10
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCION HUMANA DEL SERVIDOR PUBLICO, EN UN SERVICIO DE URGENCIAS DE UNA UNIDAD HOSPITALARIA DEL ESTADO DE MEXICO"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ADRIANA RAMIREZ GARCIA

ASESOR L.A. MA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267978

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la 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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta para mejorar la calidad de atención humana del servidor público,en un servicio de Urgencias de una Unidad hospitalaria del Estado de México

que presenta la pasante: Adriana Ramírez García
con número de cuenta: 8650405-2 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 5 de Noviembre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
III	L.A. MA. Teresa Muñoz García	
I	MA. José Vili Martínez González	
IV	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

DEDICATORIAS

A DIOS:

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y GUIARME POR EL CAMINO CORRECTO.

A MIS PADRES:

POR SU AMOR, CONFIANZA, FE Y PACIENCIA PUESTOS EN MI, PATRA MI FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL.

A MI COMPAÑERO Y AMIGO:

CUAUHTEMOC MANUEL CASTILLO GOMEZ.

POR SU VOZ DE ALIENTO, MAYOR MOTIVACION DURANTE TODOS ESTOS AÑOS, ASI COMO SU APOYO Y CONFIANZA DEPOSITADA EN MI PARA LA REALIZACION DE ESTE OBJETIVO.

Planteamiento:

El factor humano es el vehículo transmisor de imagen de una organización, sus opiniones pueden ser favorables o desfavorables para una empresa.

La imagen se forma de acuerdo al servicio de atención que recibe el cliente, esta debe ser con amabilidad, respeto y esmero acorde con las necesidades de cada persona; perfeccionando la ética colectiva e individual de aquellos que brindan el servicio.

Dentro de una organización de servicios a la salud el principal objetivo es responder plenamente con las expectativas y necesidades de salud del individuo y comunidad que acuden a un hospital; garantizando su derecho universal a la salud y su bienestar, al brindar asistencia con calidad profesional, científica y humana, con el fin de llevar una vida sana, útil, satisfactoria, productiva y feliz, misma que dependerá de la armonía y el balance con su medio ambiente; logrando que cada departamento del hospital se distinga por la calidad de atención que ofrece y el alto nivel profesional y competitivo de su personal.

El grupo de profesionistas de la salud debe enseñar, guiar y orientar a los pacientes y a la comunidad, tomando en cuenta los aspectos emocionales de cada persona como lo son: el miedo, esperanza, ansiedad, soledad, y dolor entre otros, de tal forma que interactúen con los sistemas familiares, religiosos, educativos y de trabajo obteniendo así que el usuario reciba la atención que requiere a su plena satisfacción.

Actualmente el usuario se ha visto afectado por el trato que recibe del servidor de la salud, ya que en ocasiones se observa que los médicos y las enfermeras no se presentan personalmente con los pacientes.

DEDICATORIAS

A DIOS:

POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y GUIARME POR EL CAMINO CORRECTO.

A MIS PADRES:

POR SU AMOR, CONFIANZA, FE Y PACIENCIA PUESTOS EN MI, PATRA MI FORMACION PERSONAL Y PROFESIONAL.

A MI COMPAÑERO Y AMIGO:

CUAUHTEMOC MANUEL CASTILLO GOMEZ.

POR SU VOZ DE ALIENTO, MAYOR MOTIVACION DURANTE TODOS ESTOS AÑOS, ASI COMO SU APOYO Y CONFIANZA DEPOSITADA EN MI PARA LA REALIZACION DE ESTE OBJETIVO.

A MIS HERMANOS:

POR SU PACIENCIA BRINDADA PARA PODER CONCLUIR MIS METAS PROFESIONALES.

A LA UNAM Y A LA FES-C:

POR DARNOS LA OPORTUNIDAD DE PREPARARNOS ATRAVES DE SUS CATEDRATICOS, QUIENES NOS TRANSMITIERON SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS PARA LA CULMINACION DE NUESTRA PROFESION.

A TODAS LAS PERSONAS QUE PARTICIPARON DE ALGUNA FORMA EN LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO.

GRACIAS.

Planteamiento:

El factor humano es el vehículo transmisor de imagen de una organización, sus opiniones pueden ser favorables o desfavorables para una empresa.

La imagen se forma de acuerdo al servicio de atención que recibe el cliente, esta debe ser con amabilidad, respeto y esmero acorde con las necesidades de cada persona; perfeccionando la ética colectiva e individual de aquellos que brindan el servicio.

Dentro de una organización de servicios a la salud el principal objetivo es responder plenamente con las expectativas y necesidades de salud del individuo y comunidad que acuden a un hospital; garantizando su derecho universal a la salud y su bienestar, al brindar asistencia con calidad profesional, científica y humana, con el fin de llevar una vida sana, útil, satisfactoria, productiva y feliz, misma que dependerá de la armonía y el balance con su medio ambiente; logrando que cada departamento del hospital se distinga por la calidad de atención que ofrece y el alto nivel profesional y competitivo de su personal.

El grupo de profesionistas de la salud debe enseñar, guiar y orientar a los pacientes y a la comunidad, tomando en cuenta los aspectos emocionales de cada persona como lo son: el miedo, esperanza, ansiedad, soledad, y dolor entre otros, de tal forma que interactúen con los sistemas familiares, religiosos, educativos y de trabajo obteniendo así que el usuario reciba la atención que requiere a su plena satisfacción.

Actualmente el usuario se ha visto afectado por el trato que recibe del servidor de la salud, ya que en ocasiones se observa que los médicos y las enfermeras no se presentan personalmente con los pacientes.

El padecimiento y el tratamiento no es explicado de manera satisfactoria, lo que ocasiona con frecuencia confusión al paciente.

Por otra parte las enfermeras no acuden con prontitud al llamado de los pacientes manifestando en ocasiones que el trato que reciben del personal es poco amable.

En lo que respecta al personal con categoría de Asistentes Médicas se analiza que no atienden en forma amable y oportuna sobre la orientación de trámites y utilización de los servicios con los que cuenta la unidad; atrasando con esto la atención requerida por el paciente.

La experiencia nos demuestra que el tiempo de espera para recibir consulta en un servicio de Urgencias es variado en un promedio que va de 30 a 40 minutos; estando establecido que no debe rebasar un lapso de 15 minutos, de lo contrario se estaría arriesgando la vida del paciente.

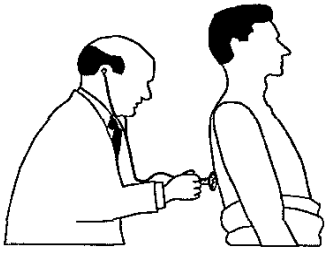
El trato con el personal del servicio de Trabajo Social hacia el paciente no es inmediato; resulta tardío y con frecuencia no se brinda, afectando con esto los trámites administrativos y por consiguiente atraso en la atención veraz y oportuna al paciente.

A consideración personal la presente investigación retoma toda esta problemática que surge ante la falta de un programa efectivo de atención y servicio al usuario por lo que resulta conveniente preguntarnos si:

¿Al incrementar la calidad de atención humana del servidor público en el servicio de Urgencias, redituara en un mejor trato hacia el paciente?

OBJETIVO GENERAL

Describir la importancia que tiene la calidad de Atención humana, para el usuario de una Unidad Hospitalaria.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Concientizar al personal adscrito a la Unidad Médica a prestar con responsabilidad sus deberes y obligaciones.

Conformar un ambiente sano y armónico que repercuta en la salud y bienestar del paciente y/o familiares.

INDICE

Planteamiento 1

Objetivo General 3

Objetivos Específicos 4

Introducción 5

Capítulo I "Enfoque Administrativo hacia una nueva Cultura"

1.1 Antecedentes Históricos 9

1.1.1 Aportaciones de Taylor, Fayol y los esposos Gilbreth 16

1.1.2 Escuela Neohumano Relacionista 24

1.2 Definición de Administración 33

1.3 Etapas del Proceso Administrativo 39

Capítulo II "La Organización y el elemento Humano"

2.1 La Organización y el elemento Humano 48

2.2 El Hombre como ser Social 49

2.2.1 Causas de la conducta Humana 50

2.3 La Administración de Recursos Humanos 53

2.4 Naturaleza de las Organizaciones 55

2.4.1 Clasificación de las Organizaciones 57

2.4.2 Bases Organizacionales 59

2.5 Clima Organizacional 63

Capítulo III "Desarrollo Organizacional"

3.1 Concepto del D.O. 69

3.2 Concepto de cambio ... 71
3.3 El cambio en los Servicios Públicos ... 72
3.3.1 Participación y Atención ciudadana ... 74
3.3.2 Acciones Preventivas ... 75
3.4 El Control como etapa de Evaluación ... 78
3.4.1 Importancia de la calidad para la medición del desempeño ... 81
3.4.2 Círculos de Calidad ... 89
3.4.3 Calidad Total en el Servicio ... 94
Capítulo IV "Caso Práctico"
4.1 Antecedentes ... 98
4.2 Problemática ... 104
4.3 Propuestas ... 108
Conclusiones ... 116
Bibliografía ... 118

INTRODUCCION.

La administración es tan antigua como la misma humanidad; desde que existió un jefe y un subordinado se hizo palpable la necesidad de administrar. De una etapa de administración empírica el método científico se aplicó a la dirección de negocios y apareció la llamada administración científica o moderna.

Uno de los elementos que más favorecen e impulsan el desarrollo económico y social de un país lo constituye la competencia, teniendo un sentido económico constante de crecimiento. El reconocimiento de que la organización no pueda tener éxito dependerá del interés que tenga el grupo de personas que conforman la empresa por llegar a la meta planeada.

La administración debe basarse en principios en cuanto estos sean perfeccionados y estén aceptados por todos en general como normas de conducta dentro de un grupo que conforma una organización, será cuando se tenga conciencia de los problemas y se podrán dar métodos para resolverlos; de tal forma que guarden proporción con el inmenso poder sobre las cosas materiales que la ciencia moderna ha puesto hoy en día en nuestras manos.

Las organizaciones son sistemas sociales y si se desea trabajar en ellas es necesario comprender su funcionamiento, tomando en cuanta que la ciencia, las personas y la tecnología cambian constantemente. Las personas al cambiar forman un sistema bastante problemático y cada vez más complejo desafiando virtualmente toda comprensión.

Según se puede observar el comportamiento humano en las organizaciones es impredecible debido a que se origina en las necesidades de cada persona así como de sus valores. Se sabe que no existe fórmula simple para trabajar con las personas, tampoco existe una solución ideal para los problemas de la organización, lo que se puede hacer es incrementar la comprensión para elevar el nivel de calidad en las relaciones humanas, al estar trabajando se debe estar dispuesto a pensar en las personas como seres humanos de esta forma se podrá trabajar eficazmente con ellas.

No siempre se aprecia que los principios sólo pueden aprenderse de la experiencia y transferirse a nuevas situaciones. El tipo de experiencia en que suelen apoyarse los administradores es una mezcla de problemas y soluciones que nunca se repiten exactamente de la misma forma sin embargo si un administrador depura su experiencia y reconoce las relaciones causales fundamentales en cada circunstancia podrá aplicar esta experiencia a la solución de problemas.

La utilidad de concebir la administración como un esquema de conceptos, principios y técnicas, consiste en que permite ver lo que en otra manera permanecería obscuro. Con la teoría de resolver los problemas futuros que se presentan en un medio de constante cambio.

Por tal motivo en el capítulo I se describe el desarrollo de la administración en las distintas épocas históricas; enuncia las aportaciones de Taylor y Fayol así como de los esposos Gilbreth; analiza la importancia de la escuela Neohumano Relacionista en relación con el

comportamiento humano, tanto individual como colectivo; conceptualiza la administración y a su proceso desde el punto de vista de distintos autores.

En el capítulo II describe la relación entre la organización y el ser humano visualizando a su vez cada uno por separado, en lista las causas de la conducta humana, la administración de recursos humanos, la naturaleza de las organizaciones, su clasificación, así como sus bases organizacionales para caer en la satisfacción de un clima favorable.

En el capítulo III describe la importancia que tiene el desarrollo organizacional como estrategia para lograr un cambio en la organización; analiza la etapa de control como fase de medición de resultados actuales y pasados con relación a los esperados a fin de detectar y prever desviaciones y así establecer medidas correctivas necesarias; se expone la filosofía y metodología de la calidad, aborda enfoques en el ámbito de relaciones humanas, resaltando la importancia de la calidad para satisfacer al factor humano, hace mención de los círculos de calidad en la organización así como su influencia en la alta dirección. Así mismo se menciona la necesidad de implantar y llevar a cabo la calidad total en el servicio.

Por último y derivado de los temas anteriores presento una propuesta para mejorar la calidad de atención humana en el área de urgencias de una unidad Hospitalaria, así como las conclusiones correspondientes a las que llegue.

CAPITULO I

" ENFOQUE ADMINISTRATIVO HACIA UNA NUEVA CULTURA "

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

Para comprender mejor cómo surgió la Administración es necesario efectuar un breve resumen de su situación a través del tiempo así como las relaciones de los hombres entre sí, en sus modos de producción y en su desarrollo.

Epoca Primitiva	Periodo Agrícola	Antigüedad Grecolatina	Epoca Feudal	Revolución Industrial
1. Actividades: - caza - pesca - recolección 2. Los jefes de familia ejercían autoridad. 3. División primitiva de trabajo por sexo y edad. 4. Existe la fuerza de trabajo en equipo para lograr un fin al llevar a cabo la caza.	1. Aparece la agricultura y la vida sedentaria. 2. Organización social Patriarcal - Prevalece división de trabajo por edad y sexo.	1. Aparece el esclavismo. 2. El esclavo carecía de derechos, se les ocupaba en la producción. 3. Hay bajo rendimiento productivo. 4. Existe trato inhumano hacia el esclavo. 5. Caída del Imperio Romano. 6. La administración se caracteriza por estricta supervisión y castigo personal corporal como castigo.	1. Régimen de servidumbre. 2. Existe administración sujeta al criterio del señor feudal controlaba la producción del siervo.	1. Descubrimiento de la máquina de vapor. 2. Desarrollo industrial. 3. Desaparecen los talleres artesanales originando sistema de fábricas. 4. El *empresario* era el dueño el trabajador vendía su fuerza de trabajo. 5. Surge la especialización y producción en serie.

Posterior a la Revolución Industrial

" La Administración seguia creciendo se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador,horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, era una administración influida por el espíritu liberal de la época, en donde el empresario otorgaba libertad de acción".[1]

SIGLO XX.

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial; a principios de éste siglo surge la Administración científica siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador:

En este periodo la Administración se torna indispensable para el manejo de cualquier empresa, ya que a través de ella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo, para conocer la administración durante todo este periodo se visualizará en el siguiente cuadro.

[1] IBIDEM

Retrospectiva Histórica de la Administración

ESCUELA	DECENIO	REPRESPENTANTE	DESCRPCION
Teoria organizacional antes de 1900	Antes de 1900	Adam Smith	Hacía hincapié en la división del trabajo y la importancia de la maquinaria para facilitar el trabajo, hubo poca administración formal.
Administración científica	1910	Frederik W. Taylor	Describia la administración como ciencia, donde los empleados tenían funciones especificas, pero diferentes; fomentaba la selección, la capacitación y el desenvolvimiento científico de los trabajadores, así como la división equitativa del trabajo ente obreros y administradores, se hacen observaciones sobre la eficiencia industrial.
Escuela clásica	1920	Henry Fayol	Hacía una lista de las obligaciones del administrador, a saber: planificar, organizar, dirigir a los empleados, corregir actividades y controlar el desempeño; sus principios básico requerían la especialización del trabajo, la unidad de mando, la cadena escalonada de mando y la coordinación de actividades. La visión clásica de la administración se determinan en los catorce principios de Fayol.
Burocracia	1920	Max Weber	Hacía hincapié en el orden, el sistema, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia de la administración; estos

			atributos desembocaban en un trato equitativo para todos los empleados por parte de la gerencia. En la burocracia los empleados tienen campos de responsabilidad específicos y oficiales.
Relaciones Humanas	1920		Se concentraba en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores; las normas y los roles informales influían en el desempeño.
Revisión de la escuela clásica	1930		Volvió a subrayar los principios clásicos antes descritos.
Dinámica de grupo	1940	Kurt Lewin	Fomentaba la participación individual de la toma de decisiones; señalaba el impacto del grupo de trabajo en el desempeño
Liderazgo	1950		Subrayaba la importancia de los grupos que tenían líderes sociales y de tareas; distinguía entre la administración de la Teoría X y la de la Teoría Y. El líder de las tareas ayudaba al grupo a alcanzar las metas concentrándose en las tareas del grupo, el líder social conservaba el grupo unido. La Teoría X presupone que a los trabajadores le disgusta trabajar y eluden la responsabilidad por lo que es preciso controlarlos, amenazarlos con sanciones para que se esfuercen. La Teoría Y presupone que las personas piensan que trabajar es tan natural como jugar o descansar por lo que no necesitan

			controles estrictos y se puede aprender a admitir una responsabilidad
Toma de decisiones	1950	Hebert Simon y James March	Sugería que las personas "quedan satisfechas" cuando toman decisiones
Escuela sociotécnica	1960	Trist Bamforth	Requería que se tomaran en cuenta la tecnología y los grupos de trabajo para entender un sistema de trabajo
Teoría de sistemas	1960		Representaba la organización como un sistema abierto, con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación, los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines con la experiencia
Teoría de las contingencias	1980		Subraya el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación, requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias, dinámica de grupos, relación de poder con el empleado

Siglo XXI

- Los administradores operarán en un terreno global y deberán enfrentar los retos de la competitividad global.
- La calidad total habrá cambiado el interés por la calidad, la productividad y la satisfacción de los clientes.

- La tecnología tendrá consecuencias en la administración.
- Los aspectos éticos deberán recibir una renovada atención
- El acceso a personal capacitado, y a trabajadores con origen diverso enfrentarán mejor la presión de la competitividad

En resumen:

La Administración Científica, Teoría Clásica, Burocracia y la Teoría de las Decisiones se concentraron en la estructura y el diseño del trabajo y las organizaciones.

Las Relaciones Humanas, Dinámica de Grupos, Teoría de Decisiones y la Escuela de Liderazgo se concentraron en la satisfacción de los trabajadores, liderazgo y las relaciones interpersonales.

La Escuela Sociotécnica, teoría de Sistemas y la teoría de las Contingencias se concentraron en la estructura y la interacción interpersonal.

En la actualidad, la Administración se aplica en cualquier actividad organizada

En México, la primer escuela de administración surge en Monterrey, estableciéndose en 1947 llamándose la carrera licenciado en Administración de Negocios.

En Estados Unidos durante 1900 y 1920 se iniciaron estudios y enseñanza de la administración como una disciplina que se encarga de coordinar los recursos para un fin específico y que se puede aplicar a todo tipo de organización ya que la administración siempre ha existido y sin ella no sería posible el desarrollo de los organismos sociales.

Las condiciones de operación de la pequeña empresa exige el desarrollo de técnicas y procedimientos adecuados, sobre la economía nacional, el desarrollo de la administración que en un principio se reducía a la importación de textos, teorías y corrientes administrativas producidas en el extranjero, hoy en día se dirige hacia los problemas de la

gran industria moderna y así, en las escuelas de administración de todo el país se estudian y analizan los caos y los problemas de la gran industria norteamericana y europea.

La mayoría de los autores mexicanos más importantes y representativos de la administración, dedican su recopilación, y su análisis a la "Administración Científica"; generalmente hacen énfasis en los problemas de la racionalización del ahorro en el rendimiento, de estímulo material, de la autoridad, de establecer correctamente las líneas de mando y de fijar responsabilidades.

1.1.1 APORTACIONES DE TAYLOR, FAYOL Y LOS ESPOSOS GILBRETH.

APORTACIONES DE TAYLOR

Taylor (1856 - 1915) es una de las personalidades más importantes en el mundo de la Administración, frecuentemente se le llama " el padre de la administración científica", estableció principios y normas que permitieron obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales, estudió los tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo e incentivos.

Sus principios subrayaron el uso de la ciencia, la creación de armonía en el grupo y la cooperación del máximo rendimiento y el desarrollo de los trabajadores; el estudio de tiempos y movimientos consistía en analizar con exactitud el tiempo que un trabajador con una máquina efectúa un proceso de trabajo buscando suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles

Taylor comenzó a revelar sus teorías sobre la administración científica, en ellas se describía un sistema de administración y dirección creado por él.

Su técnica encerraba dos elementos principales:

1.- El descubrimiento de la experiencia, por mejorar la forma y el tiempo para llevar acabo una operación en el trabajo.

2 - Una división del trabajo entre gerencia y trabajadores donde las labores del gerente se limitaran a mejorar las distintas fases de producción, planificar las operaciones y coordinar a tiempo, el lugar y cantidad de los materiales, herramientas, e instrucciones requeridas por los trabajadores.

APORTACIONES DE HENRY FAYOL.

Fue el padre de la teoría moderna de la "Administración Operativa", determinó las funciones de planeación, organización y control, estableció 14 principios que fundamentan el proceso administrativo, Fayol siempre sostuvo que el éxito de cualquier organización se debía, no solo a las cualidades de su personal, sino a los métodos que se emplearan, en la tarea de cada obrero demostrando así métodos adecuados, para que el conjunto de las operaciones de toda empresa resultaran satisfactorias.

Identificó las funciones básicas que deberían realizarse en cualquier organización y son

A) **FUNCIONES TECNICAS:** Son las que efectúa el trabajador para realizar la producción de bienes o de servicios, las funciones técnicas son necesarias pero no quiere decir que sean las más importantes, porque éstas no podrían subsistir sin materia prima, sin mercados y sin capital, recursos necesarios para la fabricación de productos o servicios

B) **FUNCIONES COMERCIALES:** "Para que prospere una empresa necesita tanto de la función comercial como de la técnica, saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien" [2] La habilidad comercial implica conocer el mercado y la competencia

C) **FUNCIONES FINANCIERAS:** "Nada se hace sin el capital este es necesario para el pago de salario, adquisición de inmuebles, utensilios y materias primas" [3]

---

[2] Henry Fayol, Administración Industrial y General
[3] Op Cit Pág 9

"Constituye condición esencial de éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa" [4]

D) **FUNCIONES DE SEGURIDAD:** "Tiene la función de proteger a las personas y a los bienes de la empresa contra el robo, incendio, inundación, huelgas, atentados y en general, todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer el proceso y aún la vida de la empresa". [5]

E) **FUNCIONES CONTABLES:** La contabilidad debe dar informes claros, exactos y precisos sobre la situación económica de la empresa.

F) **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:** Ninguna de las funciones anteriores formula un programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social de coordinar los esfuerzos y de organizar los actos. La función administrativa coordina y sincroniza las demás funciones de la empresa.

Por último resalta Fayol que "la función administrativa no es responsabilidad personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa" [6]

---

[4] Op Cit Pág. 9
[5] Henry Fayol Administración Industrial y General Pág 9
[6] Op Cit Pág 22

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE FAYOL.

Un principio no se debe ocupar dos veces en una misma situación ya que, el tomar una decisión necesita de una gran experiencia y sentido común además de inteligencia.

1. PRINCIPIOS DE LA DIVISION DEL TRABAJO.

La División del trabajo es como su nombre lo dice, es la división o separación ordenada del trabajo y de las actividades que una organización realiza; de tal forma que se produzca más y mejor con el mismo esfuerzo.

2. PRINCIPIOS DE LA AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.

Se define como el derecho de mando y el poder de hacerse obedecer; analizando que cuando se tiene autoridad se acompaña de una responsabilidad.

3. PRINCIPIOS DE LA DISCIPLINA.

Lo esencial de éste principio es que se debe tener cierto respeto y obediencia hacia los superiores, subordinados y los del mismo nivel, para poder trabajar en armonía y disciplina

4. PRINCIPIOS DE UNIDAD DE MANDO.

Una persona debe recibir órdenes sólo de un jefe, ya que rechaza la dualidad de autoridad porque sus consecuencias son la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.

5. PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE DIRECCION.

Este principio es muy ligado a la Unidad de Mando, ya que si resulta un problema trabajar con dualidad de Autoridad, entonces también es un problema con dos o más programas de acción, Fayol define éste principio como "un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". [7]

6. PRINCIPIO DE LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.

Fayol define el principio como: "El Interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa". [8] Significa que el interés u objetivo de la empresa, siempre va a estar antes o va a ser más importante que el interés de los trabajadores de la misma.

7. PRINCIPIO DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL.

"La remuneración del personal es el precio del servicio prestado" [9] Considerando que debe ser equitativa, equilibrada, útil y buena tanto para el personal como para la empresa

---

[7] Rios Szalay Adalberto Orígenes y Perspectivas de la Administración E. Trillas, México, 1984 Páginas 96 y 165
[8] IBIDEM
[9] IBIDEM. Pág 174,175

Fayol menciona "los modos de retribución económica son, por destajo, por tarea, y por jornada, además adiciona elementos como el pago de primas, premios especiales e incluso participacion en los beneficios de la empresa, o sea, las utilidades" [10]

8. PRINCIPIO DE CENTRALIZACION.

"Del carácter y los valores del jefe, de sus subordinados y de las condiciones de la empresa depende la iniciativa de los intermediarios" [11] Y el fin que se persigue es la mejor utilización de las facultades de todo el personal"

"Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización, todo lo que disminuye la importancia de ése papel es centralización". [12]

9. PRINCIPIO DE JERARQUIA

Nos habla de la jerarquía como "la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia" [13]

10. PRINCIPIO DEL ORDEN

Este principio analiza el orden material de las cosas "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" [14], y del orden social

"Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". [15]

---

[10] OP CIT
[11] OP CIT
[12] OP CIT
[13] OP CIT Página 98
[14] OP CIT Página 174
[15] OP CIT

Nos trata de decir que siempre se debe de llevar un proceso por el cual debe de existir una distribución adecuada del personal de acuerdo a sus características en cuanto a habilidades, destrezas y edad, entre otras.

11. PRINCIPIO DE EQUIDAD.

El dirigir personal siempre va a ocasionar problemas de disciplina "se debe establecer la aplicación de reglas y normas pero considerando que por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten" [16]

Para que se lleve a cabo es necesario, tener sensatez, experiencia y bondad, "Equidad" como la combinación de bondad con justicia

12. PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL.

Explica que es un desperdicio que una empresa capacite al personal para determinada actividad, ya que después éste se retira de la organización con todo lo que se invirtió en el; así mismo menciona que es preferible una persona de edad mayor con experiencia en algún puesto a otros que tal vez tengan conocimiento pero que carecen de experiencia

13. PRINCIPIO DE LA INICIATIVA.

Se define como." La libertad de proponer y ejecutar" [17]

Con este principio trata de decir y explicar que, siempre se deben tomar en cuenta las opiniones de los demás ya que en ciertos casos puede surgir una idea que beneficie los

[16] OP CIT
[17] IBIDEM Pag 99

intereses de la empresa; y más aún se obtendría un mejor resultado trabajando en grupo ya que la unión hace la fuerza y dos cabezas piensan mejor que una

14. ESPIRITU DE EQUIPO.

Da a la organización un sentido de unidad, recomienda utilizar la comunicación verbal en lugar de la escrita o formal

APORTACIONES DE LOS ESPOSOS GILBRETH.

Lillian y Frank Gilbreth se interesaron por los movimientos inútiles al realizar un trabajo reduciendo de 18 a 5 el número de movimientos para colocar un ladrillo, hicieron posible duplicar la productividad del albañil sin incurrir a mayores esfuerzos llegando a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que causa tanta insatisfacción al trabajo sino también la falta de interés que por ellos muestra la administración. Fueron famosos por sus estudios de tiempos y movimientos, se interesaron también por los aspectos humanos del trabajo, dieron importancia a la eficacia y a la búsqueda por mejorar la manera de hacer las cosas.

1.1.2 "ESCUELA NEOHUMANO RELACIONISTA"

Inicia en los Estados Unidos la escuela Neohumano Relacionista, representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva, ésta escuela aporta diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa. Toma algunos elementos del estructuralismo, como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, así como la importancia de la vida social y dinámica dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales

Las teorías de Mayo buscan encontrar la solución a problemas específicos que se presentan en la industria moderna, y elevar el nivel de eficiencia básicamente a través de lograr una mayor productividad de la fuerza del trabajo

El Neohumano Relacionismo tiene como objetivo principal analizar las relaciones humanas dentro de la organización buscando así una mayor estabilidad y armonía

Por lo tanto, las teorías de los Neohumano Relacionistas, se reducen a encontrar como dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones a cerca de su trabajo A este proceso de participación dentro de la organización lo llamamos los administradores: integración, es decir, suavizar la actividad conflictiva de los

trabajadores y empleados, a fin de lograr una mayor estabilidad, y por tanto, una mayor eficiencia en la producción

"La motivación de los Neohumano Relacionistas se centra en hacer sentir al obrero que es coparticipe, corresponsable y coadministrador, en una palabra, hacer desaparecer la autoridad y utilizar controles para la toma conjunta de decisiones". [18]

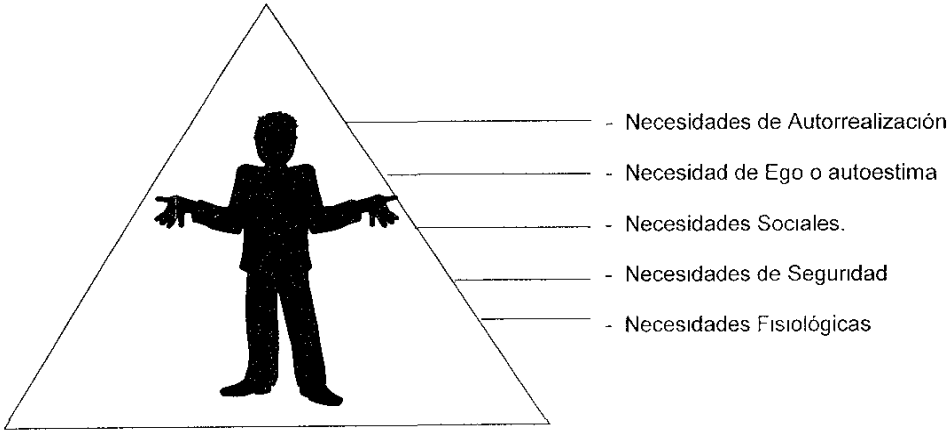
[18] Rios, Pamagua Origenes y Perspectivas de la Administración Edición privada México Pág 143, 144, 145

"Mc Gregor y su Pirámide de Necesidades"

Mc Gregor fue el autor de la Teoría de la Motivación como base de toda actividad administrativa fue el pionero de una nueva teoría administrativa democrática basada en la motivación humana

Para Mc Gregor el hombre es muy complejo dotado de necesidades, y analiza que cuando una necesidad se satisface, surge otra en su lugar, y así sucesivamente dentro de un proceso continuo, el cual no tiene fin, es decir, desde el nacimiento de las personas, hasta que muere

Las necesidades que motivan el comportamiento humano, las estudia Mc Gregor utilizando la pirámide de necesidades de Abraham Maslow:



La necesidad de vital importancia es la fisiológica alimentación, sueño, abrigo, sexo, cuando ésta falta o no está satisfecha, domina la dirección de las demás influyendo directamente e inmediatamente en el comportamiento

La necesidad de seguridad o estabilidad. Comprenden la protección contra el peligro, o contra la privación

Las necesidades sociales son las que participan en asociaciones con fines de aceptación hacia los compañeros, y de intercambios de amistad, si ésta necesidad no es satisfecha el individuo es hostil, resistente y se comporta de manera opuesta para el logro de los objetivos de la entidad, Mc Gregor muestra que ésta actitud o comportamiento es consecuencia y no causa.

Las necesidades del ego surgen cuando las necesidades primarias han sido satisfechas y se dividen en dos clases.

A) Necesidades relacionadas con el amor propio, como autoconfianza, realización, competencia, conocimiento e independencia.

B) Necesidades relacionadas con la propia reputación, estatus, reconocimiento, aprobación, respeto.

Las necesidades de autorrealización, son las que cada uno tiene que buscan de acuerdo a su potencial y debe estar en continuo desarrollo para el logro de sus metas, es en esta donde se comprueba que hace el hombre por su desarrollo y creatividad.

"Existe una jerarquía de las necesidades humanas y no todas son iguales. El hombre primero debe atender a sus necesidades primarias, o sea las fisiológicas que sostienen la vida" [19]

[19] Hernández y Rodríguez Sergio Fundamentos de Administración México Nueva Editorial Interamericano 1982 Pág 260

Una vez cubiertas éstas, requiere cubrir otras de orden secundario pero que a su vez tienen jerarquía

Mc Gregor sostiene que es indispensable buscar fundamentos, que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actividades congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana

Estos fundamentos se basan en que:

A) El ser humano tiene iniciativa y es responsable

B) Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.

C) Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse

D) Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y esta limitado por los sistemas vigentes

PRINCIPIOS Y TEORIAS DE LA ESCUELA DE NEOHUMANO RELACIONISTA.

PRINCIPIOS:

A) Considerar que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella aprende su satisfacción o insatisfacción.

Se debe rechazar el viejo concepto de que el trabajo es un elemento negativo dentro de la vida del hombre y aceptar que el trabajo productivo es la principal actividad social del hombre

B) El trabajo necesita del capital, como el capital del trabajo La característica más importante es que el capital tiene el poder y aún cuando depende del trabajo tiene la capacidad de tomar decisiones.

C) El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción, solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, seguridad, etc , sino que busca su satisfacción básica, es decir, su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.

D) Hay que desarrollar los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, al decidir y coadministrar, de tal forma que al realizar un trabajo se traduzca en una mayor satisfacción y éste en una mayor estabilidad y a su vez en una actividad menos conflictiva

E) La mejor forma de control de la actividad humana en la organización, es hacer sentir al trabajador que los objetivos de la organización, son sus propios objetivos y de ésta manera hacer sentir una responsabilidad sobre su organización

De estos principios surge la Teoría X y Y

TEORIA X.

En la mayor parte de las obras que se han escrito sobre organizaciones y orientaciones administrativas mencionan los siguientes principios en que se basa esta teoría.

1- El ser humano siente repugnancia hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

2- Debido a ésta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

3- El ser humano prefiere que lo dirijan, de esta forma se deslinda responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad

La Teoría X es una teoría verdadera que influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual

"La Teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular, no señala ni describe la naturaleza humana, aunque así se lo propone ya que sus ideas son tan innecesariamente limitadoras que nos impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas" [20]

[20] Douglas Mc Gregor El Aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana Primera Edicion México, D F 1969 Pág 51

TEORIA Y

Esta Teoria permite formular una serie de generalizaciones en relación con el manejo y administración de los recursos humanos. Algunas ideas que constituyen la Teoría Y son los siguientes

1- El desarrollo del esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o el descanso Al ser humano no le disgusta trabajar, ya que, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción pero a la vez la considerará un castigo

2- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo para lograr los objetivos, a los cuales se ha comprometido.

3- Se compromete la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de éstas compensaciones, son: las satisfacciones de las necesidades de personalidad y realización, y esto puede lograrse a través del esfuerzo humano al desarrollar y lograr los objetivos de la organización

4- El ser humano se habitúa en ciertas circunstancias, no sólo en aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades El reunir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la inasistencia en la inseguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esenciales humanas.

5- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto a la imaginación, y el ingenio para resolver los problemas de grandes organizaciones, no pequeños sectores

6- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte

EL PRINCIPIO DE INTEGRACION DE LA TEORIA Y

El principio de integración se deduce de la Teoria Y, es la creación de condiciones que permiten a los miembros y a la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa; de tal forma que se realicen más y mejor eficazmente los objetivos económicos, haciendo ajustes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. Naturalmente, la integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todas puedan participar de los beneficios Pero la idea implícita de la gerencia es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización, tal como las de la gerencia.

1.2 **Definición de Administración.**

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"La administración es una ciencia social, con un cuerpo de conocimientos sistematicos que tiene por objeto la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de organización y a través del esfuerzo humano coordinado" [21]

AGUSTIN REYES PONCE

"Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" [22]

Considera que es una actividad coordinada que se auxilia de una técnica, con el fin de lograr utilidades a alguien, lo cual no siempre va ha ser dinero

[21] Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos Ed Trillas
[22] Reyes Ponce Agustin Administración de Empresas Ed Limusa

Desde el punto de vista científico analiza que por estar integrada por reglas para lograr un objetivo a través de leyes y principios concluye que la administración es científica

ISSAC GUZMAN VALDIVIA

"La administración es una ciencia de la dirección social que se encarga de la dirección de grupos humanos para lograr la eficacia"

WILLIAM T. MORRIS

"Administración es la ciencia que se dirige a optimizar el proceso de aprendizaje y adaptación"

Busca hacerlo dentro de las restricciones y presiones de los negocios en marcha

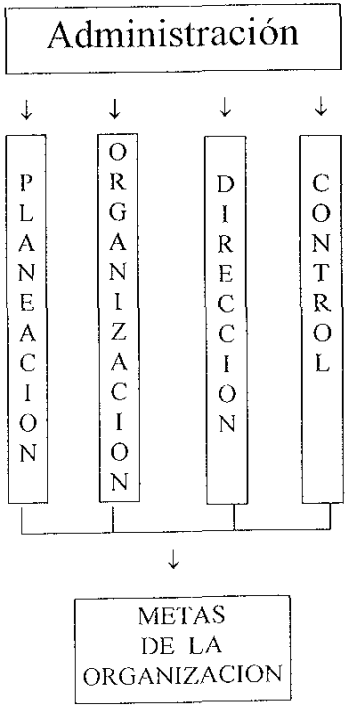
MARY PARKER FOLLET.

"Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas".

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" [23]

[23] Administración Tercera Edición
James A I Stoner, Charles Wankel 1989

Se puede concluir que la administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control de actividades de los subsistemas internos en relación con el medio ambiente externo, de tal forma que los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros de cualquier ente social sean productivos y guíen a la organización para el logro de sus metas



Elementos e Importancia de la Administración.

Elementos de la definición

Como se vio en las anteriores definiciones, tienen elementos en común como son los siguientes

- Objetivo - Estado de la naturaleza a alcanzar, es decir, son los fines o resultados
- Eficacia - Lograr objetivos satisfaciendo los componentes del producto en términos de cantidad y tiempo.
- Eficiencia - Es hacer las cosas bien, con el mismo costo para obtener máxima calidad.
- Organismo social.- Social, porque pertenece al hombre; organismo, porque son un grupo de personas
- Coordinación de Recursos - Es combinar, sistematizar y analizar cada uno de los recursos
- Productividad.- Es obtener con el mínimo de recursos el máximo de resultados.

Con estos elementos podemos decir que "la sociedad es, el objeto sobre el que recae la Administración, al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr ésta a través del mejoramiento de una serie de funciones que él sólo no podría realizar" [24]

"La Administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos

[24] Reyes Ponce Agustín Administración de Empresas Ed Limusa Pág 17

Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación" [25]

Por medio de la Administración se puede obtener información objetiva y datos aislados.

Puede resultar que una empresa fracase por los siguientes errores:

1 - Falta de comprensión de lo que debe lograrse

2 - Dejar de formular un programa de las actividades futuras.

3.- Principiar sin hechos e información de investigación respecto a la empresa y su mercado

4.- Entrar a un negocio sin contar como una experiencia adecuada.

5.- Hacer una mala selección de empleados y dejar de motivarlos.

6.- Menospreciar o sobrevaluar las mercancías o servicios.

7 - No estimar a la competencia

8.- Crecer con demasiada rapidez

9.- Tener poco capital para empezar.

10 - Principiar con exceso de capital y gastarlo sin prudencia

11.- Comprar demasiado a crédito

12 - No formar una Reserva para contingencias

13 - No dar al negocio la atención y el esfuerzo necesarios

14 - Omitir llevar registros y reportes suficientes y adecuados [26]

[25] Terry George Principios de Administración Ed Continental Pág 23, 24
[26] IBIDEM

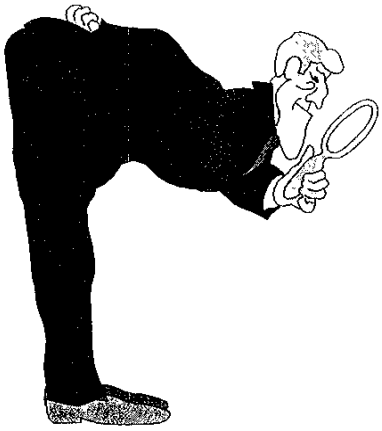
La administración es necesaria en todas las organizaciones; para alcanzar los objetivos institucionales y los personales

La gran mayoría de las organizaciones públicas y privadas, tienen como objetivo desempeñar un servicio al público

"En una Economía Capitalista esto es aceptable e incluso se considera de interés público, el objetivo es el servicio prestado a otros con el fin de realizar una utilidad para los propietarios" [27]

[27] Megginson C. Leon. Administración, Conceptos y Aplicaciones. Ed. Continental. Pág. 35

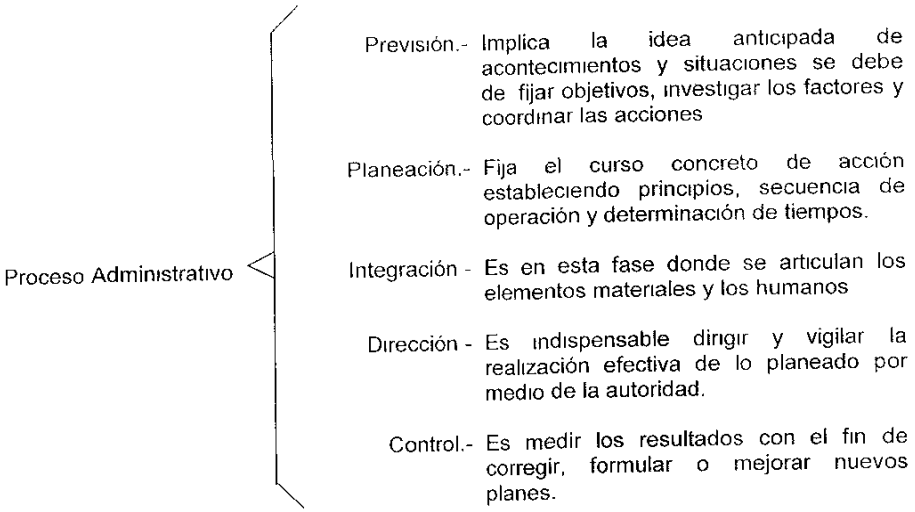
1.3 **Etapas del Proceso Administrativo.**



AGUSTIN REYES PONCE

El licenciado Agustín Reyes Ponce es uno de los más reconocidos y difundidos autores sobre temas de administración en México. Ha sido uno de los fundadores de las carreras de relaciones industriales y administración de empresas en la Universidad Iberoamericana. Fue director, así mismo, y fundador de ésta carrera en la Universidad Autónoma de Puebla, y profesor de materia administrativas en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México y el en Instituto Politécnico Nacional

En cuanto a las etapas del proceso administrativo, señala lo siguiente:



ISSAC GUZMAN VALDIVIA

Señala la administración como un medio no como un fin, indica que la administración siempre está al servicio de fines que desde fuera se le imponen. La administración no es absolutamente neutra "tiene que tomar en cuenta la naturaleza moral del hombre y de la vida social, si la administración quiere tener el éxito que busca en su actitud de medio, no debe vulnerar los principios antológicos y morales que rigen a la persona y a la sociedad"

El autor propone un esquema de proceso administrativo planeación, organización, integración, dirección y control.

FERNANDO ARIAS GALICIA

Para éste autor el proceso administrativo, consiste en fijar inicialmente un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, afirmando si se podrán corregir las acciones en éste último caso.

Su esquema de Proceso Administrativo es: Planeación

Ejecución

Control

Es necesario hacer notar que la planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr (homeostasis) y que se requiere estar recibiendo información (retroalimentación) sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, sino dentro de límites estrechos de lo planeado

Las organizaciones tienen y deben fijar los objetivos que les servirán de homeostasis, así como las vías de entrada y salida que le serán útiles para la retroalimentación; la homeostasis de las organizaciones no es necesariamente, estática, por lo contrario busca establecer estados constantes y dinámicos. Casi todas las organizaciones desean crecer, lo cual implica cambios.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE HARVARD:

Las personas son el elemento central que dan ideas y pensamientos que son expresados en conceptos, éstos efectúan tareas que según sus habilidades pueden actuar como líderes dentro de la administración

En éste proceso se buscan definiciones, formular nociones elementales, manejo de asuntos ejecutivos, investigar sobre el personal para alcanzar las metas señaladas

El proceso está integrado por Funciones, Secuencia, Actividades.

① **FUNCIONES:**

- Analizar problemas
- Tomar decisiones.
- Comunicaciones

De donde se define la recopilación de datos, determinar causas, desarrollar soluciones y alternativas, formular conclusiones y juicios.

② **NOCIONES DE SECUENCIA:**

- Determinar, organizar, dirigir y controlar, con esto se va a predeterminar el curso a seguir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas, seleccionar los puestos, propiciar actuaciones dirigidas hacia los objetivos, asegurando así el proceso según el plan

③ **ACTIVIDADES:**

- **Pronosticar:** a donde llevará el curso actual
- **Fijar objetivos:** determinar los resultados deseados
- **Desarrollar estrategias:** decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas
- **Programar:** establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir

- **Presupuestar:** evaluando lo que se requiere a futuro y asignando recursos
- **Fijar procedimientos:** estandarizar métodos
- **Formular políticas:** tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes.
- **Establecer la estructura de la organización:** preparar el cuadro de la organización
- **Delinear las relaciones:** definir líneas de enlace para facilitar la coordinación.
- **Crear la descripción de cada puesto:** definir atribuciones, responsabilidades y autoridad.
- **Fijar requerimientos para cada puesto:** definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto
- **Seleccionar:** reclutar personal calificado para cada puesto
- **Orientar:** familiarizar al nuevo personal con el trabajo.
- **Desarrollar:** ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades.
- **Delegar:** asignar responsabilidades y definir los resultados esperados
- **Motivar:** persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada.
- **Coordinar:** relacionar esfuerzos en la combinación más eficaz.
- **Superar diferencias:** alentar la iniciativa individual y resolver conflictos
- **Administrar el cambio:** estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas
- **Fijar sistemas de información:** precisar que datos críticos se requieren, cómo y cuándo
- **Desarrollar estándares de actuación:** fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las organizaciones

- **Medir resultados**: fijar el grado de desviación de las metas y de las normas apuntadas
- **Tomar medidas correctivas:** reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, planificar y repetir el ciclo.
- **Premiar:** felicitar, remunerar, disciplinar

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Fue el primer egresado de la licenciatura en administración realizó una labor de recopilación sobre "Auditoría Administrativa" misma que complementó con un modelo propio y por último se dio a la tarea de integrar un texto denominado "Introducción a la Administración".

Fernández Arena es de la opinión de que los procesos administrativos existen desde que aparece el hombre, ya que el ser animal social requería del logro de metas a través de esfuerzos coordinados.

El modelo de su proceso administrativo es el siguiente:

1- Planeación Lo divide en tres grandes etapas Investigación (definición del problema), bocetos (derivados del análisis), innovación
2- Implementación. La conceptúa como eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación encontrará su aplicación concreta El incluye las siguientes subfases:

- Decisión, motivación, comunicación

3- Control Como fase final de su esquema de proceso administrativo, su concepción es clara y las fases que asigna a ésta etapa son

- Revisión de resultados
- Determinación de diferencias.
- Análisis de diferencias.
- Corrección

Su esquema de proceso administrativo cumple con una tarea importante reduce a la expresión más simple el proceso racional de trabajo, pensar algo, hacerlo y evaluar los resultados, a fin de hacerlo cada vez mejor.

CONCLUSIONES:

Es necesario comparar los enfoques del Proceso Administrativo, de manera tal que nos resulte más sencilla ésta comparación, nos valemos del método de Ruydadrd Kipling (empleado para estructurar la comunicación), consiste en plantearse las siguientes interrogantes QUE, QUIEN, COMO, CUANDO, PORQUE, y DONDE, esta última no es comparativa por razón de que la Administración se puede dar en cualquier lugar o momento)

Como se puede observar existe una tendencia a la SIMPLIFICACION del número de etapas, sin embargo, fuera de esto, todos los pasos tienen los mismos propósitos

En virtud de lo que ya hemos visto anteriormente son mayoría las similitudes que las diferencias de los elementos constitutivos de los procesos, por tanto, consideramos útil y

necesario que se concrete la idea de un proceso único, y pensar que un proceso unificado deberá estar constituido por las siguientes fases

1: PLANEACION.

2: ORGANIZACIÓN.

3: DIRECCION.

4: CONTROL.

CONCEPTO DE PLANEACION: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN: Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de alternativas, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social

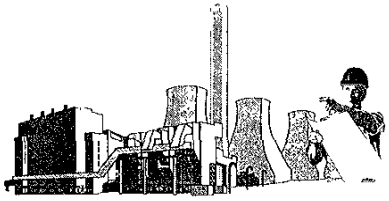
CONCEPTO DIRECCION: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión

CONCEPTO CONTROL: Es la evaluación y la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias

CAPITULO II

"LA ORGANIZACIÓN Y EL ELEMENTO HUMANO"

2.1 LA ORGANIZACIÓN Y EL ELEMENTO HUMANO.



El éxito de la organización se debe a, tener personas competentes, decirles lo que se pretende lograr, explicarles la forma de hacerlo, darles autoridad e inspirarles confianza en sus habilidades para lograr el objetivo de la organización y así cumplir con la misión encomendada

Depende de la voluntad de cada persona para efectuar cualquier trabajo de esta forma su capacidad será reflejada indudablemente en el éxito o fracaso de la organización. Varios análisis examinan la forma en que el individuo reacciona como empleado en las organizaciones y muestra que, para los individuos resulta el trabajo muy rutinario, repetitivo y aburrido y por consiguiente deprimente

Kohn (1971) analiza que las personas que laboran en organizaciones burocratizadas son más flexibles intelectualmente, más abiertas a experiencias y más autodirigibles; atribuyendo todo esto a que estas organizaciones exigen que su fuerza laboral este mejor educada a cambio, ésta les brinda más protección en su puesto, mayores salarios y labores más complejas

Tenemos que hacer conciencia que el factor humano no se vende, solo se efectúa un intercambio de necesidades, entre la organización y el hombre

2.2 EL HOMBRE COMO SER SOCIAL.

El Hombre.- "Es un ser vivo, capaz de razonar, analizar y tomar decisiones que favorezcan y satisfagan sus distintas necesidades y se diferencia de los demás organismos por su capacidad de asociación y comunicación".[28]

Naturaleza de las personas:

1. Diferencias individuales.- Cada persona cuenta con una personalidad que lo distingue de los demás, por lo que merecen un trato diferente ya que estas pueden adoptar diferentes conductas.

El concepto de personalidad se refiere a las características psicológicas de una persona que dan lugar a respuestas al medio ambiente; los rasgos más comunes en el ser humano son:

Seguridad en sí mismo, autonomía, cambio, sociabilidad, defensa, afiliación, agresividad, estabilidad, logro, orden, adaptabilidad y emociones.

[28] Departamento de Ciencias Administrativas Apuntes Materia de Administración de Recursos Humanos I Profesor: L A Arturo Salinas Hernández

2 Toda persona debe tener una conducta motivada constantemente ya que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones.

La motivación individual engloba:

1. El logro.- El trabajador debe sentir que lo que hace tiene significado con valor
2. El reconocimiento.- Las personas quieren que otros sepan lo que han logrado y que se les reconozca de alguna manera.
3. El Proceso - desarrollar sus aptitudes dando oportunidad de crecimiento y avance se le debe dar un valor distinto a cada persona pero este siempre debe ser con respeto y dignidad.
4. Responsabilidad.- La confianza en el trabajo para contribuir en una máxima habilidad.

2.2.1 CAUSAS DE LA CONDUCTA HUMANA.

1 Biológicas.- Conforman la personalidad del individuo mediante la transmisión de caracteres de tipo genético hereditario.
2. Sociales.- Influye en el carácter de la persona en función al medio ambiente en el que se desenvuelve
3. Psicológicas - Determinan la manera de interpretar el mundo que rodea al individuo.

Estos tres factores determinan la manera particular de cada persona

La actitud se refleja en la realización de su trabajo y se da de dos formas:

1 Positiva.- Se refleja en el personal cuando está satisfecho con su empleo, su comportamiento es de responsabilidad, puntualidad y eficiencia en el trabajo que se le encomienda.

2. Negativa - El individuo toma actitudes de irresponsabilidad e ineficiencia, deja de valorar positivamente a la empresa, a su jefe y a su propio trabajo.

La actitud es torna positiva o negativa según el grado de satisfacción que la organización otorga a las necesidades de sus empleados y se asocia a un objetivo.

Modificación de la conducta

Los patrones de comportamiento son los modos de conducta que adopta y emplea un individuo al realizar sus actividades. El comportamiento es la manera de actuar de las personas y puede ser modificado de acuerdo al grado de motivación.

La motivación es una clave para comprender porque un individuo responde a ciertos estímulos de su ambiente social por lo tanto diremos que: la motivación son aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de las necesidades.

La conducta que toman las personas depende a su vez de las consecuencias que se presentan en algún hecho vivido El beneficio de modificar la conducta, es que permite realizar un análisis más científico, porque se enfoca hacia consecuencias específicas, más que hacia necesidades humanas subjetivas e intangibles

Satisfacción en el empleo

Una mayor satisfacción en el empleo se relaciona con una menor rotación de personal, los empleados menos satisfechos son los que cambian más a menudo de trabajo.

El ausentismo se presenta cuando los empleados se sienten menos satisfechos y tienden a faltar con mayor frecuencia.

Para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr un objetivo el cual es cubrir las necesidades propias, familiares y organizacionales.

Si el trabajador está satisfecho tiende a considerar su trabajo como un interés central en su vida, tiende amar a su trabajo y así obtiene satisfacción personal

2.3 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

"La administración de Recursos Humanos es la planeación, dirección y control del Recurso Humano con el propósito de lograr un objetivo el cual es Lograr el desarrollo integral del individuo sin diferenciar si se trata del empresario o del empleado" [29] Este desarrollo se logrará a través de una eficiente administración de recursos humanos; logrando que todo individuo alcance un desarrollo el cual se materializa mediante la satisfacción de todas sus necesidades.

Mediante las relaciones humanas los seres humanos interactúan entre sí intercambiando recíprocamente ideas, costumbres, experiencias, conocimientos, dudas, pensamientos, sentimientos, opiniones, criterios, etc , haciendo uso de la comunicación, permitiendo así que la organización logre sus objetivos institucionales e individuales

[29] Departamento de Ciencias Administrativas Apuntes Materia de Administración de Recursos Humanos I Profesor L A Arturo Salinas Hernéndez

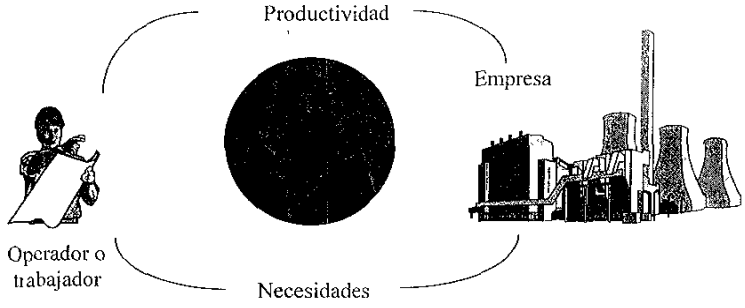
En la medida en que el administrador de Recursos Humanos identifica las necesidades de sus subordinados y conjuntamente con la organización apoya su satisfacción, de esta forma el trabajador se sentirá satisfecho con su empleo y estará consciente de que a través de éste tiene la posibilidad de satisfacer sus necesidades.

La satisfacción en el empleo se refleja en la conducta de los trabajadores de tal forma que el trabajador satisfecho será más productivo, más responsable y estará siempre dispuesto a dar lo mejor de si para su organización, sus índices de desperdicio disminuirán, promoverá mejoras en los métodos y procedimientos de sus actividades, considerará a los objetivos de la organización como suyos, será puntual y no dejará de ir a trabajar salvo en casos excepcionales de fuerza mayor, cuidará las instalaciones y las herramientas y equipo con el que trabaja y en términos generales se sentirá parte de la organización.

2.4 NATURALEZA DE LOS ORGANISMOS.

Naturaleza de las Organizaciones:

Las organizaciones son sistemas sociales dinámicos, formadas por un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de distinta manera por un interés de necesidades tanto de la empresa como de sus trabajadores



La organización necesita a las personas y éstas necesitan a la organización

Cuando las personas actúan de acuerdo con lo que otros esperan de ellos su conducta es social, la cultura influye en todas las acciones del personal, cuando existe un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad se presenta el shock cultural esto puede ser por lo extraño del medio ambiente en que se encuentran los trabajadores

¿Qué es organización?

"Es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos" [30] Se debe considerar a una organización como un organismo vivo, con individualidad, proveedoras de productos y servicios y a su vez proveedoras de ética.

Una organización siempre estará compuesta por factores económicos, técnico y humano, este último interactúa en forma ordenada o descrita por medio de ciertas estructuras Toda persona en la organización tiene objetivos personales.
Las organizaciones se orientan hacia ciertas metas, utilizando los conocimientos de la gente por lo que.

- Gente con propósitos son sistemas psicosociales
- Gente que trabaja en grupo son sistemas tecnológicos
- Gente que utiliza conocimientos y técnicas implica la interacción de actividades estructurales

Uno de los objetivos de la organización es lograr la integración del elemento humano, algunas veces cooperativos, algunas veces conflictivos
A partir de esta década surgen cambios en la sociedad, provocando una serie de modificaciones en las organizaciones con el fin de adaptarse y poder subsistir dentro del entorno que las rodea, exigiendo a su vez mayor productividad y eficiencia.

[30] Audirac Camarena Carlos Augusto ABC del Desarrollo Organizacional Ed Trillas 1994

Las organizaciones, para ser competitivas deben considerar las influencias del entorno y los elementos internos de la propia entidad coordinando los recursos con los que cuenta y, así poder reaccionar con eficiencia ante los impulsos externos

Retomando lo anterior concluyo que la organización es una colectividad de y orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y que se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o conjunto de fines, que siempre van ha estar relacionados con el cliente

Cliente - Sistema receptor de bienes con deseos y necesidades

2.4.1 "Clasificación de las Organizaciones".

1.- De acuerdo a la necesidad social.

- Organizaciones de producción económica, su función es económica ejemplo: (empresas dedicadas a producción y distribución de bienes y servicios)
- Organizaciones orientadas hacia objetivos políticos, con fines de tener poder en la sociedad ejemplo (organizaciones gubernamentales).
- Organizaciones integrativas tiene que ver con los ajustes de conflictos y la dirección de motivación hacia la satisfacción de ciertas expectativas sociales ejemplo (el sistema de justicia y la profesión legal, hospitales)
- Organizaciones para el mantenimiento de patrones, tiene las funciones primarias culturales, educacionales o expresivas ejemplo (iglesia y escuelas).

2.- Por su beneficio·

- Asociación de beneficio mutuo, los beneficiarios son los obreros ejemplo. (sindicatos, cooperativas, partidos políticos, asociaciones)

- De orientación hacia los negocios, los propietarios son los beneficiarios principales

- Organizaciones de servicio, los clientes son los beneficiarios ejemplo. (hospitales, universidades, organizaciones religiosas y agencias sociales).

- Organizaciones gubernamentales, el beneficiario es el público en general ejemplo· (correo, instituciones penales, etc.)

3.- Por metas y funciones

- Producción económica - creación de capital, manufacturera, prestación de servicios.

- Mantenimiento.- preparación de las personas para funciones en otras organizaciones.

- Adaptación.- crear conocimientos, desarrollar y probar teorías

- Administrativas - asignación, coordinación y control de recursos

La transformación en las organizaciones se da cuando la gente crece siendo competitiva, creativa, innovadora e innovadora de tal forma que se les da una participación en la asociación y en los resultados obtenidos

El empleado se ha convertido en socio, consumidor, productor y contribuye al éxito o fracaso de la empresa

2.4.2 "Bases Organizacionales".

"La organización es un sistema abierto que emite valores, imágenes, productos, desperdicios, utilidades, servicios, eficiencia, ineficiencia, efectividad o inefectividad y para comprender mejor esta concepción es indispensable revisar la influencia de sus bases para que se pueda planear.

Cultura: Los empleados deben tener una manera de pensar positiva y un amplio sentido de ganadores, si los empleados sienten confianza reúnen su potencial para ser más efectivos en las tareas encomendadas

La cultura es el conjunto de factores como normas, valores, actitudes, creencias, bienes de consumo, status, ideas y oficios humanos que comparten los miembros de una organización y visualiza 3 aspectos en general:

1. Tecnológico o Material.- Ve lo relacionado con las herramientas, materiales, técnica y maquinaria.
2. Humano o Sociológico.- Ve lo relacionado con las relaciones humanas
3. Ideológico o Espiritual - Engloba todo lo relacionado con creencias, rituales, arte, ética, religión y mitos.

Cultura de servicio: La clave de todo negocio es el cliente por lo que se debe capacitar al personal sobre calidad de servicio haciéndole saber que el cliente siempre será el más importante

Al hablar de cultura nos referimos al conjunto de valores que tiene las personas que conforman una organización, estos valores son el resultado de tradiciones y principios de una sociedad

Los valores son los puntos de vista normativos que tienen los seres humanos de lo que se bueno y deseable, ellos proporcionan estándares mediante los cuales la gente es influenciada en sus preferencias y acciones

Los valores son todo lo excelente de una persona o negocio, tiene una base moral que hace que las personas adopten un sentimiento de integridad y orgullo

Misión: Se define como la clase de negocio al que se encaminan todas las actividades de una organización, es la razón que justifica su existencia, haciendo que se distinga de las demás empresas.

El éxito depende de tener una misión en la que se cree, permitiendo a su vez tener metas bien definidas.

La misión debe de darse a conocer a todo el personal para lograr un apoyo mutuo.

La misión consta de dos partes

1 Genérica.- Compromiso social

2 Específica - Describe el producto.

Metas: son la dirección fundamental de una organización. Las metas representan las condiciones futuras deseadas que debe lograr la organización, incluyen propósitos, objetivos, cuotas y fechas, pueden ser también un logro específico durante un período dado

Políticas: Las políticas ayudan a regular una situación y controlan los acontecimientos; se relacionan con el equilibrio de poder cuidar las apariencias, son los lineamientos de carácter general que orientan la conducta de los individuos dentro de la organización a fin de normar los actos del personal

Objetivos: Los objetivos son considerados como codificaciones, esto quiere decir que tienen existencia y comportamiento independiente, dependen de la meta que persigue la organización

Las personas consideran a las organizaciones un medio para lograr sus metas y al mismo tiempo las organizaciones necesitan personas para lograr sus objetivos

Los objetivos cambian con el tiempo, debido a que las organizaciones al estar en interacción directa con el ambiente se ven afectadas por la competencia.

Los objetivos responden a la pregunta ¿para qué se va a hacer? y es aquí donde se pronostican los resultados que se pretenden alcanzar.

Al determinar los objetivos se deben considerar - Los recursos con los que se cuenta, deben definirse, de ser posible en términos cuantitativos, su redacción se hará manejando ideas que pretendan grandes resultados o logros

Siempre tendrán las organizaciones objetivos de lucro o de servicio pero en general se puede afirmar que los objetivos son: políticos, económicos y sociales

Visión: Es lo que una organización desea ver en un futuro, esta es elaborada por líderes de la organización y debe darse a conocer a su equipo de trabajo para lograr un apoyo general

Pasos para formular una visión:

Nos debemos formular tres preguntas

¿Por qué estamos en el negocio?

¿Qué queremos lograr?

¿Cómo lo haremos?

La visión va en función del entorno empresarial en el que se desenvuelve la organización, es ir más haya de lo que se ve, teniendo una panorámica extensa

Imagen: La imagen es percebible y se traduce en acciones, los empleados son los que extienden, mejoran o afectan la imagen de una compañía, por lo que el factor humano debe luchar por mejorar la imagen proyectada en la mente del cliente, de esta forma el cliente considera, si vale la pena el producto o el servicio, volviéndose a su vez promotor de la empresa.

Una misión y cultura de servicio se refleja en las expectativas de los clientes por lo que primero deben de identificarse las necesidades de la clientela para suministrar productos o servicios que satisfaga dichas necesidades

Tensión en los Empleados.

La tensión es un estado de sobreexitación al que se someten los procesos mentales y la condición física de la persona, cuando es excesiva, amenaza la capacidad del individuo para enfrentarse a su ambiente "La tensión es el término general aplicado de las presiones que el ser humano percibe, manifestando diferentes síntomas que resultan perjudiciales para el desempeño de su trabajo. Se tornan nerviosos y se convierten en seres crónicamente preocupados, se sienten provocados a la ira con extrema facilidad y son incapaces de relacionarse. Tienden a ser poco cooperativos". [31]

Las principales causas de tensión en el Trabajo son.

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión de poca calidad.
- Clima político inseguro.
- Autoridad insuficiente que no compagina con las responsabilidades.
- Diferencia de valores entre la compañía y el empleado.
- Frustración

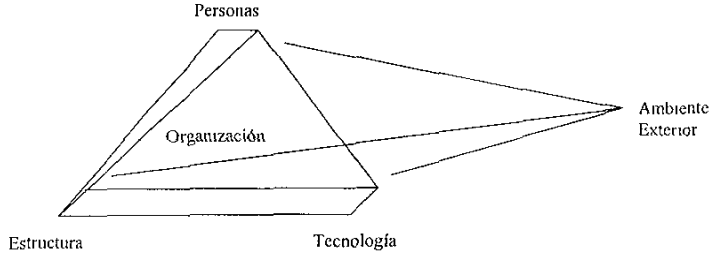
De acuerdo a estas causas el ser humano reacciona de la siguiente forma.

El trabajador se torna agresivo, esta es una de las reacciones más comunes, existe apatía, alejamiento, regresión, como reacciones adicionales: el empleado pierde capacidad de resolución a los problemas que se enfrenta

[31] El comportamiento Humano en el Trabajo Keith Davis, PH A. Junio 1985

"Como trabajar con las personas"

El Comportamiento Organizacional son las actuaciones relativas a la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones, a continuación se plantearán algunos elementos claves del comportamiento organizacional: personas, estructura, tecnología y el ambiente exterior.



"Las Personas: constituyen el sistema social interno, son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos: las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones". [32]

La Estructura, define las relaciones oficiales de las personas en el interior de la organización, se relaciona principalmente con el poder y los deberes

La Tecnología: mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas, el beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo más calificado, pero también restringe al personal

[32] El comportamiento humano en el trabajo Keith Davis, PH.A Junio 1985

Las personas encuentran más gozo en el trabajo cuando hay colaboración y espíritu de equipo, el trabajo se realiza de un modo más eficiente, mejora la calidad y los costos disminuyen.

Patrones de Motivación.-

La cultura tiende a desarrollar en cada persona patrones de motivación, que son las actitudes que afectan la forma en que las personas perciben sus empleos e incluso la vida en general. Hay cuatro patrones de motivación

1.- Motivación de Logro:

Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Esto conduce a metas e impulsos más elevados, de suerte que las personas, trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

2.- Motivación por Afiliación·

Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos Estos laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus aptitudes favorables y su colaboración

3.- Motivación por Competencia

Es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad, y se esfuerzan para tener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional.

4.- Motivación del Poder:

Es un impulso por influir en las personas y en las situaciones, éstas personas tienden a mostrarse más dispuestas que otras a aceptar riesgos.

El conocimiento de los patrones de motivación ayuda a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado.

Papel (Rol): El papel es un patrón de acciones que se esperan de una persona en el cumplimiento de sus acciones y de sus actitudes sociales con otras. El papel refleja la posición de una persona dentro del sistema social incluyendo sus derechos y obligaciones, el poder y la responsabilidad.

Todas las organizaciones deben educar y orientar al personal y motivarlos a que piensen con mayor creatividad, reparando y sustituyendo a su vez una educación inadecuada.
La empresa reconoce que no puede ofrecer calidad si no tiene gente con calidad, ya que ésta depende el éxito o fracaso de la compañía.
La gente no debe depender totalmente de la organización se le debe estimular y brindar libertad y los recursos necesarios para que crezca e innove.
Los que triunfan son aquellos que no solo aumentan su eficiencia y efectividad sino que también entregan calidad, eficiencia y efectividad al cliente de tal forma que sea durable y confiable el producto o el servicio que se da.

CAPITULO III

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Concepto del D. O

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, el cambio que se busca está ligado a las exigencias y demandas que la organización intenta satisfacer, hace hincapié en la importancia que tiene el comportamiento del agente de cambio y los componentes del sistema cliente

Los objetivos que se pretender lograr con el D.O. son.

- Obtener o generar la información objetiva necesaria.
- Crear la receptividad.
- Descartar problemas y situaciones insatisfactorias
- Establecer un clima de confianza.
- Desarrollar las potencialidades del individuo.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)
- Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma
- Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines
- Buscar normas informales
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones.

ESTE TEMA NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios y desafíos del medio externo
- Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.[33]

El D.O en la administración ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones· planeación, organización, coordinación, control y ejecución.

Algunos de los problemas que puede solucionar el D.O son:

- La Comunicación.
- Los Conflictos.
- La Identificación
- La Satisfacción en los empleados
- La Eficiencia organizacional.
- La Adaptación al cambio de la Tecnología.

Planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar

[33] Audirac Camarena Carlos Augusto ABC del Desarrollo Organizacional Ed Trillas 1994.

Los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, es decir basándose en sus creencias y suposiciones.

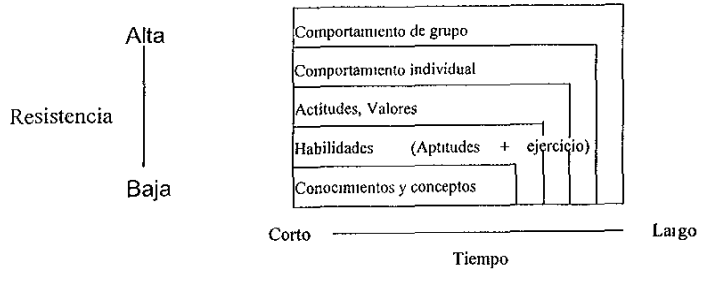
3.2 Concepto de Cambio.

"Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable". [34]

Se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

Aspectos fáciles o difíciles de modificar en el factor humano:

Entre la intensidad de resistencia al cambio y el tiempo que se invierte para lograr la modificación deseada y considerando lo que respecta a conocimientos, habilidades y valores, actitudes y comportamientos individuales y de grupo; se encuentra según Elton Mayo de la siguiente forma:



[34] Audirac Camarena Carlos Augusto. ABC del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas 1994.

3.3 "EL CAMBIO EN LOS SERVICIOS PUBLICOS".

El Poder Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo se propone eficientizar y mejorar los servicios de la administración pública, por medio de la provisión de servicios básicos a la población; partiendo del análisis de que se aprecia un proceso constante de evolución y una fuerte competitividad en la economía nacional.

La sociedad de hoy es más participante y crítica lo que trae como consecuencia que reclame la mejora permanente de los servicios, así como transparencia y honestidad.

Este reclamo se debe atender de manera eficiente, efectiva y oportuna y así se estarán satisfaciendo las necesidades de la población.

Por consiguiente es indispensable un cambio tanto en la administración como en las personas que prestan un servicio. Es necesario mejorar su cobertura, calidad y efectividad especificamente en términos de costos sociales.

Los cambios que reclama la sociedad, requieren iniciar sin demora, promoviendo nuevas actitudes, venciendo inercias y atendiendo rezagos que requieren atención urgente.

La administración pública establece acciones para las dependencias y entidades; a fin de acelerar la transformación de los servidores de cada dependencia.

Todo esto se fundamenta en la concepción de servicio a la comunidad y con el compromiso de las instituciones y los servidores públicos; y establece a su vez criterios para cumplir puntualmente con los principios normativos institucionales.

De esta forma se elaboran 2 objetivos:

1. Encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar la eficacia y eficiencia.
2. Estar conscientes del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad.

Los objetivos deben ser orientados al servicio y cercanos a las necesidades e intereses de la ciudadanía.

Deben también fomentar la dignidad y profesionalismo de la función pública y de esta forma proveer al servidor público de los medios necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Al transformar la administración en una organización coadyuvará a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.

3.3.2 ACCIONES PREVENTIVAS.

1 Mecanismos para Mejorar la atención:

- Revisar los procesos de tomas de decisiones en materia de servicios públicos, con el fin de suprimir gastos, que alejan las decisiones operativas de las demandas específicas de la población y destinar el ahorro generado a incrementar y mejorar la oferta de servicios que la población reclama.
- Deberá propiciarse que los días y horarios de los servicio sean definidos en función de las necesidades de la población y que éstos se presten en lugares accesibles y se establezca la coordinación necesaria entre distintas dependencias para simplificar requisitos, ahorro, tiempo y costos al usuario.

2 Transparencias:

Las dependencia a partir de 1996 deberán adoptar medidas específicas para informar a la población usuaria, de manera clara y en lenguaje sencillo, sobre los servicios que prestan, la forma en que éstos pueden ser trasmitidos y los requisitos que sean necesarios cumplir.

Esto implicará una labor de difusión a través de esquemas de señalización y de sistemas electrónicos y telefónicos de información a la población.

Todo servidor que tenga contacto directo con la población deberá identificarse plenamente a través de instrumentos claros y visibles con el fin de que el usuario conozca su nombre y cargo.

3 Estándares de Calidad.

Las entidades que prestan servicio al público difunden desde 1996 estándares realistas y transparentes de calidad de los servicios, los cuales permiten a la población formarse expectativas claras sobre la atención que tienen derecho a exigir y cuenta con referencias objetivas para evaluarlos, tales como· tiempos máximos de espera.

Los estándares son revisados periódicamente, mediante la participación de los recursos humanos vinculados con la prestación del servicio, y a las opiniones de los usuarios, con la finalidad de detectar puntos deficientes y oportunidades de mejora. Debe informarse a la población la evaluación observada y las modalidades adoptadas para mejorarlos.

A su vez se establecen mecanismos para auditar, de manera externa la prestación de los servicios, y se vigila en forma recurrente su puesta en práctica atendiendo recomendaciones para mejorar la calidad, corregir las irregularidades detectadas y promover la comparación de atención de calidad de otros centros de servicio.

4 Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público

- La ética del servidor público es parte integrante de un código de valores más amplio. En consecuencia, elevar los valores y principios que rigen la conducta de quienes trabajan en el sector público implica necesariamente reforzar los valores cívicos y éticos de la sociedad

    - La Secodam promoverá el conocimiento y asimilación del código de conducta que establece el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos desde el ingreso.

- La Secretaría de Educación Pública promoverá, en el ámbito de su competencia, la inclusión dentro de la currícula educativa, desde edades tempranas, los valores éticos y principios deben regir el servicio público

5 Dignificación y profesionalización del servidor público

Es importante considerar que el recurso humano necesita impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficacia es la forma de alcanzar su propia realización.

Es indispensable renovar la forma en que se organizan y administran los servicios personales, de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para la productividad y el buen desempeño.

Esto condicionará que se lleve a cabo una rigurosa selección de personal con base en su capacidad, fortalecimiento de capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes el establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la administración pública, calidad en el ambiente de trabajo y fortalecimiento de los valores éticos, el incentivo al desempeño honesto, eficiente y responsable y la seguridad de un retiro digno.

El servidor que requiere el país es un trabajador comprometido, capaz y activo, con elevada vocación del deber y de servicio a la comunidad y que cumpla con su labor por la satisfacción misma de servir a sus ciudadanos porque con ello le sirve al país.

3.4 EL CONTROL COMO ETAPA DE EVALUACION.

CONCEPTO: Es la evaluación y la ejecución de los planes, con el fin de detectar y proveer desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Todo administrador necesita tener gran capacidad para conseguir medidas plenas de entusiasmo y energía de sus empleados. De esta manera se hará que todos deseen alcanzar los objetivos esforzándose por lograrlos.

Tomando en consideración que a la gente no le agrada el trabajo se puede hacer que trabaje efectivamente despertando en ellos un sentido y sentimiento de gratitud hacia la empresa. Aquí el gerente debe dar confianza proporcionando condiciones de trabajo de tal forma que el empleado se sienta cómodo y seguro evitando así conflictos y desavenencias.

Haciendo un extenso uso de recompensas condicionadas se coloca al empleado en posición de empresario en donde su destino queda ligado al éxito de la empresa.

Al descubrir las necesidades humanas y satisfacerlas en el trabajo proporciona el fundamento para un control exitoso Todo control está relacionado con la satisfacción de Necesidades humanas, satisfaciendo las necesidades básicas del individuo se obtendrán grandes beneficios.

Normalmente se obtienen esfuerzos favorables tratando a los empleados como seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, incluyendo el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado garantizándoles equidad

ELEMENTOS DEL CONCEPTO:

1: RELACION CON LO PLANEADO: El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación

2: MEDICION: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

3: DETECTAR DESVIACIONES: Una de las funciones inherentes al control es describir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación

4: ESTABLECER MEDIDAS CORRECTIVAS: El objeto del control es prever y corregir los errores.

IMPORTANCIA:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información a cerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo de fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce el costo y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

3.4.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO.

Al hablar de calidad nos referimos a los atributos de un producto o servicio que el cliente aprecia para satisfacer una necesidad determinada en un tiempo específico

La calidad distingue cual de dos objetos o servicios es el mejor, la preferencia de uno u otro cambia conforme la generación y varía de acuerdo a las distintas necesidades del ser humano y al avance tecnológico; esto nos da a entender que la calidad no es estática sino que esta en constante innovación.

Se requiere tener disciplina para llevar a cabo la calidad, si nosotros no tenemos iniciativa para hacer las cosas bien no habrá calidad, además se logra si se predica con el ejemplo.

Al hablar de calidad se enlazan 3 conceptos básicos:

1. Capacidad
2. Compromiso y
3. Comunicación

Y al actuar con Calidad se obtienen las siguientes ventajas:

- Incrementar los niveles de servicio
- Mejora las relaciones
- Mejora el trabajo en equipo
- Mayor adaptación
- Los objetivos institucionales y personales son alineados

3.4.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO.

Al hablar de calidad nos referimos a los atributos de un producto o servicio que el cliente aprecia para satisfacer una necesidad determinada en un tiempo específico

La calidad distingue cual de dos objetos o servicios es el mejor, la preferencia de uno u otro cambia conforme la generación y varía de acuerdo a las distintas necesidades del ser humano y al avance tecnológico; esto nos da a entender que la calidad no es estática sino que esta en constante innovación.

Se requiere tener disciplina para llevar a cabo la calidad, si nosotros no tenemos iniciativa para hacer las cosas bien no habrá calidad, además se logra si se predica con el ejemplo.

Al hablar de calidad se enlazan 3 conceptos básicos:

1 Capacidad

2. Compromiso y

3. Comunicación

Y al actuar con Calidad se obtienen las siguientes ventajas.

- Incrementar los niveles de servicio
- Mejora las relaciones
- Mejora el trabajo en equipo
- Mayor adaptación
- Los objetivos institucionales y personales son alineados

- Desarrollo de una cultura de aprendizaje
- Indudablemente mejora el ambiente en el trabajo

Con lo anterior podemos analizar que en la actualidad el Sistema Organizacional Mexicano esta llevando a cabo una competencia internacional, por lo que es necesario elevar constantemente la calidad en los bienes y servicios que ofrece cada empresa a sus clientes.

Las organizaciones no deben tolerar retrasos, errores, materiales defectuosos o personas desinteresadas en sus labores por lo que es preferible un cambio en las actividades de la gente.

Si se adoptara la calidad, México estaría en la posibilidad de competir constantemente en el mercado mundial satisfaciendo ampliamente al cliente.

Filosofía de la Calidad.

W. Edwards Deming Ingeniero especialista en Estadística Industrial

Para este autor la calidad es hacer productos y brindar servicio a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado".

La filosofía de Deming cuenta con una metodología de 14 puntos orientados a alternar la conducta de tal manera que los bienes y servicios sean de gran calidad a bajo costo, dichos puntos son los siguientes:

1. Lograr la constancia de propósitos para mejorar la calidad (planeación estratégica).

Adquirir el compromiso de mejorar los productos y servicios alcanzando solidez y permanencia en el mercado

2. Adoptar la nueva filosofía. Cambiar el pensamiento conformista por otro de constante superación.

3. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas. El factor humano siente satisfacción de producir artículos o prestar servicios de calidad le permite sentirse realizado y orgulloso de su trabajo.

4. Dar fin a las prácticas de negocios sobre precios de mercado. El mercado no importa sino hasta que se vincula con la medición de la calidad que se adquiere.

5. Mejora en forma constante y permanente cada proceso. Estudiando los procesos de producción y servicio.

6. Métodos modernos de capacitación Proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes del personal tanto a nivel administrativo como operativo

7. Instruir un liderazgo. Cambiar el concepto de supervisor a líder.

8. Erradicar el miedo. Adoptar una cultura abierta de comunicación recíproca para que los empleados se sientan seguros.

9 Eliminar las barreras entre departamentos. Al coordinar los esfuerzos entre departamentos los empleados mejoran su productividad.

10. Eliminar lemas y exhortaciones. Estos sólo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas y que el sistema administrativo les impide hacer

11. Eliminar cuotas numéricas. Esto fomenta a que la gente se concentre en la cantidad y no en la calidad

12. Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo. Se deben suprimir las evaluaciones que pretenden presionar el desempeño, esto hace que los empleados sientan que siempre estén siendo juzgados, clasificados y calificados.

13. Instruir un programa vigoroso de educación y capacitación. Al prepara sólidamente respecto a los instrumentos y técnicas de control de calidad así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. Los altos directivos deben diseñar y aplicar estrategias; y los trabajadores cooperan para lograr una mejora continua en los procesos de la organización esto dará como resultado productos y servicios de calidad.

Deming propone a su vez un ciclo es cual se aplica para administrar cualquier cosa que tengamos que llevar a cabo y así hacer las cosas bien, desde la primera vez; y contempla las siguientes fases:

Planear.- En esta define objetivos, establece estrategias, tiempos, costos y recursos.

Hacer.- Es llevar a cabo el plan, realizando acciones para alcanzar objetivos.

Verificar - Es reunir datos y evaluar los resultados de acuerdo a los parámetros de satisfacción.

Mejorar.- Tomar medidas para estandarizar procesos y mantener la calidad

Otro de los autores involucrados en el proceso de calidad es :

Joseph M. Juran.- Ingeniero y abogado con fuerte formación estadística aplicada a la industria.

Para Juran la calidad es la adecuación al uso que debe tener un producto o servicio de acuerdo a las necesidades humanas, cumpliendo plenamente con las especificaciones para la satisfacción del cliente y considera que debe cumplir 2 aspectos importantes:

a) Técnicos (fácil de cumplirlos)
b) Humanos (los más difíciles)

Joseph piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy apreciada a otros cambios en la empresa.

A su enfoque se le conoce como: Trilogía de la Calidad y cuenta con tres faces:

1. Planificación de la calidad

Otra aportación de Kaoru fue la importancia de la calidad total concentrada en los clientes fomentando una comunicación y una actitud de servicio estableció las siguientes ideas:

1. Primero es la calidad no las utilidades
2. Se debe orientar al consumidor
3. El proceso siguiente es el cliente
4. Debe haber respeto a la humanidad
5 Administración interfuncional

B. Crosby Philip.- Para Crosby la calidad es el cumplimiento de requerimientos; haciendo las cosas bien a la primera y exhorta a lograr "cero defectos"

Su metodología la resume en 14 pasos:

1. Compromiso de la dirección para lograr la calidad
2. Formación de equipos para mejorar la calidad.
3. Medición de la calidad (revisiones periódicas).
4. Determinación y evaluación del costo de la calidad.
5. Hacer conciencia de calidad.
6. Establecer el programa de acciones correctivas
7. Establecer un comité ad-hoc para el programa de cero defectos.
8 Educación multidisciplinaria a todo el personal.
9. Día cero defectos
10. Definición y fijación de metas de mejora.
11. Eliminación de las causas que propiciaron errores.

12.Reconocimiento

13.Formación de consejos de calidad.

14.Repetirlo todo de nuevo toma de un año a 18 meses provocando mejoras constantes en la calidad.

Todos estos autores coinciden en que

La calidad debe enfocarse a la satisfacción del cliente

Se da a través de la educación.

Es un proceso que no tiene fin.

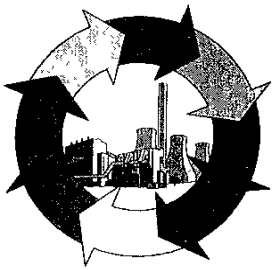
Debe tomarse en cuenta la provisión con el involucramiento general, los programas de calidad deben ser apoyados por la gerencia.

Para Deming, la calidad es prevenir para Crosby el cliente es el jefe, menciona que se puede hablar de calidad pero si no se actúa con calidad de nada sirve.

Para Juran se adentra a la cuestión humana ya que el factor humano es muy complejo haciéndolo por medio del convencimiento y menciona que este proceso de cambio es largo.

Para **Ishi Kawa** retoma todo esto pero para él lo importante es la ingeniería para resolver problemas y darles solución.

3.4.2 CIRCULOS DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.



Los círculos de calidad.

Estos se pueden emplear como técnica de motivación, tiene sus orígenes en Japón a principios de la década de los sesentas por Kaoru Ishi Kawa, posteriormente se presentaron en Estados Unidos en 1974 por Donald Dewar

Los japoneses hacen énfasis en la comunicación y participación de los empleados en cuanto a su responsabilidad y creen que todos son capaces de resolver problemas.
Dewar por su parte menciona que es motivado el ver que la gente se interesa y se entusiasma al decidir como debe resolver un problema, y al tener un contacto con la administración, descubre que puede hacer mejor su trabajo.

¿Qué es un círculo de calidad?

Es una técnica de la gerencia, cuidadosamente estructurada que estimula al personal de una organización a participar en las decisiones que afectan sus labores, a través del

trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos así como su apoyo recíproco

Típicamente consiste en un grupo pequeño de personas que trabajan juntas y que se reúnen voluntariamente una o dos veces a la semana para identificar y resolver problemas relacionados con su trabajo

Filosofía de los Círculos de Calidad.

Considera que si el personal de una organización tiene la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones para resolver problemas que afecten su área de trabajo entonces se sentirán más satisfechos al realizarlo.

Misión de los Círculos de Calidad.

- Contribuir a la mejora y desarrollo de la organización
- Respetar el lado Humano de los servidores de la organización e identificar un ambiente agradable de trabajo y de realización del personal
- Fomentar la participación y el talento de los profesionales para el mejoramiento continuo de cada una de las áreas de la organización.

Proceso de los Círculos de Calidad

1 Identifica el problema y propone una solución

2 Estudio la propuesta y decidir su ejecución.

3 Poner en práctica la solución.

4. Evaluar la efectividad de la solución

Características de los Círculos de Calidad

- Son grupos pequeños aproximadamente de 4 - 15 personas las cuales, se reúnen en intervalos fijos generalmente una vez por semana.
- Todos sus integrantes deben laborar en la misma área de trabajo.
- Deben trabajar bajo el mismo supervisor el cual también será integrante del Círculo de Calidad y por lo general éste será también el jefe del círculo
- Los integrantes deberán tomar capacitación antes y después de formar el círculo.
- Los miembros del grupo deciden el problema sobre el cual van a trabajar, o la subdelegación correspondiente.
- Los círculos deben ser asesorados para analizar un problema y decidir al respecto.
- La subdelegación correspondiente y los directivos deben comprometerse a brindar ayuda a los círculos de calidad.
- El apoyo del asesor será interno o externo y deberá asistir por lo que tiene la autoridad de tomar una decisión a cerca de la viabilidad de la propuesta.
- La institución debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de la propuesta de que éstos se deriven.
- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación procurando siempre su mejoramiento

Objetivos de los Círculos de Calidad

- Proporcionar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos de operación y de administración
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- Motivar, crear conciencia y orgullo del trabajo también hecho
- Concientizar a todo el personal sobre las necesidades de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- Proporcionar una mejor comunicación entre el personal los directivos y encargados del área.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejor constante.

¿Cómo funcionan los Círculos de Calidad?

- Todos los integrantes pertenecen a una misma área de trabajo.
- Estos organizan reuniones semanales.
- Usan métodos de soluciones de problemas.
- Resuelven problemas relacionados con el trabajo
- Todos sus integrantes participan activamente.
- Buscan la superación mutua entre sus miembros.
- Reciben apoyo de un asesor (interno o externo)

Ventajas de los Círculos de Calidad

- Todos aprenden algo nuevo
- Mejora las habilidades administrativas y de liderazgo

- Soluciona participativamente problemas
- Se genera satisfacción en el trabajo.
- Llega ha ser una distracción y diversión para sus integrantes.
- Son reconocidos.

3.4.3 CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO.

La calidad total se inicia en Japón en los años 50 con ideas de Edward Deming y Joseph Juran; posteriormente Armand Feigenbaum y Philip Crosby.

"La calidad total es un sistema con el cual se logra que las cosas se hagan según fueron planeadas, involucrando a todos los individuos de una organización". [37] No es un lujo, es una necesidad de la empresa, para crecer y competir, los fines que persigue son:

1. Lograr que el cliente sea cautivado con los productos y servicios que se brindan.
2. Optimizar la efectividad se obteniendo que el cliente este satisfecho por medio de una cultura de mejora continua (Keizen).

La meta es que exista calidad en todas las actividades por eso se denomina total y así tenemos como consecuencias la competitividad, los empresarios de hoy en día han comprendido la importancia que tiene el brindar una atención de calidad satisfactoria al cliente pues esto trae consigo repercusión en la competitividad a nivel nacional.

Los objetivos de la calidad son dos en general uno de ellos es brindar satisfacción a las demandas del cliente y el segundo es obtener más rendimiento de la inversión y posecionamiento en el mercado.

La clave central de la calidad es el cliente, y para satisfacer sus demandas se necesita de un equipo que tenga en común el mismo objetivo.

[37] Administración Calidad Total. Entrevista Realizada al Ing Daniel Inda Hdez. Por la Cp Mª de la Paz Alcántara G.

Para brindar calidad se debe llevar a cabo un cambio cultural de criterios dentro de la empresa tales como.

- Finalidad de la organización.- cambio de una finalidad de bienestar económico a una de satisfacción de necesidades del cliente.
- En cuanto a la Orientación esta en función a la producción debe ser global de mercados y no interna.
- La actitud deberá tomar un enfoque de estrategia y olvidarnos de los enfoques empíricos antiguos.
- La toma de decisión se debe dar en grupo y dejara un lado la individualidad.
- La calidad deberá ser total y dejar atrás a la calidad tradicional

En una organización hay distintos tipos de cultura sin embargo se debe de generar un ambiente propicio para que se puedan desarrollar los cambios culturales.

Esta labor influye en gran parte en el líder quién con su ejemplo propicia cambios, respetando al ser humano, motivándolo y éste por su parte debe tener respeto, lealtad y compromiso de colaboración constante con la organización

No se trata nadamas de hablar de calidad, de platicar de ella sino de "Aterrizarla" pasar del dicho al hecho, practicándola con convicción y compromiso.

Se debe sentir una verdadera necesidad de cambio; iniciar un proceso; este cambio nos traerá beneficios se requiere tener una visión de futuro, situarnos y pensar cuál será nuestro proceder dentro de esa visión

Reemplazar algunos hábitos institucionales y personales, como orden, limpieza y seguridad, medir nivel de satisfacción de necesidades del grupo para establecer un sistema de reconocimientos y recompensas para que estos cambien.

Comprender que la calidad, la calidad total y la productividad no son un objetivo sino un cambio de superación continua para nuestra visión dentro de nuestra visión aquí destacan las habilidades del líder.

Los latinos somos creativos, con agilidad mental, muy buenos para improvisar pero desafortunadamente bastante indisciplinados y poco perseverantes. "En la emergencia, la improvisación es una virtud, pero como una forma de vida es un vicio". [38]

Frecuentemente se ve poco aprecio por cumplir con los requisitos y no nos preocupamos por los detalles.

En contraposición existe la actitud de hacerlo bien a la primera intención, sin necesidad de improvisar, se considera que las características latinas de creatividad y agilidad mental pueden capitalizarse, si se logra canalizarlas con disciplina y perseverancia.

[38] Administración Calidad Total Entrevista Realizada al Ing Daniel Inda Hdez Por la Cp Mª de la Paz Alcantara G

CAPITULO IV

"CASO PRACTICO"

4.1 "ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION".

A raíz del terremoto de Septiembre de 1985, se afectó a gran parte de la población capitalina, disminuyendo notablemente el número de camas - hospitalarias.

El Plan Nacional de Salud, implementó sistemas regionales de salud, pretendiendo con esto optimizar los recursos con que se cuenta y extender la cobertura a la población desprotegida.

Por tal motivo es construido el Hospital General dentro del programa de reconstrucción de la Secretaría de Salud, financiado con recursos del Fondo Nacional de Reconstrucción y, con el esfuerzo del pueblo mexicano. Se entrega para beneficio de la población del Estado de México, el 27 de Abril de 1987 e inaugurado por el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos C. MIGUEL DE LA MADRID HURTADO, develando una placa y otorgando reconocimientos a CHRYSLER DE MEXICO, CRUZ ROJA DANESA, AL ENTE NAZIONALE DE ITALIA y al GOBIERNO de los países bajos que con su generoso donativo, colaboraron en la construcción de este Hospital, manifestando su solidaridad mediante la donación de equipos médicos instalados en el Hospital

El 4 de Abril de 1987, da apertura el Hospital General únicamente con el servicio de Consulta Externa, a partir del 1° de Julio del mismo año, el hospital brinda a la población, su totalidad de servicio.

Capacidad Instalada		Promedio de estancia
a) Camas censables	144	4.5 días
b) Camas no censables	74	4.36 horas

OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.

1 Brindar atención médica, preventiva y de rehabilitación a la población de su área de responsabilidad a través de los servicios de Urgencias, Consulta Externa y Hopitalización

2. Contribuir en la disminución de los índices de morbimortalidad hospitalaria, mediante la óptima aplicación de técnicas y metodologías en el tratamiento oportuno hacia el paciente.

3 Cumplir con las actividades encomendadas por los mecanismos de coordinación necesarios, en los departamentos o servicios que requieren su intervención.

4. Participar en la formación de recursos humanos para la salud

5 Participar en las actividades académicas del Hospital proporcionando a través de sesiones, las técnicas y metodologías que se utilizan , así como el material de apoyo que servirá para la enseñanza.

6 Contribuir en los programas de investigación clínica y sociométrica del Sector Salud.

La unidad Hospitalaria se encuentra dividida en tres Módulos en los cuales se localizan las áreas de hospitalización:

MODULO "B"	S E R V I C I O	CAMAS CENSABLES	C / NO CENSABLES
	URGENCIAS		
	A) Adultos.	- -	8
	B) Pediátricos	- -	6 Cunas y 2 Bacinetes
	TERAPIA	- -	4 Camas - camilla
	RECUPERACION	- -	9 Camillas
	QUIROFANO	- -	3 Salas
	LABOR	- -	4 Camas - camillas. 2 Salas de Expulsión. 1 Mesa de Exploración.
	C E Y E	- -	- - - - - - - - - - - - - - - -
MODULO "C"	MEDICINA INTERNA	38	- - - - - - - - - - - - - - - -
	CIRUGIA	40	- - - - - - - - - - - - - - - -
MODULO "D"	PEDIATRIA	24	- - - - - - - - - - - - - - - -
	NEONATOLOGIA	- -	25 Cunas
	GINECOLOGIA	42	10 Bacinetes
	T O T A L	144	74

POLITICAS DE LA INSTITUCION.

Otorgar a la población los servicios y prestaciones contenidas en la ley, de manera oportuna eficaz y humana.

La atención médica del usuario comprende las cuatro especialidades básicas Cirugía General, Gineco - Obstetricia, Medicina Interna y Pediatría Así como seis complementarios: Otorrinolaringología, Oftalmología, Traumatología, Ortopedia, Dermatología, Estomatología y Urología, en este nivel la atención será fragmentada, ocasional y ambulatoria o con hospitalización, con servicio de Urgencias y primordialmente curativa Se cuenta también con auxiliares de apoyo como. Laboratorio, Banco de Sangre, Anatomía Patológica, Radiología y Anestesia.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, se considera al Hospital como parte integrante de una organización social, cuya "misión sanitaria es tanto preventiva como curativa" y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar

Los servicios que otorga son proporcionados a pacientes que requieren atención de Primer y Tercer Nivel, así como a los que acuden espontáneamente como urgencias médico - quirúrgicas, estos últimos representa aproximadamente un 10 - 15 % de las demandas totales, y no es posible resolver su problema en el primer nivel de atención por requerir de técnicas y servicios de mediana complejidad

Los responsables de las áreas y servicios del Hospital deberán elaborar, revisar y actualizar periódicamente los manuales instructivos, circulares y documentación diversa de carácter interno que contribuyan a la mejor organización y funcionamiento de la unidad Hospitalaria.

La atención deberá impartirse de conformidad con los principios científicos que orientan la práctica médica.

El Hospital es también un centro de formación de recursos humanos para la salud y de investigación bio - psico - social y tendrá una dirección técnico administrativa capaz de realizar sus objetivos, utilizar racionalmente sus recursos y proyectar su influencia y beneficio a la comunidad.

El paciente.- Es el individuo clave del hospital, es el cliente y producto; entra al hospital con suspicacia, miedo temor y resistencia; a medida que se deshace de su ropa se desviste también de su estátus social, su estilo y su identidad habitual en el mando para convertirse en una persona enferma la cual se deshace al mismo tiempo de obligaciones tales como el trabajo o la escuela.

Para el paciente "la enfermera", es la representante primaria del hospital y está asociada a su cuidado y cura, estando en continua interacción.

PROGRAMA DE LAS UNIDADES PARA
EL DESARROLLO DE MEXICO
1997.

4.2 Problemática

La problemática existente en el hospital afecta en particular al paciente; de ahí se desprenden las siguientes observaciones:

Actualmente el usuario se ha visto afectado por el trato que recibe del servidor de la salud, se ha observado que las Enfermeras y los Médicos al estar en relación con el paciente no se presentan personalmente, considerando que para el usuario, esto es un factor importante.

La comunicación del Médico con el paciente no es la adecuada; ya que utiliza un lenguaje técnico y sofisticado, ocasionando con frecuencia, que el padecimiento y el tratamiento no sea explicado de manera satisfactoria; confundiendo en la mayoría de los casos al usuario.

Por otra parte se detecta que el personal de Enfermería no acude con prontitud al llamado del paciente; y cuando esto ocurre, se presentan en forma poco amable.

En lo que respecta al personal con categoría de Asistentes Médicas; se observa que no atienden en forma amable y oportuna al paciente, sobre orientación y utilización de los servicios con que cuenta la unidad hospitalaria, ocasionando con esto que la atención requerida por el usuario se retrase en una búsqueda innecesaria.

El trato con el personal de Trabajo Social hacia el paciente no es mediato, resulta tardío y en ocasiones no se brinda, como consecuencia de lo anterior, los tramites administrativos se retrasan y por ende, el tratamiento también.

La experiencia nos demuestra que el tiempo de espera para recibir consulta en un servicio de Urgencias es variado, éste va desde : 15 a 45 minutos, si se considera que esta establecido que este lapso no debe rebasar un período mayor a 15 minutos; se analiza con esto que se está arriesgando la vida del paciente.

Observaciones

Los datos de investigación mediante la observación, comunicación y experiencia; indica que sólo algunos usuarios están satisfechos con el servicio que reciben, otros no; Esto puede ser porque el servidor:

1. No sabe como atender al usuario.
2. No conoce los procedimientos de trabajo.
3. El servidor no tiene disposición de hacerlo a pesar de que sabe.
4. No conviene a sus intereses personales
5. Así se lo ordenan o sugieren sus jefes
6. Carece de los implementos de trabajo
7. Porque las cargas de trabajo superan su capacidad de atención.

8. Por otras causas ajenas a los empleados y sus dirigentes

Las dos primeras se pueden resolver mediante la capacitación al servidor público.

La tercera y la cuarta tienen que ver con los valores personales y la responsabilidad propia.

Las cuatro restantes escapan al control del servidor.

En base a la experiencia y a la observación directa en los últimos 5 años a continuación expongo sugerencias para mejorar la calidad de atención humana al cliente (paciente), motivo de análisis de la presente investigación.

Sugerencias para mejorar la calidad de atención humana hacia el paciente.

La Dirección General Médica tendrá la responsabilidad de proporcionar al personal todos los elementos técnicos acordes con los avances científicos y con la realidad operativa para incrementar la simplificación del trabajo y la optimización de los recursos en beneficio del paciente; durante su estancia hospitalaria y para integrarlo a su familia y comunidad en las mejores condiciones de salud en el menor tiempo posible y de esta forma otorgar atención médica al paciente con oportunidad, cortesía y calidad.

Por medio de las jefaturas de servicio médico y con la participación activa del personal calificado se capacitará al personal involucrado en la problemática detectada.

Para lograr calidad se deberá encaminar al personal a.

- Detectar errores.

- Analizar el desempeño de la calidad.

- Hacer una participación de equipo positiva para resolver problemas y prevenir errores.

- Buscar soluciones en grupo ya que todos deben cooperar para llegar al éxito.

4.3 "Propuestas"

Calidad Personal.-

- Cada uno de nosotros debemos hacer que la calidad se cumpla, por medio del desempeño, actitudes y comportamiento, debemos reconocer responsabilidad de calidad y no cargar la culpa a otros cuando las cosas salen mal.
- La calidad personal es "Dar calidad para recibir calidad".
- La persona de calidad deberá tener sus valores bien claros, una visión definida, tendrá iniciativa y toma de decisiones para efectuar cualquier tarea por difícil que sea; sabrá establecer prioridades en sus labores cotidianas.
- Las acciones de la persona deberán ser de cooperación y tendrá actitud de ganar, ganar.
- Deberá reaccionar ante cualquier cambio para beneficio propio, del grupo y de la organización.

Equipo de servicio.

- Como proveedor de servicio debemos formar parte de un gran equipo; los otros componentes son sus compañeros de trabajo y el cliente (paciente).
- Como integrante de un equipo es importante reconocer que las metas personales, las de equipo y las institucionales son alcanzables por medio del apoyo mutuo.
- Sugerencias para que sus compañeros de trabajo, trabajen con usted y no en su contra:

a) * Crear un clima de respeto con todos los integrantes del equipo.

b) * Precisión en cuanto a información solicitada por el paciente.

c) * Identificar e informar a todo el grupo quién posee la información solicitada por el paciente.

d) * Demostrar que como jefe usted también forma parte del equipo.

e) * Otorgar reconocimientos y felicitaciones por un trabajo bien desempeñado.

f) * Hacer sentir al personal que son parte importante de la organización.

- Considerar a los empleados como seres humanos, de esta manera aumentará su cooperación en el trabajo, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:

a) * Brindar el tiempo que sea necesario para que el empleado se familiarice con la empresa.

b) * Explicar razones políticas y normas de la organización.

c) * Mantener informados a los empleados sobre su desempeño personal, así como de sus errores, haciéndoles resaltar las causas que los propiciaron.

d) * No ver a los empleados como máquinas a las cuales se les aprietan botones o como a un manual el cual se le puede manipular o formular.

e) * No comparar a las personas que tienen más talento o virtudes con las que no los tienen.

Actitud de Servicio.

Para el cliente lo más importante es percibir una actitud positiva, ésta se logra a través de la comunicación ya que es la clave de las relaciones con los clientes (pacientes).
Es necesario que el personal conozca que la comunicación integra la palabra, el gesto, la mirada y la mímica y para que se pueda entrar al círculo de la comunicación es necesario establecer empatía, para ello se necesita saber escuchar y admitir que todo ser humano tiene diferentes formas de pensar, por lo tanto hay distintos comportamientos.

Estrategia de servicios:

Beneficia principalmente al cliente (paciente) y nos debemos preguntar ¿por qué el cliente nos prefiere a nosotros?

Objetivos de una buena Estrategia

1. Servir al cliente (paciente).
2. Calidad de servicio.
3. Beneficio.
4. Dar atención a los clientes (pacientes)
5. Informar al cliente (paciente).

1.- Servir al cliente (paciente).- Se debe prestar excelente servicio para que el cliente (paciente) quede satisfecho; el servidor deberá ejecutar todos los medios posibles para lograrlo, ejemplo:

- Mantener limpio el lugar
- El arreglo y la presentación personal debe ser acorde con el reglamento de la institución.
- Las características del mobiliario será el necesario confortable, de tal forma que el usuario se sienta cómodo
- El tiempo de atención deberá ser en un lapso no mayor a 10 minutos.

2.- Calidad de servicio.- La economía global actual obliga a las organizaciones y a sus directivos para que ofrezcan un servicio de calidad total en conjunto con el grupo de empleados que conforman la institución.

3 - Beneficio de servicio.- Esto es lo que busca el cliente al obtener un servicio es llegar a la meta satisfaciendo así sus necesidades.

4.- Atención al cliente (paciente).- Es importante brindar facilidades al cliente en lo que respecta a: estacionamiento, asesoría directa e indirecta, citas previas, atención eficiente y rápida.

- Efectuar la recepción del paciente y del familiar.
- Presentarse con el paciente y su familia orientándolos en trámites que deberá realizar
- Recibir al paciente verificando su identificación
- Instalarlo en camilla o cama, etc., de acuerdo a sus condiciones físicas.
- Proceder a la atención de urgencias indicada por el médico
- Realizar la recepción del paciente y orientarlo si sus condiciones lo permiten.
- Recibir al paciente con amabilidad, cortesía y respeto presentándose con él.

- Al trasladar al paciente en su cama presentarle a sus compañeros y al personal de enfermería que participará con él en su atención.
- Colocar la tarjeta de identificación en el sitio correspondiente.
- Instruir al paciente y a la familia sobre
- Comunicación con el personal de enfermería por medio del timbre, interfón, uso de lámparas de noche y ubicación de la misma.
- Sitios para guardar sus objetos de uso personal y la localización de los servicios sanitarios.
- Propaganda que lo oriente para conocer a cerca de su padecimiento.

5.- Nuestra preocupación como servidores públicos no debe consistir en demostrar que no hemos sido empleados ineficaces. Hay cosas que el servidor público puede resolver, y hay otras que no están en sus manos. Aportando una información pertinente, entendida ésta como aquella que permita al usuario avanzar en dirección hacia su meta con la mayor prontitud posible, en vez de una información impertinente, que no ayuda al usuario en esos dos sentidos. Decirlo es fácil, sin embargo, se requiere adquirir las habilidades necesarias.

El primer requisito consiste en identificar la situación del usuario. ¿Es alguien que apenas está llegando? ¿Es un usuario que está a la mitad de un proceso de búsqueda? ¿Se trata tal vez de alguien que ya está molesto porque nadie responde sus preguntas? ¿Es acaso una persona que ya fue atendida y sólo está esperando?. El segundo paso consiste en identificar la información pertinente, tal y como ya fue definida; si el servidor público no la

sabe, será necesario que la consiga o que indique al usuario quién puede dársela con mayor seguridad. El tercero consiste simplemente en aportar la información pertinente.

Principios para un servicio de calidad.

- El servidor debe ser sociable y estar preparado profesionalmente para demostrar trato cordial y amable al paciente.
- Se debe estar cerca del cliente atendiendo sus necesidades e inquietudes en el momento que lo solicite.
- Se debe tener empatía en el trato con el cliente (paciente).
- Ver al cliente (paciente) como el activo más importante de la empresa.
- El servicio con calidad lo brindan los integrantes de la organización, por lo tanto son los principales clientes (paciente).
- El reconocimiento al personal es una fuente de motivación muy importante.
- Los equipos de mejora continua hacen que una organización evolucione.
- Visualizar la satisfacción de las necesidades de los clientes (paciente) proporcionando siempre atención con calidad.
- Las unidades de trabajo llamados puestos están diseñadas para que el servidor público contribuya a que el usuario resuelva su problema y avance en dirección a su meta.
- El cliente (paciente) siempre será la persona más importante, de él depende que la organización crezca, permanezca o muera.
- Los clientes (paciente) no dependen de nosotros, nosotros dependemos de los clientes (paciente). Si el cliente no ocupa nuestro servicio entonces la organización desaparece.

- Los clientes (paciente) jamás nos quitaran el tiempo mientras la puerta esté abierta, nuestro tiempo es de los clientes (pacientes).

  Cada cliente (paciente) merece respeto y atención no importa el tiempo que nos tardemos al efectuar un servicio.

- Los clientes (pacientes) nos hacen un favor cuando nos buscan. Nosotros no les hacemos ningún favor sirviéndoles.

  Al buscarnos nos darán trabajo, el servirles es nuestro trabajo.

- Los clientes (pacientes) no son extraños al negocio; son la parte esencial para que el negocio exista

  Al conocer sus cualidades y necesidades el negocio tendrá la responsabilidad de satisfacer al cliente (paciente) de tal forma que nos permita seguir creciendo.

- El cliente (paciente) no es una venta, es una persona que anhela, siente y trabaja para nosotros.

  Al conocer sus necesidades éstas son importantes satisfacerlas por lo tanto al hacerlo es también recíproco que se esfuerce para lograr una satisfacción total.

- Los clientes (pacientes) son dignos del trato más amable que podamos brindarles.

  Si no se les da el trato deseado simplemente no regresan.

- La cortesía honra y engrandece a quien la otorga.

  Al escuchar gracias se debe sentir una persona importante.

- Los clientes (pacientes) son la unidad de la empresa.

  Si no hay clientes (pacientes) la empresa desaparece

- Debe haber módulos de información y letreros que orienten al usuario para encontrar el lugar donde pueda resolver su problema o satisfacer la necesidad que lo llevó a la institución.

Derechos del cliente (paciente).

- Debe ser tratado como ser humano tomando en consideración que siente, este trato deberá ser con amabilidad, honradez y respeto.

- Al preguntar a cerca de un servicio, las respuestas del servidor deberán ser rápidas, de manera cortés y bien informadas.

- Tiene derecho a efectuar aclaraciones a cerca del resultado obtenido después del término de la atención, de forma mutua y satisfactoria posible.

- Tiene derecho a ser tratado como deseamos que se nos trate cuando nosotros somos clientes (Empatía).

- Deben ser tratados con eficacia, es decir: grado en que se hace avanzar a las personas en dirección hacia sus metas.
- Deben ser tratados con eficiencia esto está principalmente relacionado con el tiempo que el usuario necesita invertir en el servicio que recibe.

CONCLUSIONES

La presente investigación demuestra la naturaleza equivoca e inesperable en la que se encuentran los usuarios de una unidad hospitalaria, un buen número de reportes y llamados de atención son sacados a la luz pública luego de que el personal encargado de garantizar su bienestar y salud no se encuentra debidamente capacitado para brindar un mayor nivel de atención.

Retomando los aspectos más importantes del proceso administrativo a través de la historia este trabajo aborda la importancia del elemento humano en las organizaciones, al considerar la cultura organizacional como una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento ante las organizaciones a fin de comprender los procesos de adaptación y cambio.

Conformar una nueva visión en la organización, en este caso de una unidad hospitalaria las sugerencias y los conceptos propuestos en la siguiente investigación no distan en la realidad, pues representa un modelo práctico para concebir y formular acciones apegadas a los cuidados de los pacientes.

No se trata de pensar que se atiendan intereses particulares, sino más bien de actuar de manera responsable, eficaz y oportuna que coadyuve en el crecimiento de la empresa brindando un servicio de calidad.

La noción de mantener un clima acorde a las necesidades del cliente (paciente) va más allá del firme propósito de inculcar al personal de salud una ética profesional.

Por otra parte es importante también reconocer el aspecto profesional de aquel servidor que otorga un servicio de calidad, este punto recae en la responsabilidad de los jefes. Estos deben analizar la importancia que tiene para el servidor el ser recompensados, así como las consecuencias de esta recompensa.

El llevar a cabo una transformación tanto de los jefes como del servidor implica modificar actitudes y conductas de tal forma que el usuario perciba que el trato que recibió fue de buen modo y así tenga una opinión satisfactoria del servicio brindado.

Es por esto que propongo que se de a conocer en la institución afectada las sugerencias de mejorar la calidad de atención humana en un periodo de mediano plazo, para que el usuario deje de tener esa percepción negativa y a su vez resulte beneficiado

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando

Técnicas de la Investigación Administrativa

Editorial Trillas.

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

Audirac Camarena Carlos Augusto.

ABC del Desarrollo Organizacional.

Editorial Trillas 1994.

Benis.

Desarrollo Organizacional

Chiavenato Adalberto.

Introducción a la Teoría de la Administración.

Editorial Mc Graw Hill

David Duckson

Tecnología Alternativa

Editorial Blume.

Douglas Mc Gregor.

El aspecto Humano de las Empresas.

Editorial Diana

Primera Edición.

México, D.F. 1969.

Eric de la Parra Paz

Guía Práctica para Calidad en el Servicio

Grupo Editorial 1997.

Guía de Estudios

UNAM

2º Examen parcial de RH I

Heinz Dieterich.

Nueva Guía para la Investigación Científica.

Colección Ariel.

Editorial Heinz Dieterich. Steffan

México, Enero 1998.

Hernández Rodríguez Sergio.

F C A. UNAM SUA

Fundamentos de Administración.

México, Nueva Editorial Interamericana

1982 - 1984

Joseph L Bower

Oficio y Arte de la Gerencia. Vol II

Editorial Norma

Mayo 1995.

Joseph L Massie.

Bases esenciales de la Administración

Editorial Diana

Kas Fremont E

Administración de las Organizaciones.

Mc Graw Hill 1983.

Keith Davis. PHA.

El Comportamiento Humano en el Trabajo.

Junio 1985

Koontz Y O`Donell.

Curso de Administración Moderna

Editorial Mc Graw Hill.

Megginson C. Leon.

Administración, Conceptos y Aplicaciones.

Editorial Continental

Modelo de Atención y Servicio al usuario

Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal.

Toluca, México, 1996

Munch Galindo.

Fundamentos de la Administración

Editorial Trillas.

Paniagua Adona, Andrés.

Ríoz Szalay, Adalberto.

Origen y Perspectivas de la Administración

Editorial Trillas, Mèxico.

Philip Kotler. 1989.

Mercadotecnia.

Tercera Edición.

Programa de la Modernización de la Administración Pública

1995 - 2000

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo 1996.

Ramírez Gutiérrez María Claudia.

Tesis. Propuesta para elevar la calidad de vida en el trabajo mediante la implantación de círculos de calidad

Cuautitlán Izcalli

México, 1997

Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas

Editorial Limosa.

C.P Rodríguez Guzmán Mario

Teoría de las organizaciones

Febrero 1998

Profesor L A. Salinas Hernández Arturo

Departamento de Ciencias Administrativas (apuntes)

Materia de Administración de R.H. I

Terry George

Principios de Administración

Editorial Continental.

William T. Morris

La ciencia de la administración.

Editorial El Ateneo.

Buenos Aires 1974.

Zorrilla Arena Santiago, León Aguilar

Introducción a la Metodología de la Investigación.