Administración  
Editorial Mc. Graw Hill. 3º Edición. México, 1983.

11.- Laris Casillas, Francisco J. Administración Integral.  
3° Edición. México, 1967.

12.- Munch Galindo, L. Fundamentos de Administración.  
Editorial Limusa. 4° Edición. México, 1980.