



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**Propuesta para la Gestión Pública del Municipio de  
Tingambato, Michoacán apoyada en la Estrategia  
de Desarrollo Organizacional**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

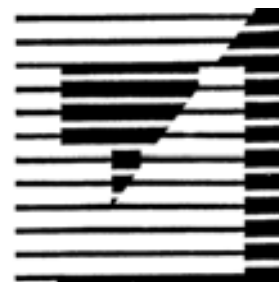
**Licenciada en Administración**

Presenta:

**ANA LAURA MAGAÑA CARRERA**

**ASESOR: MTRA MARIA EUGENIA RIVERA  
ALVAREZ**

**Uruapan, Michoacán. OCTUBRE de 2008**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## DEDICATORIA

A Dios:

Por todas las bendiciones que ha emanado sobre mí a lo largo de mi vida y por permitirme llegar a este momento.

A mis padres:

José Luís y María Luisa, por el gran regalo de la vida, su amor, su tiempo, por el sacrificio de darme una carrera y porque siempre han creído en mí

Gracias a su apoyo todo ha sido más fácil.

A mis hermanos:

Miriam y Jorge por todo el apoyo que me han brindado en todo momento y por que han sido gran ejemplo.

A David por incitar a terminar este proyecto, por la gran admiración que le tengo como profesionalista y por la ilusión de algún día ser en el ámbito laboral como él.

A todos mis amigos.... Por que sin ellos esta aventura no habría sido posible.

A mis sobrinos (Aarón, Luís, Sebastián y Diego) en espera de que algún día me superen en todos aspectos.

A mí tía Anita, por todo lo que representa y por enseñarme que no hay obstáculo que no se pueda vencer.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A la Maestra María Eugenia Rivera Álvarez, por su apoyo y tiempo para concluir este trabajo.

A los maestros que me brindaron el conocimiento a lo largo de la carrera.

A la Universidad Don Vasco por haberme permitido ser parte de ella.

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO I**

#### **ADMINISTRACIÓN GENERAL Y PÚBLICA**

**6**

##### **1.1. Administración General.**

**6**

1.1.1. Antecedentes de la Administración. **6**

1.1.2. Definición e importancia de la Administración. **12**

1.1.3. Objeto de la Administración. **17**

1.1.4. Características de la Administración. **18**

1.1.5. Proceso Administrativo **19**

1.1.5.1. Planeación. **21**

1.1.5.2. Organización. **24**

1.1.5.3. Dirección. **28**

1.1.5.4. Control. **32**

##### **1.2. Administración Pública.**

**35**

1.2.1. Antecedentes de la Administración Pública. **36**

1.2.2. Concepto de Administración Pública. **39**

1.2.3. Objetivos de la Administración Pública. **41**

1.2.4. El Proceso Administrativo aplicado al sector público. **42**

### **CAPITULO II**

#### **EMPRESA PÚBLICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

**47**

##### **2.1. Generalidades de la Empresa Pública.**

**47**

2.1.1. Concepto de Empresa. **47**

2.1.2. Elementos de la Empresa. **49**

2.1.3. Tipos de Empresas. **50**

2.1.4. Características de una Empresa Pública. **52**

##### **2.2. Cultura Organizacional.**

**56**

2.2.1. Concepto de Cultura Organizacional. **56**

2.2.2. Cultura Organizacional y el cambio. **57**

	Página
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ANÁLISIS TRANSACCIONAL</b>	<b>59</b>
<b>3.1. Proceso de D. O. Desarrollo Organizacional.</b>	<b>59</b>
3.1.1. Concepto y objetivos del D. O. (Desarrollo Organiza - cional).	60
3.1.2. Agente de cambio.	64
3.1.3. Modelos de D. O. (Desarrollo Organizacional.) Limitaciones y Promesas del Desarrollo	65
3.1.4. Organizacional.	68
<b>3.2. El Análisis Transaccional.</b>	<b>69</b>
3.2.1. Definición de Análisis Transaccional.	70
3.2.2. Posiciones en la vida.	71
3.2.3. Estados de Ego.	72
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>CASO PRÁCTICO.</b>	<b>74</b>
4.1. H. Ayuntamiento del Municipio de Tingambato, Mich.	74
4.2. Planteamiento del problema.	75
4.3. Justificación.	77
4.4. Objetivos (General y Específico)	78
4.5. Hipótesis.	79
4.6. Metodología de la investigación.	79
4.7. Técnicas y Herramientas de Investigación.	80
4.8. Análisis	84
4.9. Conclusiones	104
4.10. Propuesta.	105
Bibliografía.	112

## INTRODUCCIÓN

México país basto en historia, cultura, tradiciones, hombres comprometidos con el crecimiento sustentable, sueños e ideas de un México competitivo, un México participativo donde las voces de los mexicanos se conjuguen en armonía.

Resulta trascendente enfatizar que aún con los recursos con los que el país cuenta es necesario que las organizaciones como base del desarrollo se armonicen y busquen el crecimiento a través de la sana aplicación de una administración científica, apoyándose en los movimientos o teorías administrativas de las cuales pueda allegarse y siendo estas aplicables al tipo de organismo que se esta trabajando.

Por ello, se debe de abordar a las organizaciones desde la más pequeña hasta la que podría resultar la más significativa para el crecimiento del país, es así, que se llega al Municipio de Tingambato Michoacán, en especifico a la Administración del H. Ayuntamiento; observar como se trabaja y cuales los resultados obtenidos.

La administración apoyada en el movimiento de D. O. (desarrollo organizacional) el cual promueve la creación de organizaciones eficaces, donde se aplique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua; Ampliando los horizontes preparando a los miembros de la organización para que sean capaces de resolver problemas que sobre la marcha vayan surgiendo.

En los años sesenta, un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo haciendo énfasis en el progreso planeado de las organizaciones, desde entonces se ha escrito y hablado mucho sobre el asunto.

Este movimiento llamado desarrollo organizacional (D. O.) es un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y medio ambiente, orientado a propiciar el crecimiento, desarrollándose según sus potencialidades.

El D. O. es interdisciplinario y ecléctico de tal manera que promueve la participación, incluyendo en los planes a tantas personas como sea posible para desarrollar procedimientos, estrategias y/o actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las mejoras deseadas.

El D. O. se infiltra en estructura, tecnología e individuos, apoyándose de consultores internos o externos, obteniendo mejores resultados de estos últimos ya que resultan objetivos y con experiencia en diversas organizaciones.

Es así, como surge la inquietud de proponer un movimiento de D. O. dentro de una Administración de carácter Público, donde los resultados permitan el aprovechamiento de todos y cada uno de los recursos con que se cuenta, buscando el beneficio no sólo para la organización en sí misma, sino para las personas que laboran dentro de ella y como consecuencia para el municipio en sí.

Hay que recordar que lo único constante es el cambio, se debe estar preparado para enfrentarlo e ir evolucionando en conocimientos y tecnología.



## **CAPITULO I**

### **ADMINISTRACION GENERAL Y PÚBLICA**

Para poder entender la Administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores y, relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. La Administración aparece desde que el hombre empieza a trabajar en sociedad.

La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, social y en servicio.

Es así como a través del tiempo se han generado diversos conceptos de la palabra administración de los cuales mencionaremos sólo algunos más adelante ya que por su diversidad, sería complejo ocuparnos de todos; es de esta forma que la palabra administración es utilizada y aplicada en todo lugar donde existe un objetivo común por lograr, por ello el sector público no puede ser la excepción.

#### **1.1. ADMINISTRACIÓN GENERAL**

##### **1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Infinidad de hechos históricos demuestran que desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar un objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Un hecho histórico no es la suma de los llamados factores de la historia, sino una realidad indisoluble, la historia ayuda a comprender como a través del tiempo se han ido desarrollando teorías y a su vez como estas teorías han ido evolucionando

y tomando diferentes direcciones; la Administración no puede ser la excepción ya que ha existido desde tiempos remotos, empero se ha ido transformando; una descripción detallada de estos acontecimientos, resultaría extensa, es por ellos que sólo se citan algunos de los antecedentes de la misma.

## **PUEBLOS DE LA ANTIGÜEDAD**

“Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización, el arrastre procedimiento empleado para cazar a los enormes mamuts de la edad de los Glaciales, indican una auténtica organización. Esta labor necesariamente de grupo, tenía que ser de manera coordinada, con objeto de lograr, el conducir a los animales a través de una ruta preestablecida.” (FERNANDEZ Arena, 1977:1) Es atractivo como Fernández Arena, describe la organización que existió en los pueblos antiguos, cómo era la realidad de esos pueblos que tenían que unificarse en agrupaciones que les permitieran recolectar alimentos, tan real y apegada la administración de tipo empírica que empleaba en aquel tiempo a la que ahora se utiliza ya con bases científicas que les permitía obtener buenos resultados.

“Los sistemas usados en Egipto hacía el año 1300 a. C. procedimientos administrativos definidos y sistemáticos; por primera vez el sistema administrativo de Egipto fue, por así decirlo, codificado, se coordinó y llevó a cabo como una máquina bien organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido”. (WEBER, citado por Fernández Arena, 1977:2) El sistema usado en Egipto, es otro claro ejemplo de que la administración se ha hecho presente

en las actividades que esta cultura ha manejado ya que con base en ella, han buscado la eficiencia y la productividad de sus métodos utilizados.

“En China, existen, múltiples vestigios de administración; aproximadamente en el año 1000 a. C. se sitúa la constitución de Chow”. La administración que se dio en China, se enfocaba más a lo que en la actualidad conocemos como administración pública, ya que hace hincapié a la forma de cómo debe estar organizado el gobierno antes de comenzar sus funciones, organizándose de la mejor forma para evitar la duplicidad de funciones, así mismo tomando muy en cuenta la participación de cada miembro de la organización.

“En Grecia, son varios los autores que hacen mención a diversos asuntos administrativos, Sócrates dice: No desprecies a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos, únicamente en la magnitud, pero en todos los demás aspectos son muy similares. Pero lo que más se debe de tomar en cuenta, es que ninguna de estas actividades se dirige sin hombres, los asuntos privados no se dirigen por una clase especial de hombres y los públicos por otra, puesto que los que manejan los asuntos públicos utilizan hombres que no son en nada diferentes de los que emplean quienes manejan asuntos privados”

Platón, enfatiza la especialización y las aptitudes necesarias que ella requiere.

Aristóteles observa una depurada organización formal o estructuración de un estado perfecto.

Pericles, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuada.

En suma, los griegos utilizaron profusamente buena administración en el transcurso de la edad de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen a través del tiempo.

Durante varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de la administración pública.

Roma, reflejo e influencia griega, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos, organizando el primer estado como magisterios específicos. En Roma cada año nombran unos magistrados encargados de gobernar el país; Roma aplica una administración donde designa responsabilidad a cada magistrado; como puede ser el magistrado de ganadería, de trabajo, de quiebras, educación, navegación, impuestos.

En América, y en particular en México, encontramos vestigios de administración entre las diferentes corrientes indígenas, sobresalen las acertadas direcciones de Tlacaélel y Nezahualcóyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de vida mejor". (Ibíd: 3-5)

Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 000 años, desde hace 7000 años hubo grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, esto con la finalidad de hacer de las tareas para recolectar alimentos una actividad mas sencilla, con la producción de maíz se dieron practicas económicas y administrativas.

## **GREMIOS Y CORPORATIVOS**

“El comercio creciente dio nacimiento, en diversos países, a la constitución de gremios y corporaciones.

En México de los aztecas se dice: En el silote de Tlatelocto, situado al norte de la ciudad de México-Tenochtitlán, apareció desde principio del siglo XV la primera liga de gremios de comerciantes; algunos años más tarde surgieron otras siete de estas agrupaciones dentro de la misma ciudad de México.

Cada uno de los gremios de comerciantes tenía un jefe, así como diversas categorías de participantes, los directores de los gremios recibían genéricamente el título de jefes de los pochtecas”.

“En Europa, el antecedente de los Gremios, se encuentra en las uniones de comerciantes; una de las más famosa manifestaciones de actividad comercial la proporcionó la liga que forman todas esas naciones y que constituyó el Hansa o sea la unión de todas esas ciudades, de donde se derivó el nombre que se les dio: ciudades hanseáticas, o, ciudades únicas, en este caso con propósitos comerciales”

## **FABRICAS INGLESAS**

“La demanda creciente de satisfactores debilitó a los gremios y corporaciones dando preámbulo a la industria, la que surgió en la llamada revolución industrial. El mayor avance en la capacidad productiva del trabajo, la mejor habilidad, destreza y juicio con el que se puede dirigir o laborar, tiene como antecedentes la división del trabajo”

## **ESTADOS MODERNOS**

“A partir de Carlomagno se inicia la formación de diversos estados europeos que siglos después formarían las naciones de la actualidad. En 1516 se publica la Utopía de Santo Tomás Moro, en esta obra los complejos problemas de las relaciones humanas se tratan con inteligencia y comprensión. Los estados se transformaron y así vemos surgir a los cameralistas, quienes pretenden un nuevo orden administrativo. El autor Jonh Lucke, en el siglo XII, estableció supuestos muy interesantes que han servido de antecedentes a diversos gobiernos actuales, entre ellos el mexicano, propuso que debía existir la división gubernamental en tres ramas: legislativo, ejecutivo y judicial. En el siglo pasado otro francés; Alexis Tocqueville, escribe criticando al gobierno norteamericano, en la proporción que se utilice la división del trabajo, el trabajador, se volverá más débil, con una mente más estrecha y más dependiente, así al mismo tiempo que la ciencia de producción rebaja la categoría del trabajador, aumenta la de su patrón”.

### **CAMPAÑAS POLITICAS MILITARES Y LA CONQUISTA ESPACIAL.**

“Desde el éxodo de Moisés, de características políticas y religiosas hasta la guerra de Corea, son muchos los ejemplos y estudios que arrojan consecuencias administrativas. En el libro del éxodo capítulo XVIII versículo 14 al 27, se refiere a la delegación de la autoridad, así como a la división del trabajo; Roma contaba con una milicia numerosa y de organización casi perfecta, un ejército romano se componía de varias legiones, y cada legión era un ejército aparte, con infantería de línea, infantería ligera, caballería y artillería.

Las cruzadas de la Edad Media, además del proceso administrativo, tuvieron consecuencias que terminaron en el taller familiar, que después evolucionaron en

gremios y corporaciones. En México, se es testigos de la gran hazaña de la conquista llevada a cabo por Hernán Cortes, campaña militar tan importante por su organización y características.

Actualmente se es testigo de la conquista espacial, en la cual se invierten miles de millones y se obtienen resultados interesantes, más de cuatro millones de personas trabajan en el esfuerzo por lograr un astronauta norteamericano en la luna” (Ibíd.: 7-17)

La administración ha tenido participación en todos los procesos y culturas que a través del tiempo han sobresalido, hablar de todas aquellas actividades históricas donde se ha hecho presente resultaría demasiado complejo; empero se observa como a través del tiempo se han contado con conocimientos no de forma técnica, sino más bien enfocada a la práctica empírica, aplicando cada uno de los procesos para lograr una administración efectiva.

Desde los tiempos primitivos, pasando por las culturas de los antiguos pueblos asiáticos, la iglesia católica, gremios, estados modernos, fabricas inglesas, campañas políticas, militares y la conquista espacial, la administración se ha hecho presente, emergiendo en una variedad de planteamientos, teorías y técnicas que fundamentan la práctica de la misma.

Son muchos más los autores que tocan temas referentes a los antecedentes de la Administración, los cuales no sería factible citar en un trabajo ya que harían difícil y cansada la lectura.

Sin embargo, ahora que se conoce que desde la antigüedad, han existido prácticas de carácter administrativo, resulta interesante sumergirse dentro de la

misma para conocer la importancia que tiene y el efecto que causa su correcta aplicación.

### **1.1.2. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Cuando se escucha hablar sobre un tema que resulta de interés se indaga en los inicios del mismo, esperando contar con mayor información, que permita entender con claridad de lo que se está hablando; el término Administración, es usado en todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la vida cotidiana, desde como administrar un hogar, un trabajo, la iglesia, la escuela, una organización mundialmente reconocida; y específicamente el sector público que será en el que nos detendremos y analizaremos de fondo a fin de entender y comprender de forma mas clara su administración, pero que hay detrás de este significado, que se conoce de él, qué elementos lo integran, aquí se citan algunos autores que han compartido a través del tiempo sus definiciones acerca de tan usual concepto.

“Responsabilidad de emprender acciones para que los individuos contribuyan de la mejor manera a los objetivos del grupo; haciendo hincapié en las tareas encaminadas a la creación de un ambiente interno que facilite el desempeño, nunca se debe pasar por alto que la administración se debe operar tanto en el ambiente externo de la empresa, como en el interno de los distintos departamentos de la propia empresa.” (KOONTZ, O´Donell, 1987:3).

Es evidente que para Koontz O´Donell, el concepto de Administración se refleja en la dirección de un organismo social así mismo la efectividad para alcanzar los objetivos planeados, cuidando de manera minuciosa los detalles tanto internos como externos de la organización.



“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado” (FERNANDEZ, citado por Reyes Ponce, 2001:3) Mientras Fernández maneja su definición como un conjunto de principios y técnicas encaminadas al logro de objetivos a través de una estructura organizacional, con características propias, coordinando sus objetivos con la fuerza de trabajo.

“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (JIMÈNEZ, citado por, Reyes Ponce, 2001:5) Jiménez cita la definición de Administración como una ciencia regida por distintos factores como son: principios, técnicas y la aplicación de las mismas para la obtención de mejores resultados a través de un organismo social, en el cuál se lleve a cabo la práctica de una administración

Como se puede observar el significado de Administración, es en sí sencillo, empero implica una complejidad de elementos y factores para que ésta se lleve a cabo con éxito, los autores antes citados se enfocan al logro de objetivos en grupo a través de una organización definida, ya que aun cuando el trabajo individual es efectivo, a su vez existen diversos objetivos que no se pueden lograr en trabajo individual; además de que el ser humano necesita de la interacción con otros organismos por su naturaleza de ser social.

Por lo tanto al analizar cada una de las definiciones citadas se concluye en que la Administración es la relación tanto de elementos técnicos y financieros coordinados por el capital humano, regido por una serie de normas y políticas;

cuya finalidad es el bienestar institucional, el cual se logrará mediante la planeación, organización dirección y control.

Pero el concepto de Administración como todas las diferentes ciencias, ha ido evolucionando a través del tiempo; de acuerdo a las necesidades a satisfacer del organismo en el cual se desarrolla, por ello es necesario indagar un poco en ella.

La administración se ha empleado desde la antigüedad de manera empírica, los procesos que se aplicaban con éxito se repetían en situaciones similares esperando tener los mismos resultados, todos en pro del bien organizacional formal o informal, empero a través de los años han surgido diferentes teorías, conceptos y técnicas que han dado mayor importancia a ésta.

La práctica de la administración se encuentra en cada una de las etapas de la actividad humana, negocios, escuela, gobierno.

“La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aun cuando se hace más necesaria mientras más complejo sea dicho organismo.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, con los cuales se cuenta.

Para las grandes empresas, corporativos y sectores públicos la administración es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad no funcionarían basándose en una administración de tipo empírica.

De igual manera para cualquier departamento dentro de una administración de carácter público su mayor posibilidad de ser competitivo es a través del mejoramiento de la administración, obtener una sobresaliente coordinación de sus elementos.

La obtención de la productividad, depende de la adecuada administración que se aplique dentro de la empresa de carácter público.

En especial los países que están desarrollándose, uno de los requisitos sustanciales es mejor calidad en su administración” (REYES, 2001:16-17) La administración es importante ya que se hace presente en cualquier organismo social que persiga un fin, mejorando los procesos y dando resultados cuando más organizado este dicho grupo,

“Es esencial para toda operación organizada, así como para cualquier nivel de la organización de una empresa. No es función exclusiva del presidente de una empresa o gerente general del ejército, sino también corresponde al supervisor de almacén o al comandante de brigada; en tanto que debilidad o dificultad puede aparecer en cualquier nivel administrativo“(MENDOZA, citado por [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx)) Mendoza afirma que no sólo es responsabilidad de los directivos o que no sólo ellos pueden hacer una efectiva administración; para que ésta se de debe existir la cooperación por parte de todos los que integran los grupos sociales; si sus metas u objetivos están bien definidos los resultados serán más cercano a lo planeado. Es así cómo en una gestión pública, no sólo es responsabilidad del presidente municipal el hecho de los logros, ya que estos se consiguen mediante la vigilancia continua de todo el gabinete.

Por lo tanto para que una organización del carácter público, se mantenga competitiva, y mejore sus procesos, tanto técnicos como con el personal se debe contar con una administración, planeada y dirigida correctamente, son las gestiones públicas en transición las que deben poner mayor atención en su planeación y las que deseen incrementar su productividad deben revisar sus

procesos, evaluar y comparar su planeación con los resultados que han obtenido; es en los resultados donde se palpa la importancia de la administración a través del tiempo y en la actualidad, ya que por su carácter de universal es aplicable en cualquier organismo social.

La Administración es una función de máxima importancia dentro del quehacer de un sector público, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, el mejor costo y la mayor eficiencia y eficacia.

### **1.1.3. OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Los diversos autores se han ocupado de aspectos sin duda de importancia, de aquello que acorde a su juicio lo constituye, pero su formación profesional frecuentemente ajena a la disciplina que nos ocupa, ha limitado y hecho parcial su visión.

“La sociedad, esto es; la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común, es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración” (REYES, 2001:4) Para Agustín Reyes, el objeto principal, sobre quien cae la administración es el hombre, ya que de él se derivan todas las demás acciones, siendo él quien coordina y lleva a cabo cada una de las actividades.

“El objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”.  
(TAYLOR, 1993: 1)

Taylor identifica el objeto de la administración en un resultado que de bien común al patrón y al empleado

La experiencia enseña que el hombre se agrupa en sociedades por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo, el necesita convivir, establecer relaciones sociales que lo ayuden a lograr sus fines, por lo tanto la administración para poder llevarse a cabo debe tener como objeto un organismo social vivo, con planes y objetivos a realizar y cuantificar resultados en plazos determinados; sin olvidar que la administración se aplica de acuerdo al organismo que se está estudiado y a las características que este presenta, es más de carácter subjetivo.

#### **1.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Como toda ciencia la administración cuenta con características que le ha permitido dar a conocer todos y cada uno de los distintos procesos que se deben seguir para llevarla a cabo, de ahí la subjetividad de los resultados que se obtengan ya que a pesar de contar con procesos, no implica un orden o secuencia a seguir, este se aplica de acuerdo a las necesidades de cada organismo.

#### **CARACTERÍSTICAS**

“Universalidad- el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

Especificidad- aún cuando la administración va siempre acompañada de otro fenómeno de índole distinto, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

Unidad temporal- aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se está dando, en mayor o en menos grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Unidad Jerárquica- todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración  
“(REYES; 2001: 15-16)

Estas son las características que cualquier administración eficazmente aplicada debe cumplir; por lo tanto deben de tomarse en cuenta las características con las cuales se deben cumplir a la hora de administrar, se debe de tener en cuenta que la administración para que sea eficaz debe de seguir todo un proceso.

#### **1.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO**

La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos organizacionales establecidos, por lo tanto la administración no es estática y debido a lo cambiante del entorno, lo cual modifica a nuestra propia organización, se hace necesario que la administración constantemente se este replanteando.

“El proceso administrativo, se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos

disponibles; de tal suerte que se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América”. (FERNANDEZ; 1997:1) El proceso administrativo, comienza con la necesidad que tiene el hombre por conseguir mejores resultados que satisfagan sus necesidades; en las organizaciones que existieron en la antigüedad aún hay vestigios de que se aplicaba un proceso administrativo quizá no conocido como tal, pero que seguía los parámetros del que ahora se conoce, su intensidad para una buena aplicación del mismo variaba de acuerdo a los elementos que cada organización poseía pero sobretodo del fin que perseguían.

“Los partidarios de la escuela del proceso administrativo, consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub.- actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, ejecución, dirección y control. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales es la administración”.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El proceso administrativo, es lo que integra a la administración o deriva de ella, para los partidarios de la escuela del proceso administrativo, es una teoría aceptable el creer que la administración se subdivide en etapas, siendo estas las que generan el proceso administrativo.

El proceso administrativo es la secuencia lógica de como se deben de ir aplicando cada una de las etapas del mismo; (planeación, organización, dirección y control) ante una situación, de la cual emerge la necesidad de optimizar los recursos con los que se cuenta para que tenga mayor rentabilidad y los resultados se puedan cuantificar o sean de carácter cualitativos.

En la práctica real, las cuatro funciones de la administración están de modo entrelazado e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo, antes de que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecutan en una secuencia en particular, sino como lo exija la situación.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función elemental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

#### **1.1.5.1. PLANEACIÓN**

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas inidentificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

“La planeación consiste en la determinación del curso de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que los habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades; necesarias para su realización”. (REYES, 2001: 27)

Ya cuando se tiene identificado un objetivo o meta a alcanzar, es momento de visualizar los cursos de acción que se aplicaran para alcanzar los objetivos, así



como los principios, elementos y la orientación que permitirán realizar lo que se tiene en mente.

“La planeación implica la toma de decisiones; consiste en seleccionar las líneas de acción que una compañía o cualquier tipo de empresa y cada departamento que la formen deberán seguir. Mientras no se haya tomado la decisión correspondiente no existirá un auténtico plan en el que se comprometan recursos humanos, materiales y hasta la propia reputación de la empresa” (KOONTZ; 1987: 42)

Planeación es la ubicación del momento en el que se encuentra cualquier organización, visualizar cómo quiere ser observada en un determinado tiempo; cuestionándose para ello; qué es lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se va a hacer y quién será el, o los que llevarán acabo la implementación de los cursos de acción que los conducirá a lograr los objetivos o metas planteadas; sin olvidar las variables externas o situaciones que pueden estar fuera de control y que podrían acabar con la planeación

Por lo tanto para lograr una planeación adecuada se debe estudiar distintos factores, tanto internos como externos, así mismo aquellos que pueden tenerse bajo control y aquellos que orillan a aplicar un plan adicional.

La planeación a su vez cuenta con una serie de pasos, elementos para que se lleve a cabo de la mejor forma.

## **ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN**

Componentes fundamentales en la planeación que se asocian directamente con otras acciones cruciales de la administración.

Analizando detenidamente las definiciones de planeación se observa que el concepto, comprende los siguientes elementos

Objetivo- el aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta: ¿qué es lo que se quiere?)

Cursos alternos de acción: al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estratégicas, para conseguir los objetivos.

Elección: la planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.

Futuro: la planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

( [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com) ), por lo tanto es importante saber que aún cuando la planeación prevé a futuro, ésta no se puede llevar a cabo si no existe un organismo social, que este buscando objetivos ya sea a corto, largo o mediano plazo, la planeación se compone de elementos que la hacen posible, como son los que se acaban de mencionar

Al momento de integrar los elementos de la planeación, se puede definir a ésta como: la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse a futuro.

## **PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN**

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los que lo forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía de acción.

Aún cuando no existen dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas, sin embargo en su aplicación existe una variación de acuerdo al objetivo que se persigue.

Principio de la precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas.

Principio de la flexibilidad: dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias q hayan variado después de la previsión. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Principio de la unidad: los planes deben de ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos lo que apliquen deben estar, del tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Principio de factibilidad: lo que se planea debe ser realizable; es inoperante realizar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Principio de compromiso: la planeación debe comprender un periodo en el futuro. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

La planeación debe tener bases firmes, los objetivos deberán ser rentables, para que pueda darse una planeación real, donde se puedan medir resultados, es importante recalcar que en cualquier tipo de planeación que se determine deberá existir un margen que permita no desviar el objetivo pero si llegar a el mediante un nuevo curso de acción implementado. La planeación aún cuando se forme de distintos sub-planes todos deben ir encaminados hacia un solo plan general.

Aun cuando el proceso administrativo no lleva un orden cronológico, lo más usual o a como se está acostumbrado a seguir es el proceso administrativo es que una vez que se cuenta con la planeación, se deben asignar las tareas y el orden que deben llevar, mediante una asertiva organización

#### **1.5.1.2 ORGANIZACIÓN**

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente social. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones para el logro de algunos o la mayoría de sus objetivos. El ser humano ha estado consiente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de los recurso, es aquí donde después de contar con una planeación que define ¿Qué se va a hacer?; ahora viene a involucrarse una nueva pregunta ¿Cómo se va a hacer?

“Koontz y O’Donnell menciona: organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y, coordinar tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa” (citado por Reyes. 2001: 276) Las actividades que se van a llevar a cabo, deben contar con una distribución

apropiada que permita ya sea de manera vertical u horizontal tener control sobre cada una de ellas para evitar una aplicación incorrecta.

La organización se refiere a estructura, por lo tanto a como deben de ser las funciones, jerarquías y actividades.

Los individuos que trabajan en un grupo para alcanzar los objetivos deben desempeñar roles, ya sea que los hayan creados ellos, o definidos y estructurados por alguna otra persona que quiera asegurar que cada uno contribuya al esfuerzo de grupo.

De manera similar a la planeación, la organización también cuenta con cierto elementos que la ayudan a lograr una estructura bien definida y un orden para cada actividad.

## **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización se refiere a estructurar, es quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa, por lo mismo se refiere a como deben ser las funciones, jerarquía y actividades.

División del trabajo: para dividir el trabajo, es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas; jerarquización que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. Segunda departamentalización que divide y agrupa todas las funciones, y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud

Coordinación: es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos ([www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com) la organización y la empresa)

Para que se pueda dar una estructura exitosa, se debe cumplir con los elementos de la organización, los cuales nos presentan una estructura, que establece el marco fundamental y en el que habrá de operar el grupo social, asignando así una división de tareas, coordinadas estas a su vez con el fin de facilitar el trabajo y lograr la eficiencia; una vez que se cuentan con los elementos asignados para una efectiva organización, no se debe pasar por alto que ésta debe cumplir con ciertos principios de la misma.

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización es una unidad social coordinada, conciente, compuesta por dos personas o más que funciona con relativa constancia a fin de alcanzar una meta o una serie de metas en común. El propósito de la organización es lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional

Especialización: cuanto más se divida el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Unidad de mando: este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Para cada función debe existir un solo mando.

Equilibrio de autoridad responsabilidad: debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al

mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Dirección y control: a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir sin una delegación, se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada.

Centralización: todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados es descentralización, todo lo que disminuye su importancia es centralización.

Jerarquía: una organización debe contar con una serie de niveles jerárquicos, desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia. Dentro de esto, la vía jerárquica es la ruta que sigue la autoridad y la comunicación al pasar por todos los niveles.

Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Centros de poder: en la organización deben de existir uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos de la empresa y la dirigen a sus fines.

Formación de Roles: deben existir reglas formales preestablecidas sobre los derechos y deberes de los ocupantes de los puestos y el trabajo que habrán de desempeñar.

No Inhibir el Potencial del Trabajador: La organización no debe ser tan estructurada y controladora que inhiba al trabajador para madurar y aplicar todo su potencial.

Flexibilidad.: Los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y las necesidades de sus integrantes. (Ibid)

Las organizaciones se conforman para que la gente que trabaja allí, alcancen objetivos que no podrían lograr, de manera aislada debido a las limitaciones individuales.

Organizar es entonces, la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de papeles para las personas de una empresa. El propósito de la estructura de la organización es ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano; una herramienta de la administración y no un fin en sí mismo.

### **1.1.5.3. DIRECCION**

Es influir en las personas para que trabaje con entusiasmo para el logro de los objetivos de la organización y de grupo, lo que está relacionado con el aspecto predominante interpersonal de la administración.

Todos los administradores coinciden en afirmar que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuo y como miembros de un grupo y de la necesidad que los administradores efectivos, sean también líderes efectivos.

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad” (REYES, 1998: 384) no se puede afirmar que la dirección sea la parte más importante de lo que es el proceso administrativo, sin embargo es la etapa donde se lleva a cabo todo lo planeado, mediante una estructura ya definida y una división de funciones.



La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Basándose en decisiones, ya sean tomadas directamente, o delegando autoridad.

Al igual que las etapas de planeación, organización, la dirección también cuenta con elementos que le permiten el logro de sus objetivos.

### **ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN**

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación

Ejecución de planes de acuerdo a la estructura de la organización, al contar ya con una plantación y una estructura que permita llevar a cabo las actividades el administrador analiza que se este cumpliendo con lo diseñado en tiempos.

Motivación, debe hacerse presente en todas y cada una de las áreas de un organismo, es indiscutible que un trabajador debe acudir a su lugar de trabajo con armonía aún a pesar de los posibles conflictos que se presentaran en un día laboral, es decir tener la suficiente confianza en si mismo para dar solución a la adversidad presentada, esto se logra manejando una excelente motivación por parte de la dirección.

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados

Comunicación. Factor de importancia invaluable, la comunicación es una herramienta indispensable para la apropiada ejecución de planes, una buena comunicación evita tiempos muertos.

Supervisión. Debe de estar presente a medida de que los planes se van haciendo más complejos, es importante recalcar que la supervisión debe realizarse de manera pertinente ya que una exagerada supervisión puede afectar de manera grotesca la relación entre jefe – subordinado.

Alcanzar las metas de la organización. Estos elementos en conjunto conllevan a lograr las metas fijadas, tal vez con algunas flexibilidades en la aplicación de lo planeado sin desviarse del objetivo.([www.google.com](http://www.google.com) )

Para que se pueda ejercer una dirección adecuada es necesario saber que es lo que se está haciendo de todo lo planeado, si se están ejecutando los planes adecuadamente a través de una estructura organizacional, que tan motivado se encuentra el capital humano para llevar a cabo las tareas delegadas, para así a través de una supervisión adecuada se logren los objetivos de la organización. Es en esta etapa de carácter dinámico se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización, siendo a través de esta etapa donde se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## **PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN**

Se debe delegar autoridad teniendo siempre el control sobre esa delegación que se confiere. Por lo tanto es necesario tener conocimiento de los principios que comprende la etapa de Dirección.

De la Dirección del objetivo o coordinación de intereses. Los objetivos solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan por ello, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses son satisfechos al conseguir las metas de la organización. Es obvio que dentro de una organización, los factores monetarios, técnicos carecen de valor si el capital humano no se encuentra altamente motivado para llevar a cabo cada uno de los planes, mientras mayor sea la motivación de el capital humano y que al llevar a cabo los planes de la organización se sienta altamente realizado, los resultados serán mas certeros a los planeados.

Impersonalidad de mando.- La autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar concientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y, no de voluntad personal. Por lo tanto la autoridad en una gestión pública debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

De la supervisión directa.- Se refiere al apoyo y la comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica.- Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos así como perdida de tiempo.

De la resolución del conflicto.- indica la necesidad de resolver los problemas que surjan mediante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con el conflicto por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas grandes colaterales. (No existen problemas pequeños o que carezcan de importancia).

Aprovechamiento del conflicto.- El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. (REYES.2001:387-389)

La dirección, llamada también ejecución comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que se ha considerado que la dirección y la administración son una misma cosa debido que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas; sin embargo el proceso administrativo no estaría del todo completo si le faltara la etapa de control .

#### **1.1.5.4. CONTROL.**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que correspondiera ocurrir, de lo contrario será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (MADDOCK. Citado por Reyes. 1998:440)

Es esta última etapa, donde se permite hacer una evaluación de lo que se hizo en relación con lo que se tenía planeado, así mismo aplicar nuevos cursos de acción

si los resultados que se están obteniendo se alejan mucho de lo planeado. Así mismo, al igual que todas y cada una de las etapas anteriores del proceso administrativo el control maneja una serie de elementos que permite su correcta ejecución.

## **ELEMENTOS DE CONTROL**

Relación con lo planeado.- El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición.- Para controlar es impredecible medir y cuantificar resultados.

Detectar desviaciones.- una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y lo planeado.

Establecer medidas correctivas.- El objeto del control es prever y corregir los errores.

Son los elementos los que permiten visualizar que fue lo que se hizo, con respecto a lo planeado, de igual forma se aprovechan los datos y se cuantifican los resultados que arrojará información de utilidad para continuar trabajando con esos parámetros o aplicar nuevos planes, que se acerquen más a los objetivos de la organización.

## **PRINCIPIOS DE CONTROL**

Equilibrio.-A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los

mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos.- Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él no se evalúa el logro de los mismos, por lo tanto, es indispensable establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

De la oportunidad.- El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

De las desviaciones.- Todas variaciones o desviaciones que se presentan en relación con lo planeado deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron.

De excepción.- El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempos. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada.- Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la función a controlar” (REYES, 2001: 441-443)

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.

Por lo tanto la Administración es una actividad que se puede encontrar en todas y cada una de las acciones que el ser humano realiza cotidianamente; se ha visto como a través del tiempo el ser humano a ido implementado acciones complementarias a su sistema administrativo, hasta llegar a lo que hoy se conoce como Administración mediante el proceso administrativo, el cual permite contar

con una oportuna Planeación, una Organización que limite las áreas en que se trabajara así como las actividades que se lleven a cabo, una Dirección que responda a la interrogante ¿Qué se está haciendo?, y un Control que compare los planes con los resultados, esta evaluación debe ser muy oportuna por si se necesitará cambiar cursos de acción.

Por lo tanto si la Administración se da de manera informal, dentro de las empresas debe existir una gestión de carácter técnico que permita la aplicación de todo el proceso administrativo.

Es ahora donde hablaremos de la empresa, las características de ella y, como a través del tiempo se ha venido dando una administración de manera técnica donde se ha tomado mucho en cuenta al Capital Humano.

## **1.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

Los servicios tienen en la Administración Pública un oferente con características especiales. En la Administración Pública no se tienen por que buscar el máximo beneficio económico puesto que se financian gracias a los impuestos que recauda el Estado; pero si debe de exigirse el máximo rendimiento social con sustentabilidad.

En cuentas nacionales, se refiere a la parte del sistema económico que está relacionado con la actividad estatal, ya sea financiero o no financiero. Incluye a las Entidades pertenecientes al Gobierno Central e Instancias Descentralizadas.

La Administración Pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha Administración, por principio es una, cualidad del Estado y sólo se puede aplicar a través de él.

Pero bien para poder entender un poco más acerca de la Administración Pública, hagamos un repaso sobre algunos autores y lo que ellos opinan sobre este término.

### **1.2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

La administración ha estado presente desde siempre en la vida humana, aunque en muchas ocasiones ésta pareciera ausente, pues casi siempre pasa desapercibida por la sencillez y simplicidad del organismo en donde se aplica, sin embargo es un hecho que a medida que han crecido las necesidades y asociaciones humanas, así también ha crecido la necesidad de desarrollar una buena administración.

En México el pensamiento administrativo, trata de construir la evolución desde las civilizaciones antiguas hasta la administración de nuestros días para así entender el desarrollo del proceso histórico social.

México no ha madurado social, económica ni políticamente, es un país en vías de desarrollo. Sin embargo, en cuanto al tiempo México es una de las comunidades más antiguas de América.

En la Administración Pública encontramos tres etapas:

**EPOCA ANTIGUA:** La administración se fue dando empíricamente con base en la experiencia y a la razón, enfocándose a la preservación de los pueblos, a la defensa y a la guerra o conquista y después para la administración de los tesoros de los príncipes y la forma de obtener y recaudar impuestos de los súbditos y de los pueblos conquistados. El gobernante/monarca dictaba la normatividad para



preservar el orden e impartir la justicia; él gobernaba, organizaba la educación para la clase guerrera y sacerdotal y administraba la riqueza.

Para apoyar al príncipe se crearon grupos de consejeros integrados con ancianos, sacerdotes, guerreros y jueces.

Es evidente ver como a través de la historia se puede observar, a diversas culturas que han buscado subsistir en zonas que presentaran condiciones favorables para ello, en la que hubiera buen clima, recursos naturales y, aplicando una administración de manera empírica donde repetían procesos que les habían resultado favorables, en situaciones similares; es en la época antigua donde el gobernante tenía todo el poder y dictaba la normatividad para preservar el orden e impartir la justicia.

ÉPOCA MEDIA: El rey va perdiendo por delegación su fuerza, y los señores feudales igual se preocupaban por preservar su riqueza controlar su administración y defender su feudo, para lo cual ejercían funciones de administración por parte del señor feudal, para la protección de su feudo y de sus integrantes.

En la época media, se comenzó a aplicar una descentralización por parte del rey hacía los señores feudales, aún cuando sin tener conocimiento acerca de este término tan utilizado en la administración, los señores feudales se preocupaban por preservar su riqueza y poder, para lo cual ejercían fusiones de administración

ÉPOCA MODERNA: El crecimiento de los pueblos, sus necesidades y la actividad de los gobiernos para el logro de sus fines, van modificando, no sólo la estructura del gobierno, sino además lo administrativo. La Administración Pública obtiene en el siglo XVIII diferenciación y singularidad que la definió dentro del mundo

gubernamental; desde el origen hasta el siglo XVII, era confundida con otras materias gubernamentales; el siglo XVIII se llamo Policía a la Administración Pública. Concepto que tenía dos sentidos:

\*Lo que puede contribuir a la felicidad de los ciudadanos y principalmente a la conservación del orden y la disciplina, reglamentos que miran a hacerle la vida más cómoda, a procurarle los satisfactores que necesitan para subsistir.

\*Leyes y reglamentos que conciernen al interior de un estado que tiende a: afirmar su poder, hacer buen uso de sus fuerzas y procurar la felicidad de los súbditos.  
(universidadabierta.edu.mx)

La Administración Pública relaciona a la comunidad con los individuos, además de todo aquello que tiene que ver con su vida, sus goces y actividades, es por ello que a través del tiempo la Administración Pública ha ido evolucionado, conjuntamente con las necesidades del hombre, de tal forma que hoy por hoy, la capacidad administrativa se ha convertido un elemento clave del éxito, al igual que en la antigüedad se han necesitado de la aplicación de ciertas leyes que permitan regular el orden social en beneficio de todos.

Además La Administración Pública es el resultado que se ha derivado de prestar atención y resolver las necesidades a la humanidad en conjunto que lo único que ha venido buscando desde sus orígenes es la supervivencia y una vida mejor, apoyándose de los recursos con lo que cuenta.

De igual forma, la Administración Pública se rige por normas en apego total de las leyes de la cual emanan todos y cada uno de los mandatos; citando además que la Administración Pública, proporciona servicios que son intangibles, por los cuales

el consumidor individual no paga honorarios inmediatos pero a través de lo recaudado fiscalmente está cubriendo el servicio que se le brinda.

Es necesario tener el conocimiento de que la Administración Pública para que lleve a la obtención de buenos resultados, debe contar con la aplicación del proceso Administrativo en sus diferentes etapas.

### **1.2.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

Administración Pública es objeto e idea; institución social y literatura. Arte y Ciencia, lenguaje y tecnología, proceso administrativo y método de conocimiento. Disciplina que piensa y profesión que actúa, la Administración Pública es tentativa de cambio y ejercicio mental. Agente Económico, fuente de empleos, arena donde conviven grupos humanos con intereses a veces coincidentes, a veces divergentes.

Y así podemos encontrar muchas frases que de manera general nos expresen lo que es la Administración Pública; sin embargo para entenderla se debe conocer un poco de su historia, saber que se dice de ella, como se ha aplicado en tiempo pasado, como ha sido su evolución y relacionarla con la actualidad. Son pocos los autores que en el presente se detienen a pensar en una definición sobre este concepto, empero se retomaran algunos autores de tiempo atrás y analizaremos a manera muy breve lo que para ellos significó la Administración Pública.

“La administración pública es el contenido esencial de las actividades correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a la de gestión que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr

con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especificado” ([www.google.com](http://www.google.com) universidad abierta)

“La Administración Pública es aquella que parte de la ciencia de la administración, y que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. Reconocer que existen problemas administrativos en los poderes ejecutivo y judicial, sólo que, por definición, el poder ejecutivo o administrativo es el encargado de realizar la política gubernamental, considerando al poder público en conjunto.” (Luther Gulick citado por [www.google.com](http://www.google.com), universidad abierta)

“La Administración Pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno, coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos.” (PfiffnerJohn M Ibid)

“La Administración Pública es la aplicación detallada y sistemática de la Ley. Toda la aplicación concreta de una ley general es una administración, ya sea la aplicación y cobro de un impuesto, la orden de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar.”( Woodrow Wilson, Ibid)

Podemos resumir que la Administración Pública es la ejecución y observancia de la política gubernamental, por tanto a ella conciernen los problemas, poderes, organizaciones y técnicas que llevan implícitas la aplicación de leyes políticas (constitución) formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas.

En su sentido más amplio, la administración Pública es el gobierno, es decir, todo el conjunto de conducta humana que determina cómo se planea y ejerce la autoridad política.

De antemano, lo que persigue la Administración Pública es cumplir y satisfacer las necesidades de un mayor número de personas (Estado), administrando y coordinando sigilosamente los recursos con los que se cuenta. Es decir es tarea del Ejecutivo el saber Administrar los Recursos que se le otorgan para bien de la ciudadanía, así mismo atender a las inconformidades de la sociedad, buscando las vías alternas para solucionar dichas necesidades pero siempre en total apego a la Ley.

México no es la excepción y a través del tiempo ha venido reestructurando su Administración Pública para brindar un mejor servicio, pero observemos como fueron los inicios de ella en el País.

### **1.2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento: dar eficiencia a los principios, valores y normas; así como trabajar de manera conjunta con la sociedad.

“La Administración Pública tiene como objetivo estar al servicio de los particulares dando preferencia a los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades, así como a lograr la mejora continua de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas de acuerdo a las políticas fijadas teniendo en cuenta los recursos disponibles” ([www.google.com.mx](http://www.google.com.mx) Ley Orgánica de la Administración Pública de Venezuela)

“La empresa Pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que pueda obtener o no beneficios. La empresa Pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado

aun con base en pérdidas por que el fin del estado como empresario no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades” (REYES ; 2001: 164)

Es así como analizando a varios autores pero citando sólo a algunos por lo general de sus descripciones más no homogéneas, se llega a la conclusión de que la Administración Pública al igual que la Administración Privada son parte de una disciplina general llamada Administración, la cual a su vez busca mejorar los resultados, optimizando los recursos pero sobretodo buscando el bienestar de la propia organización y de las personas que están a cargo de dicha Administración. Una Administración de carácter Público, es una de las administraciones que cuenta con una mayor diversificación de objetivos, pero todo y cada uno enfocados hacia la satisfacción de necesidades de una sociedad, mediante la ejecución de servicios públicos, médicos, educativos, culturales, ambientales, deportivos.

#### **1.2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO**

El proceso administrativo dentro de la Administración Pública, puede definirse como una serie de actos formales establecido por las leyes administrativas y que son el cauce por medio del cual se desarrolla el mismo, que tiene como finalidad producir el acto administrativo.

Como ya se ha expuesto, la planeación o planificación es un principio básico de la administración, tanto pública como privada, o de cualquier tipo de Estado o Empresa que pretenda tener éxito en el desarrollo de sus actividades, pues es evidente que la aplicación de la misma y de los demás principios básicos de la administración son necesarios para lograr una administración racional, exitosa que

es el objeto de toda institución o empresa. Los planes del conocimiento de la realidad social y de los recursos económicos que se tienen para satisfacer las necesidades colectivas

La Organización como etapa del proceso administrativo, dentro de la administración pública, no se limita, su importancia es igual de relevante que las otras etapas del mismo, sin que una sea de mayor o menor importancia que las otras.

La organización se define: como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado.

Para que una Administración Pública funcione adecuadamente o cualquier organismo, debe de contarse con una estructura definida, que permita conocer las labores de cada uno de sus miembros evitando la duplicidad de tareas que sólo tienen como resultado pérdidas de tiempo, así mismo se cuentan con niveles jerárquicos los cuales facilitaran mas la delegación de funciones, haciendo hincapié que dentro de la administración pública, para que pueda darse una delegación, esta debe de ser en completo apego a las leyes por las cuales se rige el estado.

La Dirección, dentro de la Administración Pública se da como una técnica para conducir las actividades de los miembros de una empresa o institución, con base en reglas o formalismos humanos, apegados a las leyes.

La dirección tiene como tarea, examinar analíticamente las parte interesadas en un procedimiento, realizar operaciones de síntesis y establecer los principios de la negociación, mediante la capacidad y habilidad política de coordinar esfuerzos de las personas.

Control, al igual que las otras etapas del proceso administrativo se lleva a cabo mediante el rigor estricto que establecen las leyes, y que están enmarcadas en los términos que en derecho público se denomina la función pública.

El control se considera como la técnica que consiste en poner en marcha planes, proyectos, órdenes, así como registrar todos los procesos de la producción con el fin de determinar si todo lo planeado, lo propuesto concuerda con el resultado obtenido (GALINDO, Miguel: 2003;118-137)

Gulick describió con conceptos más específicos los elementos funcionales de la Administración, desde el punto de vista del jefe ejecutivo.

“La planificación, que es la aclaración en términos generales de cosas que deben hacerse y los métodos de hacerlas, para lograr los propósitos fijados a la empresa;  
Organización, que es el establecimiento de la estructura formal de autoridad mediante la cual se ordena, definen y coordinan las subdivisiones para el objetivo determinado;

Dirección que es la tarea continua de hacer decisiones y formularlas en ordenes e instrucciones, generales y específicas sirviendo como él líder de la empresa;

Coordinación, que es el deber importantísimo de interrelacionar las diversas partes del trabajo;



Informar, es mantener al día de lo que esta aconteciendo a aquellos a quien el ejecutivo es responsable, lo cual presupone mantener dicha condición para si mismo y sus subalternos, mediante expedientes, estudios e inspecciones;

Presupuestos, que es todo lo relacionado con los presupuestos en forma de planificación fiscal, contabilidad y control.”

Hay una cita más de la que se puede recabar información de interés respecto al proceso Administrativo aplicado a la Administración Pública

Organizar: Es analizar la misión o asignación, así como determinar las tareas dentro de los departamentos como de los individuos, establecer la estructura y la correcta asignación del personal.

Planificar: Es proyectarse dentro de las distintas situaciones, contar con un plan que responda al siguiente cuestionamiento ¿Qué se va a hacer?

Se debe aplicar un sistema de investigación, análisis, supuestos, confrontaciones y seguimiento de hechos.

Dirigir: Es asignar al personal sus deberes básicos, así como la ubicación apropiada, uso de acciones especiales (órdenes escritas) para orientarlos.

Es importante basar las distintas órdenes en planes y normas específicas.

Controlar: Establecer controles mecánicos y gráficos, establecer normas así como inspecciones en dichas norma, actuar de acuerdo a los resultados de las inspecciones aun cuando esto puede involucrar a los otros procesos.

([www.google.com](http://www.google.com) Universidad Abierta/Administración pública)

El proceso administrativo, se lleva a cabo en todos los organismos o grupos sociales que persiguen un fin. En tiempos antiguos no se le conocía como la serie de pasos que ayudan al cumplimiento de metas u objetivos, denominado proceso

administrativo, sin embargo lo aplicaban, dado que ninguna de las etapas es más importante que otra, el proceso administrativo se puede presentar varias veces en un solo caso.

La Administración Pública no es la excepción, ya que aún cuando el mismo término Administración pública es un tanto confuso, ya que en su mayoría se confunde con la política, esta administración se da de manera muy apegada a las leyes que rigen al estado, o al municipio, presentándose de una forma nata administrativo se hace presente.

En una Administración Pública, su principal reto es el bienestar común, es ese el objetivo que los conduce a luchar por llegar a ocupar el puesto ejecutivo, empero con anterioridad ya se ha fundamentado un análisis meticoloso de la situación por la que atraviesa el estado o municipio a gobernar, el resultado proporciona la pauta para llevar a cabo una planeación, la cual busque mayores resultado en beneficio de las necesidades demandadas por la ciudadanía, con estricto apego a leyes como los la máxima ley de el País la Constitución, de 1917, ajustándose al presupuesto y organizando su estructura la cual le permitirá llevar a cabo los planes. La administración Pública es una ciencia que se va consolidando firmemente pero que siempre estará relacionada estrechamente ligada con la ciencia política, y en términos de expresión normal se hablará siempre de la relación existente entre la política y la administración.

## **CAPITULO II**

### **EMPRESA PÚBLICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA PÚBLICA**

La empresa es la institución o agente económico que toma decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología; así mismo debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos y captar recursos financieros, si no se dispone de ellos y ejerce derechos sobre los bienes que produce. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

##### **2.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

Hoy en día es muy común escuchar hablar de empresas de distintas magnitudes, diferentes giros, con diversos enfoques, empero aún resulta ambiguo generalizar un término que describa todos y cada uno de los factores que integran a la empresa, ya que cada una de estas tiende a reaccionar de manera diferente ante contingencias o situaciones que se presenten, de igual forma los factores que para una pueden ser controlables para otras se encuentran fuera de control, con esta variedad de opiniones es donde surge la necesidad de indagar y comprender en términos muy generales que la empresa busca el bienestar, no sólo económico sino de toda la organización y su único fin, lograr el objetivo para el cual fue planeada, de aquí observamos las heterogéneas definiciones a cerca de la misma.

“Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que respondan a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.” (GUZMAN Valdivia citado por [www.google.com](http://www.google.com))

Guzmán Valdivia define a la empresa como la unidad donde se desarrollan diversas acciones que cumplen y satisfacen las necesidades del medio en el que se desarrolla; apoyado de recursos económicos, materiales, los cuales se encuentran coordinados.

“Se define como el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad” ([www.google.com](http://www.google.com))

Otra definición citada con frecuencia, describe también a la empresa como un grupo social, que emplea la administración de sus recursos para lograr resultados de mayor satisfacción.

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados” (JAY Antonio, citado por Múch, 2003:43)

Por otra parte no se debe olvidar que la empresa no sólo es de carácter privado, es muy común encontrar empresas dedicadas a satisfacer necesidades colectivas y estas son las empresas públicas.

Analizando y vinculando cada una de las anteriores definiciones, se entiende que el término empresa no es tan sencillo de definir, ya que se le da diversos enfoques, como puede ser de tipo económico, jurídico, filosófico, social, etc., en su

significado más simple, se entiende que la empresa es la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito, la empresa se crea para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Es necesario hoy en día tener un concepto de empresa, que permita comprender lo que el término engloba de una manera muy general y así mismo determinar los tipos de empresa que exista y que necesidades pueden cubrir del entorno en el cual se desarrolla, una vez que se entiende el concepto de empresa, se podrá estudiar de manera muy particular los tipos de empresa.

### **2.1.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA**

Toda actividad empresarial encara constantemente el problema de cómo hacer el trabajo, lo mejor posible, en poco tiempo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo.

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia.

Los elementos básicos de una empresa son:

Personal.- Se refiere a todos los recursos humanos, es el mas importante ya que es el que toma decisiones, quien sigue paso a paso los procedimientos, y quien opera el equipo.

Materiales.- Es todo aquello que se procesa y combina para producir el servicio, la información o el producto final.

Sistemas.- Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa.

Equipo.- Instrumentos o herramientas que complementan y aplican con más detalle la acción de la maquinaria, utilizados por el personal en los procedimientos que emplea la unidad administrativa en sus actividades. (RODRIGUEZ,,: citado por [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx))

De esta forma se encuentra que para (REYES Ponce, 2001:152) “La empresa se encuentra integrada por tres clases de elementos: bienes materiales, hombre y servicios”

Reyes, utiliza sólo tres elementos para designar la integración de la empresa, empero son tres elementos que a su vez contienen un mayor número de elementos implícitos.

La empresa se compone de elementos personales y materiales. El conjunto de todos ellos constituyen lo que se denomina factores de producción de una empresa que son: la tierra, el trabajo, el capital y la actividad empresarial.

Estos elementos se hacen presentes en las organizaciones para lograr los objetivos, sin embargo las características cambian de acuerdo a la empresa de que se este hablando.

Es por ello que partiendo de lo general, poco a poco se va especificando, el tipo de empresa de la que se quiere ocupar, es así como se aborda el tema de la empresa de carácter público.

### **2.1.3. TIPOS DE EMPRESAS**

El avance tecnológico y económico ha generado la exigencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a

las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de cada administrador

\*Extractivas.- son las que se dedican a la explotación de los recursos naturales ya sean renovables o no renovables.

\*Transformación.- son las que transforman materia prima en productos terminados y pueden ser de dos tipos

1.-*Empresas que producen bienes de consumo final.* Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.

2.-*Empresa que producen bienes de producción.* Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.

\*Comerciales.- Son intermediarías entre producto y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados, pueden clasificarse en:

1.- *Mayoristas-* Cuando efectúan ventas en gran escala a otra empresa (minoristas) que a su vez distribuyen el producto.

2.- *Minoristas o Detallistas-* Las que venden productos al menudeo o pequeñas cantidades al consumidor.

3.- *Comisionistas-* Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

4.- *Servicios-* como su denominación lo indica, son aquellas que brindan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, la empresa de servicio puede clasificarse en:

*\*Transporte*

*\*Turismo*

*\*Instituciones financieras*

*\*Servicios públicos variados (comunicación, energía, agua, administración pública)*

*\*Servicios privados variados (asesoría, diversos trabajos contables, jurídicos, administrativos*

*\*Educación*

*\*salubridad*

*\*Fianzas y Seguros*

Origen de capital.- Dependiendo del origen de las aportaciones del capital y del carácter a quien dirijan sus actividades, la empresa puede ser:

*\*Pública.- En este tipo de empresa el capital pertenece al estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social*

*\*Privada los son cuando el capital es propiedad de inversionistas y la finalidad es eminentemente lucrativa.*

([www.google.com.mx](http://www.google.com.mx) somnus1654.webcindario.com/III.empresas)

Lo anterior muestra como de acuerdo a las características y exigencias de cada organización, la empresa debe adecuar la aplicación de una administración oportuna que le permita conseguir los objetivos planteados; ya que no existen dos empresas que cumplan con características similares.

Existen otros criterios para definir los diferentes tipos de empresa, por ahora sólo se mencionaran los anteriores; ya que dentro de estas se encuentra la empresa de carácter público que es en la que nos detendremos un poco más en su estudio.

#### **2.1.4. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA PÚBLICA**



El principal accionista es el estado o alguna institución pública. Cuando se trata de una empresa de Estado, la empresa pierde su característica de obtención de lucro, para abarcar una finalidad mucho más amplia, que es atender el interés general o las necesidades colectivas, con independencia de la rentabilidad o utilidad que se puede obtener de ella.

- Que el Estado aporte los elementos de capital, naturaleza, organización y regula el elemento trabajo
- Que la empresa se encuentra destinada a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades colectivas, sin que ello implique obtener lucro necesariamente.
- Que la empresa se encuentra vigilada y controlada en su actividad por el Estado, pudiendo señalar éste las orientaciones de la misma.
- El régimen de la empresa es norma de Derecho Público y de Derecho Privado.
- La empresa pública necesariamente tendrá que adoptar una estructura jurídica y una forma de organización. ([www.google.com](http://www.google.com))

Otras investigaciones realizadas en la actualidad señalan que las características de las Empresas Publicas son las siguientes:

- Conformación: Se integra por el conjunto de organismos que hacen parte del estado y que configuran la rama del Poder Publico y, podrían estar dirigidas o compuestas por o desde la Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones,

Alcaldías, Entes Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.

- Régimen Legal: Los actos de las Empresas Públicas se rigen por Leyes de función Pública. Todos sus actos son reglamentados por la Ley y están encaminadas a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.
- Medición de Resultados: Los Resultados de la Empresa Pública no se miden en términos de utilidad o ganancias que se reparten en beneficio de particulares sino por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad, como puede ser: Educación, Salud, Seguridad, Comunicación, Transporte, Energía, entre otras.
- Relación entre Inversión y Resultados: en la Empresa Pública no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe de reportar cierto grado de satisfacción o bienestar de la sociedad o pueblo.
- Mercado y Precio: En la Empresa Pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentar o disminuir según costote operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos si fuera necesario.
- Control: Las empresas Públicas están sometidas al control fiscal y social que en nombre de la sociedad en general ejercen ciertos órganos creados para este fin, como las Contralorías, Las Procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y la

eficiencia Administrativa. Las procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.

- Régimen Laboral Públicos: Los empleados de las Empresas Públicas se rigen por normas de la Ley de Estatutos de la Función Pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de un contrato de adhesión.
- Duración: Las Empresas Públicas no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han ofrecido deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos. (RICHARD, citado por [www.monografias.com](http://www.monografias.com))

Se observa que una de las características principales y generales de las Empresas Públicas es buscar el bienestar colectivo, donde los recursos son aportados por el estado, de esta misma forma el estado decide como administrara dicho organismo, aún cuando también existen las organizaciones Públicas descentralizadas con autonomía.

Empero cabe mencionar que una Empresa de carácter Público al igual que una de carácter Privada requiere de una alta coordinación del trabajo en equipo, la Empresa debe de contar con su propia cultura organizacional.

Por lo tanto; las Empresas son sociedades, entidades jurídicas que realizan actividades económicas o la prestación de un servicio dirigido a satisfacer las necesidades humanas; gracias a las aportaciones de capital; de esta forma cada empresa se constituye para lograr un determinado fin, cumpliendo con características propias; es así como no se puede generalizar una definición

homogénea de empresa, ya que de acuerdo a las necesidades que cubre tiene su propio comportamiento.

Lo que si se puede homogeneizar es que cualquier tipo de Empresa, son organizaciones es decir un conjunto de personas y capital. Las personas son los hombres o mujeres que llevan a cabo el trabajo de producción en los distintos puestos y niveles desde el director general hasta los operarios, el capital son todos los medios que sirven a la empresa para obtener los bienes o servicios por ellos ofertados.

## **2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Cuando se interactúa en con algún organismo o grupo social, se puede observar como adoptan ciertas formas, estilos, actitudes y maneras de responder ante las situaciones que se presentan.

Tal vez para todos aquellos que desconocen estas actitudes pueda resultar un tanto extraño o hasta exagerada la manera de actuar, empero para todos lo que son parte de dicha organización es algo tan común y rutinario puesto que es parte de la cultura organizacional que han desarrollado a través del tiempo y que se ha venido modificando de acuerdo a las necesidades del grupo.

### **2.2.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

“Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones típicas de cada organización. Representa la forma

tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y a hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (CHIAVENATO; 2006:319)

“Todo Pueblo tiene su propia cultura; de la misma manera toda organización tiene la suya. Se denomina cultura organizacional al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros, la cultura de una organización no es estática sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo dependiendo de las condiciones externas e internas. “([www.google.com](http://www.google.com) unamos apuntes)

“Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que a su vez la distingue de otra” (RAMIREZ Mejía Fabián; gestiopólis)

Al citar algunas definiciones de autores pasados al igual que tomando una definición del presente, se percata que la cultura organizacional, son todas aquellas ideas, formas de trabajo y conductas que se desarrollan dentro de una organización, no son reglas ni normas que se encuentren especificadas o escritas, más bien son formas de pensar, sentimientos que emanan de cada uno de los integrantes de las empresas y que a través del tiempo y la práctica van en continuo cambio.

Cada organización independientemente de la actividad que realice, tiene su propia forma de pensar, actuar, llevar a cabo sus procesos; es así como cada uno se identifica con dicha cultura un ejemplo es el propósito que FEMSA (Fomento Económico Mexicano S. A.) busca con su cultura organizacional

“Todo colaborador de FEMSA (Fomento Económico Mexicano S. A.) debe observar los valores y principios que conforman la cultura Organizacional y

propiciar su difusión y cumplimiento, de modo tal que asegure la ventaja competitiva de la empresa a nivel de clase mundial orientado a la calidad, al mercado y al Desarrollo del talento Humano” Es así como cada empresa busca lograr la interrelación entre los objetivos de está con los de su capital humano siempre en pro de la mejora continua.

### **2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO.**

Cultura organizacional; aptitudes, formas de pensar, que determinado grupo social adopta para el desarrollo de sus actividades; la Cultura Organizacional no puede ser estática, debe actualizarse de acuerdo a los cambios que presente la sociedad.

### **CONCEPTO DE CAMBIO**

El ambiente general que envuelve a las organizaciones es demasiado dinámico, y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia” ([www.google.com.mx](http://www.google.com.mx) universidadabierta)

“Acción que ocurre cuando se comienza a experimentar con un nuevo comportamiento, con la esperanza de aumentar la efectividad” (Apuntes de Administración de empresas Mexicanas, enero 2001)

“Es la transformación de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro” (CHIAVENATO; 2006:322)

El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia. Un cambio implica ruptura, transformación, perturbación e

interrupción; es en todos los casos citados pasar de un estado estático a uno de constante movimiento, donde todos los que integran a una organización deben estar concientes de que el cambio es lo único que se mantiene constante, es romper con los esquemas del pasado que tanto han funcionado para reinventar e innovar de tal forma que se generen resultados mas eficientes y eficaces aprovechando todos los recursos.

Es así como este capítulo analiza un organismo social desde la denominación de empresa, como se integra, los tipos de empresa que pueden surgir de acuerdo a sus características para posteriormente enfocarse en una empresa de carácter público.

Así mismo se analiza lo que es cultura organizacional y el cambio como base para el desarrollo organizacional y lo que este propone para el aumento de productividad

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL**

En estos tiempos cambiantes en que todo evoluciona rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El Desarrollo Organizacional (D. O.) se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente interno y externo, con la ayuda de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio. Es muy importante mencionar que el Desarrollo Organizacional, trata de las personas y las organizaciones, por lo tanto se debe conocer a fondo la cultura organizacional de las empresas y así mismo reconocer a las personas que a través de la práctica o por el puesto se designan como líderes y que tanto movilizan a las masas de trabajadores.

#### **3.1 PROCESO DE (D. O.) DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“El proceso de cambio adoptado por el D. O. se basa en el modelo de Kurt Lewin y que se aplica a personas, grupos y organizaciones. El modelo consiste en tres etapas distintas: descongelamiento, cambio y recongelamiento” (CHIAVENATO; 2006:322)

Descongelamiento: Surge cuando la necesidad de cambio se hace tan obvia que la persona, grupo u organización puede rápidamente entenderla y aceptarla para que el cambio pueda ocurrir. Significa que las viejas ideas y prácticas se derriten y se desaprenden para ser sustituidas por nuevas ideas y practicas aprendidas



“Estado en el cual se estaría listo para adquirir o aprender un nuevo comportamiento” (PIETRI; 1992: 485)

CAMBIO: “surge cuando se descubre y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El cambio es la etapa en que se aprenden nuevas ideas y prácticas de forma que las personas piensan y ejecutan de una nueva forma” (CHIAVENATO; 2006:322)

RECONGELAMIENTO” es la incorporación de un nuevo estándar de conducta por medio de mecanismos de soporte y de refuerzo, de modo que ese estándar se transforme en la nueva norma. Es integrar a la práctica actual lo aprendido (CHIAVENATO; 2006:322)

“Suceso que ocurre cuando se observa que los nuevos patrones de comportamiento que se han experimentado durante el cambio, son ahora parte del individuo, sintiendo comodidad al desempeñar el nuevo comportamiento, sintiendo que es parte de un método normal de operación” (PIETRI; 1992: 487)

Sin duda cualquier conducta, método o práctica que se lleve a cabo conlleva a un procedimiento, de igual forma el proceso de cambio dentro del DO conlleva a una metodología que permite adoptar nuevas formas de comportamiento.

### **3.1.1.1.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL D. O. (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)**

#### **CONCEPTO.**

Hoy en día, muchas instituciones intentan enfrentarse a los cambios desarrollando formas innovadoras no sólo para tratar con el, sino también para promoverlo. Uno de estos métodos innovadores para enfrentarse al cambio y promoverlo es un

concepto administrativo y un enfoque llamado Desarrollo Organizacional. Este enfoque no es percibido de la misma manera por todos sus practicantes y expertos, pero el concepto puede ayudar a las organizaciones a pasar por el proceso de cambio renovación y revitalización. Que mejor manera de entender el concepto si se averigua un poco sobre él y se analiza lo que algunos autores escriben acerca del D. O.

“El D. O. es un esfuerzo planeado, de ámbito organizacional y, administrado desde arriba para aumentar la efectividad y la prosperidad mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización que aplican los conocimientos de la ciencia del comportamiento”(BECKHARD, citado por Pietro Jr 1992:486)

Para Pietro Jr. Resulta interesante mencionar el concepto de Beckhard, el cual describe al D. O. como un esfuerzo planeado que se suscita en el ámbito organizacional y que debe estar administrado desde arriba; entiéndase el término desde arriba no como que forzosamente debe ser el principal funcionario ejecutivo, ya que este movimiento lo puede ejecutar, el responsable de un H. Ayuntamiento, el director de un colegio, el gerente de una planta sucursal, o el jefe de un departamento principal, tomando en cuenta que el D. O. busca aumentar la efectividad y la prosperidad mediante las intervenciones planeadas, eso es el Desarrollo Organizacional un cambio planeado que se aplica a largo plazo, tomando muy en cuenta la ciencia del comportamiento; se observa otra definición.

“El desarrollo organizacional es un proceso de cambio en la cultura de una organización mediante la utilización de la tecnología, investigación y teoría de la

ciencia del comportamiento. (WARNER citado por Meggison, Moslea Pietro Jr. 1998:486)

Para Warner, el concepto de D. O. parte más de lo general a lo particular, él habla acerca de que es propiamente un proceso de cambio de cultura de una organización, retoma el término organización, el D. O. se puede aplicar a todo sector que persigue un fin en especial y que busca la productividad; es así como se aprecia que para que el D. O. se debe de tomar en cuenta la investigación, estudiar el comportamiento del personal; un autor más conceptualiza al D. O. así:

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalidad de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización queda habilitada para diagnosticar, planificar e incrementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (CHIAVENATO, citado por [www.monografias.com](http://www.monografias.com))

Para estos autores citados, el concepto de Desarrollo Organizacional es una serie de procedimientos que conllevan a enfrentar, la paradoja que se vive en estos tiempos, la cual dice que lo único constante es el cambio; para Chiavenato el D. O. es un proceso planificado de cultura y estructura, esto ayudará a detectar problemas y a darles soluciones viables, así como a enfrentarnos nuevos mercados, cambios tecnológicos y a los desafíos a con los que nos enfrentamos día a con día.

## **OBJETIVOS DEL D. O.**

El D. O. persigue objetivos dentro de las organizaciones, ahora que se conoce acerca de lo que es el D. O. cuestione acerca de cuales son los objetivos más comunes que persigue y que tantos se han cumplido a través de la historia y aplicación de éste dentro de las organizaciones.

Los objetivos de una implantación de D. O. en determinada organización depende del diagnóstico que se haga de ésta, sin embargo existen unos que pueden ser más generales.

El D. O. pretende como principal objetivo cambiar todas las partes de la organización para hacerlas sensibles a los factores humanos, eficaz y capaz de aprendizaje organizacional y auto renovación.

Los objetivos de los esfuerzos de D. O. según (MEGGISON, Moslea Pietro Jr. 1998:487) son los siguientes:

- “Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de una función asignada se incremente por la autoridad personal basada en pericia y conocimientos.
- Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y en la ejecución.
- Aumentar la franqueza de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas con mayor frecuencia”

Así como Pietro Jr, hace mención de lo que son los objetivos del D. O. Chiavenato Idalberto coinciden con él, resulta claro que el D. O. busca la integración de las organizaciones con su cultura y que esta integre cuenta al factor humano no como una herramienta sino como complemento para el logro de los objetivos, se requiere que las organizaciones tomen decisiones con base en información confiable, esa información sólo se obtendrá si se cuenta con personal integrado con responsabilidad y autoridad basada en pericia y conocimiento. Por lo tanto el D O persigue, la productividad, la eficiencia, una buena administración de recursos, teniendo en cuenta que esto se lograra cuando el personal cuente con las condiciones adecuadas para realizar su trabajo y que los objetivos de la organización vayan acorde con sus objetivos personales.

Para poder implementar D. O. dentro de cualquier organización es necesario contar con personal altamente confiable, que cuente con amplio conocimiento en materia de D. O

### **3.1.2 AGENTE DE CAMBIO**

“Son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización” (CHIAVENATO; 2006: 328)

“individuo por lo general externo a la unidad o a la organización que se va a cambiar, asume la función de dirección al iniciar o producir el proceso del cambio.

( [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx) )

“Se refiere a cualquier persona dentro o fuera de la organización que trate de efectuar el cambio” ([www.google.com.mx](http://www.google.com.mx) )

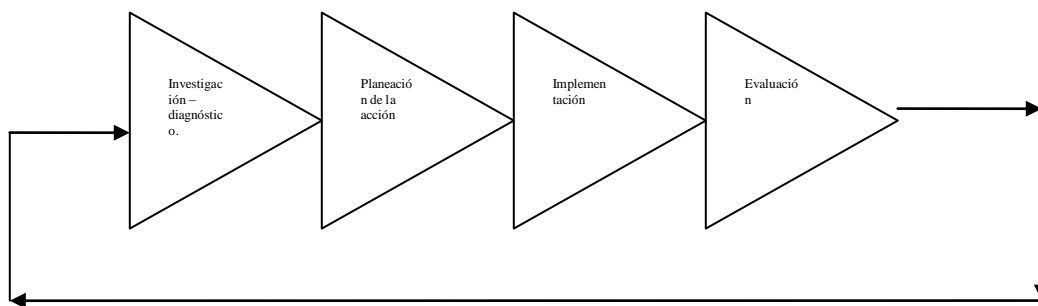
Es así como las organizaciones a través del tiempo y enfrentándose a situaciones de cambios vertiginosos que pueden afectar los objetivos de la misma, han tomado medidas preventivas apoyándose de un consultor o agente de cambio que puede ser externo para que opere independientemente sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa. Sin embargo también existen organizaciones que cuentan con un departamento de D. O. para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad.

### **3.1.2. MODELOS DE D. O. (DESARROLLO ORGANIZACIONAL)**

Inicialmente, el D. O. se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la Administración Pública y posteriormente a todo tipo de organizaciones humanas tomando modelos que se adecuaran a cada situación. Resulta de importancia que a medida que vamos entendiendo al D. O. y se discute sobre él se tengan en mente algunos de los modelos que se pueden aplicar de acuerdo a la organización, es importante mencionar que no existe un modelo propio para determinada organización.

### **MODELO DE ACCIÓN E INVESTIGACIÓN**

**Gráfica N° 1**



MEGGISON, MOSLEA PIETRI jr: 1998:4884

“La fase de diagnóstico-investigación es similar al método de diagnóstico de un médico. Igual que el médico reúne información sobre el paciente, el gerente o agente de cambio reúne información de los miembros de la organización, la diferencia es que el agente de cambio proporciona retroalimentación a la organización para que pueda ayudar a desarrollar planes relacionados con la acción específica que se vaya a emprender. Los datos son reunidos sintetizados y resumidos; posteriormente se desarrollan planes de acción que después se ejecutan.” (MEGGISON, MOSLEA PIETRI jr: 1998:488-489)

Este modelo permite diagnosticar los conflictos dentro de la organización, así de una manera práctica el agente de cambio reúne la información necesaria para tomar decisiones, es importante que el agente de cambio interactúe con los miembros de la organización de tal manera que la información que se reúna sea confiable y esté a tiempo para la elaboración de un plan eficiente.

De esta manera es como se aplica el modelo de Acción – Investigación, uno de los modelos más sencillos pero igual de confiable para la recolección de información para la detección de problemas dentro de las organizaciones, este modelo en muchas ocasiones revelará los cambios necesarios que se deben de hacer ya sea en la estructura de la organización o en el comportamiento administrativo.

### **MODELO DE LOS SISTEMAS INTERNOS DE LIKERT**

El modelo agrupa las dimensiones de la organización humana de una compañía en tres amplias categorías de variables: causales, interventoras y de resultados” (MEGGISON, MOSLEA PIETRI jr: 1998:489)

El modelo de los sistemas internos de Likert, divide a la organización en tres categorías las cuales a su vez deben de trabajar en armonía para lograr la productividad y así cumplir con el objetivo.

Las variables de las que nos habla este modelo se refieren a la estructura de la organización, las políticas, decisiones, estrategias, dirección y habilidades y comportamiento de la administración, estas variables son las que pueden ser cambiadas por la organización y su administración.

Las variables interventoras se reflejan en el estado interno y salud de la organización, incluyen lealtad, motivación, metas de desempeño y percepciones de los miembros de la organización y sus capacidades para una interacción, comunicación y toma de decisiones efectivas; por último,

Las variables de resultado final, son variables dependientes que reflejan los logros de la organización como la productividad, costos, pérdidas por desperdicios, y las utilidades.

Este modelo muestra una interacción entre las variables y cómo se ven afectadas una por otra, por ejemplo una organización que tiene dificultades tales como disminución de ventas y una elevada rotación de personal, puede por lo general descubrir el origen del problema, en la estructura organizacional o en las políticas de la alta gerencia, decisiones, filosofías de la dirección, estrategias y comportamiento de la alta gerencia.

### **MODELO INTEGRATIVO DE LAS ESTRATEGÍAS DE CAMBIO**

“El modelo Integrativo de las estrategias de cambio un modelo definitivo para una organización verdaderamente interesado en un programa de D. O.



Este modelo indica que existen varias estrategias para el cambio, disponibles para ayudar a la organización a cambiar de un estado de desarrollo a un estado de desarrollo mejorado” (MEGGISON, MOSLEA PIETRI jr: 1998:490)

Este modelo como su nombre lo dice, se encarga de integrar todas las estrategias en una sola, rara vez se usarían todas las técnicas; sin embargo, dependiendo del diagnóstico, la mayoría de los esfuerzos de D. O. usan varias intervenciones.

Esto es porque como se ha venido mencionando el D. O. es un instrumento que se utiliza para afrontar el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia dentro de la organización.

EL D. O. exige de manera conjunta, cambios estructurales en la organización y cambios de comportamiento, es importante mencionar que en muchas ocasiones no se conoce el origen de los conflictos dentro de las organizaciones, se hacen muchas especulaciones sobre los conflictos sin embargo se debe tener en cuenta que en la actualidad las organizaciones buscan una mayor participación y comunicación por parte de sus integrantes, esto se logra implementando un modelo de Desarrollo Organizacional, aunado a otras técnicas Administrativas.

### **3.1.3. LIMITACIONES Y PROMESAS DEL D. O.**

El D. O. no es una panacea que pueda solucionar todos los problemas dentro de la organización, se requiere del total apoyo de la alta administración además de que ha operado mucho mejor en algunos ambientes que en otros. Una vez más se debe recalcar que el D. O. busca un ambiente participativo donde se involucre personal, estructura y cultura organizacional, donde estos tres factores tengan correlación en los objetivos.

## **LIMITACIONES.**

“Dentro de las tres últimas décadas sólo se ha comenzado a aprender a como usar los procesos de cambio y crecimiento en las organizaciones”

“El D. O. es un proceso complejo y requiere una organización considerable”

“No siempre ha tenido éxito” (MEGGISON, MOSLEA PIETRI Jr. 1998:500)

Ahora bien al momento que se cita a Pietri se puede constatar que al igual que otras técnicas el D. O. no es una solución a todo problema que se enfrente la organización, sin embargo si ésta técnica se aplica en un organismo participativo, que tenga objetivos claros, que el agente de cambio mantenga una postura de orientación participativa y que los esfuerzos del cambio estén dirigidos al total de la organización es más probable que se tenga éxito.

## **PROMESAS**

“La promesa final del D. O. es que cuando se aplica con éxito capacita a la organización para eliminar obstáculos para el desarrollo, renovación individual y organizacional” (MEGGISON, MOSLEA PIETRI Jr. 1998:500)

En cualquier empresa se puede aplicar D. O. el momento preciso para hacerlo es cuando la administración percibe la necesidad de llevar a cabo nuevos programas que involucren a todo el personal, el D O. busca generalizar la Cultura Organizacional y hacerla una misma para todos lo que trabajan dentro de un organismo.

Es ese el momento que promete hacer mejoras, el momento de decisión, nada es fácil se requiere de compromiso, disciplina y un gran enfoque para lograr lo que se

ha planeado, hay muchas empresas que no saben hacia donde se dirigen, sólo se encuentran plantadas en un ambiente organizacional que puede estar perjudicando cada uno de los procesos por lo mismo que no tienen una dirección, el D. O. invita a rescatar todo lo favorable de una organización mediante sus procesos, pero lo más importante basándose en la conducta humana de los colaboradores de las organizaciones.

### **3.2. ANÁLISIS TRANSACCIONAL**

El análisis transaccional (A. T.) es una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia del crecimiento y del cambio personal u organizacional.

La filosofía del análisis transaccional, basada en la filosofía humanista, parte del principio que todos nacen bien después en las relaciones con los demás se toman decisiones autolimitadoras.

#### **3.2.1 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS TRANSACCIONAL.**

El análisis transaccional es un modelo decisional de la personalidad que permite comprender como se está en relación con los otros, lo que se busca en las relaciones y cuales son las raíces ocultas que generan reaccionar de manera repetitiva.

“El análisis transaccional (A. T.), que analiza el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, es una técnica adecuada para individuos no para organizaciones; explica que las personas no tienen comportamientos inmutables, puesto que presentan cambios en los sentimientos, en las actitudes y en los pensamientos

conforme a la situación y variables externas como también a las variables internas. En cada individuo existen personas diferentes, muchas veces con actitudes antagónicas, que surgen de acuerdo con la situación” ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

La mayor parte de los programas de D. O. están diseñados para cambiar una organización de un ambiente altamente estructurado y autócrata a otro más abierto y participativo, un enfoque que ha recibido una atención considerable para el cambio de valores, actitudes y comportamientos, es el A. T. Este enfoque es básicamente el de entender y mejorar las interrelaciones humanas y la solución de problemas.

El Análisis Transaccional, Modelo de Desarrollo Organizacional relacionados con cambios en el comportamiento, es una teoría de la personalidad y de las relaciones interpersonales y un sistema para el cambio y el crecimiento personal; en ella se emplea toda una terminología singular, que se describen como posiciones en la vida.

### **3.2.2. POSICIONES EN LA VIDA**

“Son las actitudes que las personas expresan en su visión del mundo y que están presentes en todas sus interrelaciones”

Yo no estoy bien – Tú estás bien. Describe la actitud típica de dependencia del niño en un mundo de adultos.

Yo no estoy bien – Tú no estás bien. Corresponde a situaciones muy depresivas y altamente negativas frente a la vida.

Yo estoy bien- tú no estás bien. Describe la actitud desconfiada que puede traducir la violencia causada por el mundo adulto durante la infancia.

Yo estoy bien – Tú estás bien. Corresponde a la actitud racional madura en la cual puede haber discusión, dentro de un respeto mutuo. Es la posición ideal en la vida. (CHIAVENATO Adalberto: mencionado por [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx))

Son cuatro las posiciones que básicamente se visualizan con respecto a la vida, por alguna extraña situación en algún momento consideran que están viviendo una de éstas etapas.

Las personas reciben influencia del medio ambiente donde se desarrollan, por la cultura que ahí se vive, se tiende en algún momento a enfrentarse y vivir una de las cuatro posiciones que el A. T. presenta.

Así sucede dentro de las empresas del carácter que sean (públicas o privadas) en algún momento llegan a enfrentarse a situaciones donde se presentan alguna de las posiciones de la vida, lo apropiado sería que se adoptara la actitud; Yo estoy bien –Tú estás bien, bajo una supervisión externa que avalara dicha actitud.

### **3.2.3 ESTADOS DE EGO.**

“El A. T. explica que las personas no tienen comportamientos inmutables, puesto que presentan cambios en los sentimientos, en las actitudes y en los pensamientos, conforme a las situaciones y variables externas e internas. En cada individuo existen personas diferentes, muchas veces con situaciones antagónicas, que surgen de acuerdo a la situación

El ser humano es parte importante de toda organización, tiempo atrás se le consideraba como una herramienta más, que servía para cumplir con los objetivos de las empresas, a través del tiempo, las organizaciones se preocupan por lograr objetivos mayores en cuanto a su productividad y, se han percatado

que para lograr estos objetivos el factor humano es parte esencial, esto ha llevado a que la alta gerencia tome mayor interés en el comportamiento de los individuos y que estudien y entiendan el por qué de las reacciones ante determinadas situaciones o conflictos, esta preocupación llevó a entender que el ser humano presenta distintas personalidades de acuerdo con la situación; por tanto el ser humano puede enfrentar la vida de tres distintas maneras.

El padre - Es la posición de Ego que aflora en el comportamiento marcado de la observación en la infancia de los comportamientos de los padres y de los adultos. El Ego en la posición del padre exhorta, moraliza, castiga y se impone.

El niño – Se manifiesta a través de reacciones típicas de la infancia, como el llanto y la necesidad de protección frente a estímulos o situaciones del mundo exterior.

El Adulto – Es la posición del Ego que se manifiesta mediante el raciocinio lógico, de la clasificación de datos que interesan, del control y freno de la posición del padre o del niño y que establece relaciones constructivas de adulto a adulto en los contactos con semejantes. “(CHIAVENATO Adalberto: mencionado por [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx))

Mientras que las posiciones del padre y del niño son reactivas y emocionales, la posición del adulto es racional y pensante.

Todos los individuos en algún momento o ante alguna situación, reacciona de acuerdo a un estado de Ego, es interesante destacar que el estado adecuado, sería aquel en que se generen soluciones como adultos ante las situaciones o conflictos que se presenten en la interacción con los demás, aprovechando en un mayor nivel la comunicación.

El D. O. busca el avance de las organizaciones y con ello el de la sociedad en común, merece hacer mención que todos los comportamientos que se generan en las organizaciones ya sean exitoso o decadentes son consecuencias del estado de ánimo de los colaboradores, así pues algunas prácticas podrían venirse arrastrando desde el pasado ya que es común que esto suceda y no se le preste atención necesaria aún cuando la productividad se ve amenazada.

Es por ello que el Desarrollo Organizacional es una estrategia que aplicada a cualquier organismo social conducirá a lograr mayor rendimiento y productividad.

Así este capítulo concluye enseñando grosso modo lo que es el D. O. (desarrollo organizacional) y como intervienen en el ciertos factores sociales que hacen toda una estrategia de éxito.

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

Es en este último capítulo donde se expondrá de manera sencilla una forma de administrar los recursos para generar una administración planeada que genere resultados esperados.

#### **4.1. H. AYUNTAMIENTO DEL MPIO. DE TINGAMBATO, MICH.**

Hay que resaltar que no existe mucha información de la administración, en cuanto a antecedentes, cultura organizacional, misión, visión.

En la Administración comprendida durante el periodo del 2004 – 2007, el H. Ayuntamiento Constitucional no cuenta con un organigrama explícito, la mayoría de los trabajadores han escuchado hablar acerca de los organigramas pero jamás han tenido contacto con uno; de igual manera cuentan con objetivos que van saliendo sobre la marcha, pero no hay un objetivo claro que lleven a delimitar una misión para la gestión.

El H. Ayuntamiento del municipio de Tingambato, Michoacán; cuenta con 9 departamentos, que son los siguientes y de manera muy general mencionaron sus actividades.

- **Presidencia:** Gestionar proyectos, ejecutar ideas y obras.
- **Sindicatura:** La función principal es que funge como abogado del sector y todos los bienes muebles se encuentran bajo su resguardo.
- **Secretaria:** Secretario de actas de ayuntamiento, atención de audiencias, Asuntos Públicos, juntas municipales de reclutamiento, acción cívica.



- Oficialía Mayor: Este departamento se encarga de coordinar las actividades culturales, así como el personal de intendencia y el almacén.
- Tesorería Municipal: El buen funcionamiento de los ingresos y egresos, contabilidad, auditorías, coordinación fiscal, recaudación de mercados, recaudación de rastros.
- Urbanismo y Obras Públicas: Construcción de obra pública, (jardines, edificios públicos, transporte público, alumbrado, limpieza municipal.
- DIF Municipal: Asistencia Social.
- Agua Potable: Distribución de agua potable y alcantarillado.

Es así como la Administración 2004-2007 define su organización, es por ello que a través de una investigación y aplicando una gestión con bases científicas, se observa que resulta eficaz la aplicación de un movimiento dentro de la organización que haga dinámicos los procesos de tal manera que se logre la motivación para los empleados y objetivos cuantificables o cualitativos representativos.

#### **4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Dentro de la Administración Pública del (H. Ayuntamiento del Municipio de Tingambato, Michoacán) no existe una organización como tal, la mayoría de los trabajadores coincide que pertenecen a la administración por elección popular, no había otra fuente de empleo o de igual forma fueron incorporados por compromisos políticos, son estos significativos eventos donde estriba la gran

diferencia entre una organización planeada a una organización impuesta o improvisada.

La gran mayoría de los funcionarios carecen de conocimientos de carácter administrativo, aun más de cómo se comporta una Administración Pública, cumplen de manera empírica sus funciones; no se aprovechan en su mayoría los recursos con los que se cuentan, además de que los funcionarios no se desarrollan para los puestos que fueron contratados, y otros no tienen puesto específico.

La gestión Pública no cuenta con una organización por la falta de una estructura definida, donde todos los trabajadores conozcan las funciones y los objetivos que deben cumplir, es importante mencionar que los objetivos deben estar marcados por tiempos.

El cuerpo administrativo del H. Ayuntamiento desconoce la falta de salud organizacional, carecen de comunicación entre ellos y aún más con el municipio en sí; sin embargo perciben el malestar latente de su administración pero no cuentan con la facilidad para identificar o para emprender acciones de competencia sana, crecimiento, aprendizaje un aprendizaje derivado de experiencias vividas dentro de la organización.

Es así como al indagar se encontraron carencias administrativas, las cuales se pueden solucionar aplicando una Administración basta de conocimientos que se apoye en algún movimiento administrativo como puede ser el D. O. Desarrollo Organizacional, a través de consultores de cambio.

### **4.3. JUSTIFICACIÓN**

La administración comprendida en el periodo 2004 – 2007, que sirvió de base para el desarrollo de este trabajo con aplicación para la administración en curso ya que por ser un municipio pequeño donde los cambios son paulatinos, se considera un buen momento para comenzar a pensar en una administración de cambio, un Ayuntamiento es uno de los principales órganos que deben tener una administración fundamentada, por representar la salud y la armonía de todo el municipio.

El Presidente en coordinación con todo su gabinete tiene que buscar los mejores beneficios para el municipio en materia de salud, comercio, educación, deporte, aprovechando los recursos y valores que del municipio emanen.

Es aquí donde surge la duda de por qué elegir D. O. (Desarrollo Organizacional) y la respuesta salta: el D. O. se infiltra en la organización tanto en estructura, tecnología como en las personas, generando ambientes saludables, de competencia y crecimiento además de un completo cambio de pensamiento respecto a la organización.

Para llegar a una propuesta donde el ( D. O.) Desarrollo Organizacional sea el movimiento aplicado a la administración del Municipio de Tingambato, Michoacán, se analizó de manera externa las actitudes de los representantes del municipio así como a través de la encuesta apoyándose del cuestionario el cual apporto la información para la elaboración de la propuesta de D. O.

#### **4.4. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICO)**

##### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Conocer que pasa dentro de una Empresa de carácter Público, cómo se define la Administración, así mismo indagar en las opiniones de los trabajadores acerca de sus departamentos de trabajo y, de una forma natural saber si conoce el objetivo que lo tiene participando como servidores públicos.

##### **OBJETIVO GENERAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Dar a conocer lo importante que es Administrar un Organismo público, implementando procedimientos y técnicas administrativas que conlleven al aprovechamiento máximo de los recursos así como lograr equipos de trabajo que demuestren que es más fácil laborar cuando se da una sinergia de conocimientos.

##### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Saber de manera general que piensan los trabajadores respecto a la manera como son dirigidos.
- Conocer la importancia que tiene para los trabajadores el trabajo en equipo.
- Dar a conocer de manera general el enfoque que tiene el D. O.

- Insistir en que una administración debe de tener gente con un perfil acorde a las necesidades de cada puesto.
- Hacer que cada uno de los integrantes de la organización si sienta parte activa de la misma.

#### **4.5. HIPÓTESIS**

Si en la Administración Pública del Municipio de Tingambato, Michoacán se aplica el proceso administrativo con apoyo en una estrategia como el D. O. se obtendría una Administración eficiente, con objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **4.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para plantear una propuesta donde se haga presente el D. O. se realizó un proceso el cual se apoyó en la aplicación de la técnica de recolección de datos a través de la encuesta, utilizando la herramienta del cuestionario.

La muestra para la determinación de encuestados se realizó mediante la observación del número de empleados por departamento, llegando a la conclusión de que era factible aplicar el cuestionario a todo el personal de los departamentos existentes excepto en el departamento del oficial mayor ya que es el departamento donde más empleados se concentran; en su mayoría empleados dedicados a desarrollar oficios (barrenderos, recolectores de basura, albañiles etc. ) y la gran mayoría no sabe o se les dificulta leer y escribir.

Fue por ello que de un total de 75 empleados se encuestaron a 49 de ellos, ya que son los trabajadores que desempeñan labores de carácter administrativo, así

mismo los 49 cuestionarios aplicados se tomaron como el 100 representando así al total de los trabajadores.

Dentro del departamento del oficial mayor se concentra el mayor número de trabajadores por departamento, aunado a ello el hecho de su falta de conocimiento en cuanto a leer y escribir.

Fue de esta manera cómo se obtuvo información de la Administración 2004 – 2007 que sirvió para elaborar un análisis y una propuesta para la aplicación de una sana Administración apoyada por el movimiento de D. O. Que sea aplicable en la presente Administración o en futuras.

#### **4.7. TÉCNICA Y HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando el siguiente cuestionario.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO ORIENTADA A LA RECOLECCIÓN DE DATOS QUE PROPORCIONEN INFORMACIÓN PARA DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, COMO APOYO DE UNA ADMINISTRACIÓN DE CARÁCTER PÚBLICO

Indicaciones: Lee con mucha atención cada una de las preguntas que a continuación se exponen, subraya o marca la opción que consideres adecuada según tu criterio

Nombre de la persona: \_\_\_\_\_

Puesto/Cargo \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene laborando en la organización: Meses \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

1.- Antes de ingresar a la Institución ¿qué fue lo que más llamó su atención?

- a) Su ambiente
- b) Su estructura
- c) La innovación y tecnológica
- d) Nada en particular

2.- ¿Por qué está laborando dentro de la institución?

- a) Le agrada ser un servidor público
- b) No existía otra fuente de empleo en el momento que se me oferto este puesto
- c) No sé, el por que estoy laborando aquí
- d) otro (menciónelo)

3.- ¿Cómo se siente de pertenecer a una Gestión de carácter Público?

- a) Orgulloso
- b) Indiferente
- c) Demasiado presionado y con un elevado grado de responsabilidad

4.- ¿Le agrada su lugar de trabajo?

- a) Sí mucho
- b) Me es indiferente
- c) No, de hecho es deprimente llegar a laborar

5.- ¿Cómo calificaría el espacio asignado para realizar sus actividades?

- a) Excelente
- b) Agradable
- c) No me he puesto cuidado en este aspecto
- d) Malo

6.- ¿Menciona tres principales aspectos que se dieron a conocer al ingresar a la institución?

- a) Cultura Organizacional
- b) Procesos/ trámites
- c) Estructura de la empresa
- d) Actividades del puesto
- e) Otro (menciónelo)

7.- ¿En donde se encuentra ubicada la Misión, Visión y Valores de la Institución?

- a) En el área Administrativa
- b) En distintas áreas
- c) Desconozco su ubicación

8.- Dentro de la institución la Misión, Visión y los Valores ¿tienen la difusión necesaria de manera?

a) Permanente                      b) Constante      c) Eventual      e) Nunca

9.- ¿El departamento en el que te encuentras tiene objetivos?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

10.- El número de empleados en su departamento son:

a) Demasiados                      b) Los necesarios                      c) Pocos

11 ¿Cree que existen puestos innecesarios dentro de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

12.- ¿La Institución cuenta con organigrama?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) No lo sé \_\_\_\_\_

13- ¿Tienen las herramientas necesarias para obtener un trabajo de calidad?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) No lo sé \_\_\_\_\_

14- ¿Utiliza equipo de computo para realizar sus actividades?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) No lo requiere el puesto \_\_\_\_\_

15.- Los procesos de tu área ¿los consideras?

a) Lentos                      b) Normales                      c) Rápidos

16.- ¿Cuál es la actitud que toman cuando se les comunica que saldrán mas tarde por motivo de capacitación?

a) Enojo                      B) No hago caso y me voy                      c) Me agrada la idea, aprovecho al máximo cada capacitación



17.- ¿Consideras que la capacitación conlleva a un objetivo bilateral enfocado a la Institución así como al trabajador?

a) Si \_\_\_\_\_ c) No \_\_\_\_\_ c) No lo sé \_\_\_\_\_

18.-La institución ¿cuenta con programas de capacitación que les permita conocer y especializarse en sus puestos así como brindar un mejor servicio?

a) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ c) Los tiene pero no los lleva a cabo \_\_\_\_\_

19.- ¿Cuál es tu percepción del trabajo en equipo?

a) Excelente, se puede lograr más      b) No estoy de acuerdo      c) Ley general sólo algunos trabajan

20.- ¿Cómo reaccionarías ante la posibilidad de reuniones de retroalimentación en tú departamento, para posteriormente expandirlo a toda la organización?

a) Sería una buena medida para descubrir áreas de riesgo

b) No es bueno

21.- Señale el aspecto que más influye en los resultados de su área de trabajo

a) Relación jefe subordinado      b) Trabajo en equipo      c) Tecnología      d)

Burocracia (estructura de la organización)

22.- ¿Como calificarías la relación laboral con tu jefe inmediato?

a) Excelente      b) Buena      c) Regular      d) Mala

23.- Considera que usted y sus compañeros realmente se sienten identificados con la Institución

a) Sí \_\_\_\_\_      b) No \_\_\_\_\_

24.- En los últimos 6 meses ¿ha realizado alguna sugerencia para mejorar sus actividades y/o procesos?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) Lo he intentado sin éxito

25.- ¿Cuenta con cierto grado de confianza otorgada por el puesto y con criterio suficiente para la toma de decisiones en caso de que no se encontrara su superior?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ Nunca lo he pensado \_\_\_\_\_

26.- ¿Qué significa para usted el hecho de fungir como un servidor público y cual es la importancia que le da a su cargo?

En agradecimiento al H. Ayuntamiento del Municipio de Tingambato, Michoacán; gestión 2004-2007, por las facilidades otorgadas para la recolección de información y el logro de este trabajo.

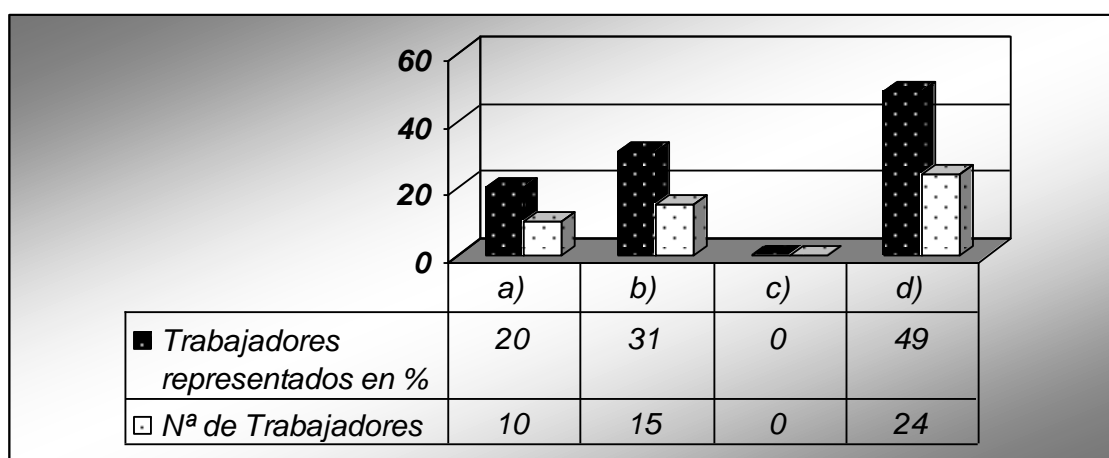
## 4.8 ANÁLISIS

Como resultado de la encuesta, se obtuvieron los siguientes datos.

1.- Antes de ingresar a la institución; ¿qué fue lo que más llamo su atención?

- a) Su ambiente.    b) Su estructura    c) La innovación y Tecnología  
d) Nada en particular.

Gráfica 1



Fuente: investigación directa 2007

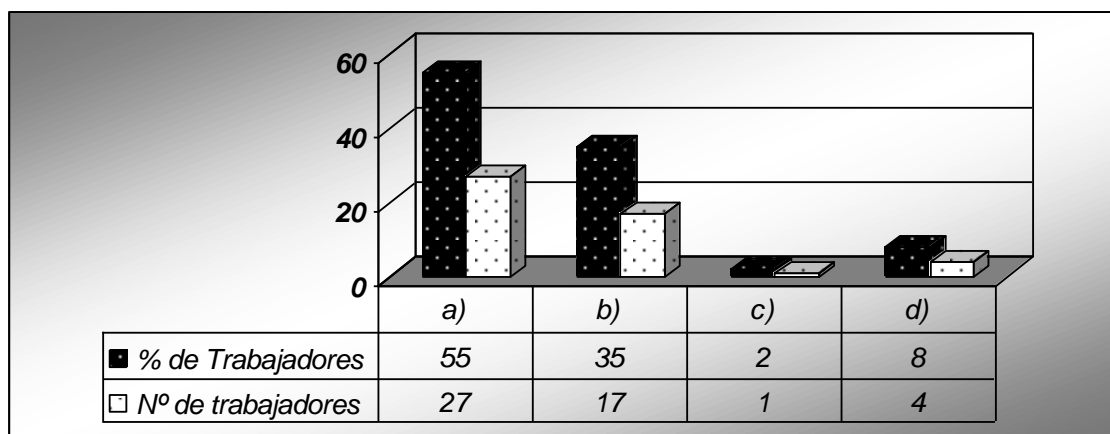
De un total de 49 empleados a los que se les aplicó la encuesta los resultados fueron los siguientes:

24 Empleados que representan un 49% comenta que nada en particular llamó su atención antes de ingresar a trabajar dentro de la institución; mientras otro rubro conformado por 15 personas representando un 31% contestó que lo que atrajo su atención para ingresar a la institución fue la estructura de la misma; y un 20% que es representado por 10 trabajadores respondió que el ambiente laboral fue determinante para que ellos estén laborando dentro de la misma; de los encuestados 0 % (nadie) contestó que la innovación y tecnología.

2.- ¿Por qué está laborando dentro de la institución?

a) Le agrada ser un servidor público. b) No existía otra fuente de empleo en el momento que se oferto el puesto. c) Desconozco el porque laboro dentro de una administración pública. d) otra causa.

Gráfica 2



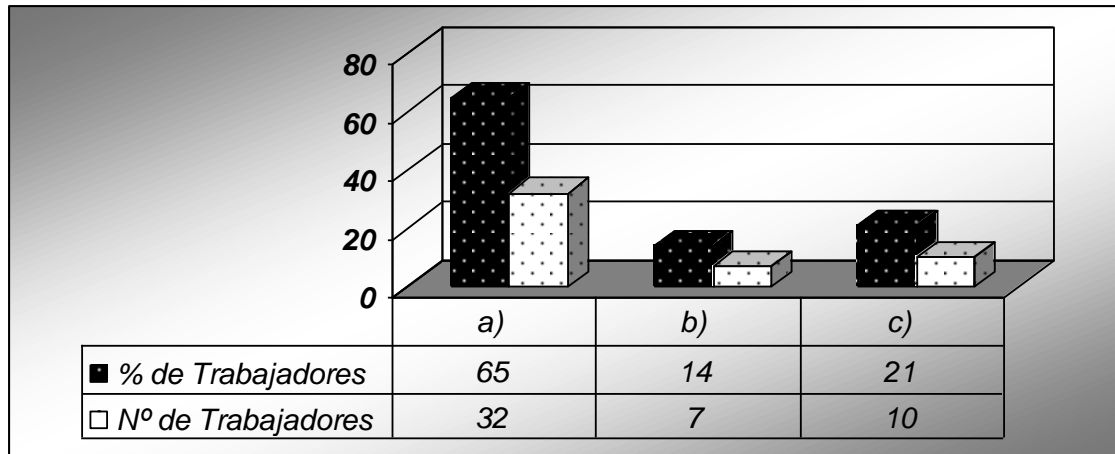
Fuente: investigación directa 2007

De la misma manera se tomo como base a 49 empleados que representan el 100% y dieron las siguientes respuestas; un 55% o 27 empleados comentan que les agrada ser un servidor publico, por su parte un 35% o 17 empleados dicen que no existía otra fuente de empleo cuando se les oferto el puesto; otro grupo conformado por un 8% o bien por 4 empleados comentan que están dentro de la institución por elección popular, mientras un 2% o lo que viene siendo 1 empleado no sabe por que está desempeñándose como servidor público.

3.- ¿Cómo se siente de pertenecer a una Gestión de carácter Público?

a) Orgullosos      b) Indiferente.      c) Demasiada presión y con un elevado grado de responsabilidad

Gráfica 3



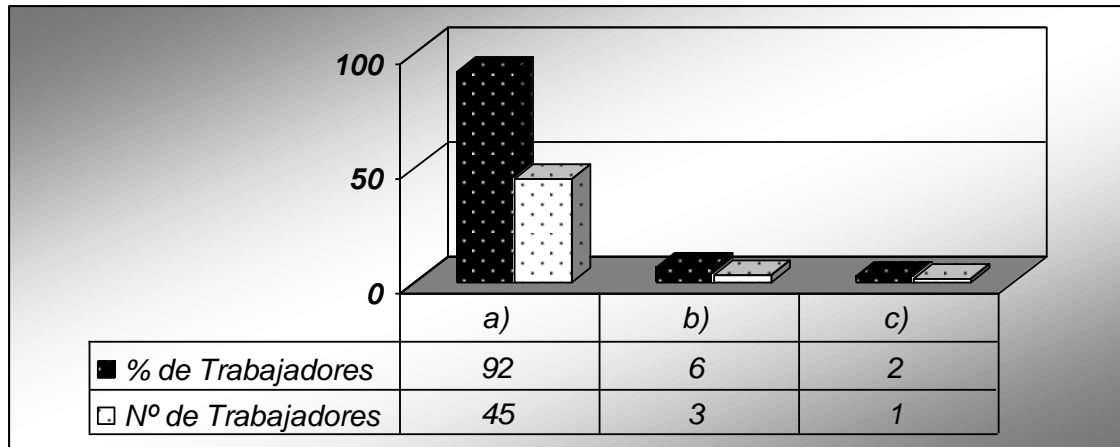
Fuente: investigación directa 2007

Al cuestionar al 100% de los trabajadores que son representados por 49 empleados sobre lo que significa para ellos pertenecer a una gestión de carácter público, respondieron lo siguiente: un 65% o bien 32 trabajadores dijeron que se sienten orgullosos; mientras un 21% representado por 10 empleados dice que el ser un servidor publico le genera demasiada presión y un elevado grado de responsabilidad; por otra parte un 14% que esta representado por 7 trabajadores menciona que le es indiferente;

4.- ¿Le agrada su lugar de trabajo?

a) Sí mucho.      b) Es indiferente      c) No, de hecho es deprimente llegar a laborar.

Gráfica 4



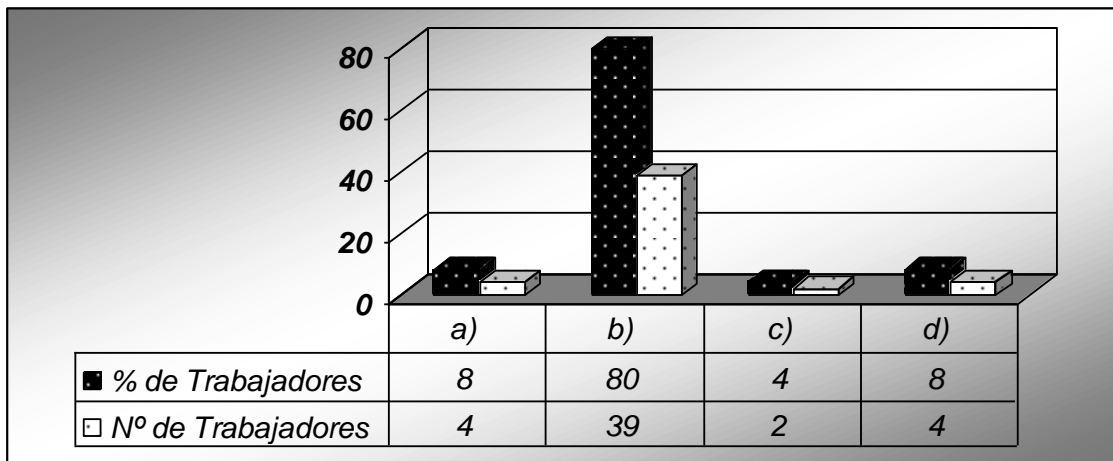
Fuente: investigación directa 2007

Al preguntar al personal si les agradaba el lugar que les fue designada para el cumplimiento de sus actividades un 92% o bien 45 empleados coincidió que sí y mucho, un 6% representado por 3 empleados afirmo que le es indiferente ya que sólo lo requieren para cumplir sus actividades y un 2% o 1 empleado se manifestó diciendo que no le agrada su lugar de trabajo que le resulta deprimente.

5.- ¿Cómo calificaría el espacio asignado para realizar sus actividades?

a) Excelente    b) Agradable.    c) No he puesto cuidado en este aspecto.    d) Malo.

Gráfica 5



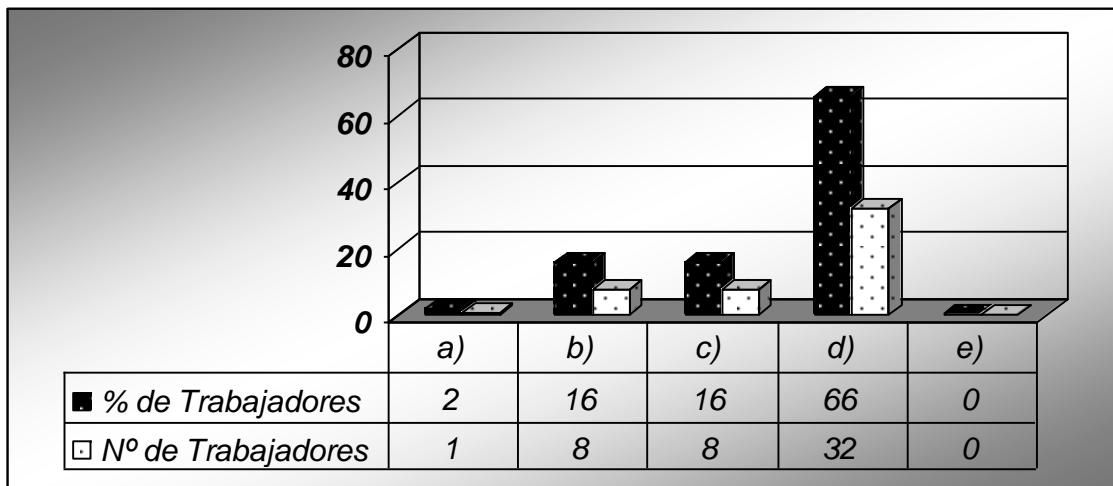
Fuente: investigación directa 2007

Al tocar el tema de los espacios asignados para el desempeño de sus funciones un 80 % o bien 39 trabajadores dicen que es agradable su lugar de trabajo, por otra parte un 8% representado por 4 trabajadores menciona que les resulta excelente su espacio asignado para laborar; por su parte y representado de igual manera por un 8% o 4 trabajadores dijeron que el lugar les resulta malo, por último un 4% o 2 trabajadores mencionan que no ponen cuidado en ese aspecto.

6.- ¿Menciona principales aspectos que se dieron a conocer al ingresar a la institución?

- a) Cultura organizacional.
- b) Procesos / trámites
- c) Estructura de la empresa
- d) Actividad del puesto
- e) otra

Gráfica 6



Fuente: investigación directa 2007

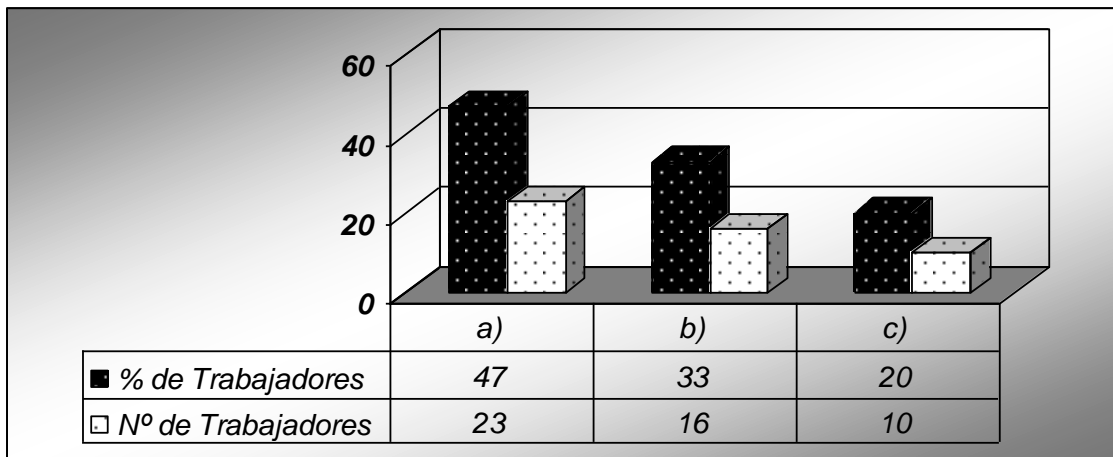
Los trabajadores contestaron que los principales aspectos que se les dieron a conocer al ingresar a trabajar fueron los siguientes; 66% representado por 32 trabajadores dijo que lo que se le dio a conocer fueron las actividades del puesto, por otra parte un 16% o bien 8 trabajadores comentó que los procesos y/o trámites, de la misma manera y utilizando los porcentajes y números de empleados antes mencionados contestaron que la estructura de la empresa, en otro grupo formado por 2% o 1 trabajador este menciona que se le dio a conocer la cultura organizacional, del total de 49 trabajadores 0% menciona otro aspecto.

7.- ¿En dónde se encuentra ubicada la misión, visión y valores de la institución?

a) En el área administrativa.      b) En distintas áreas.      c) Desconozco su ubicación.

Gráfica 7





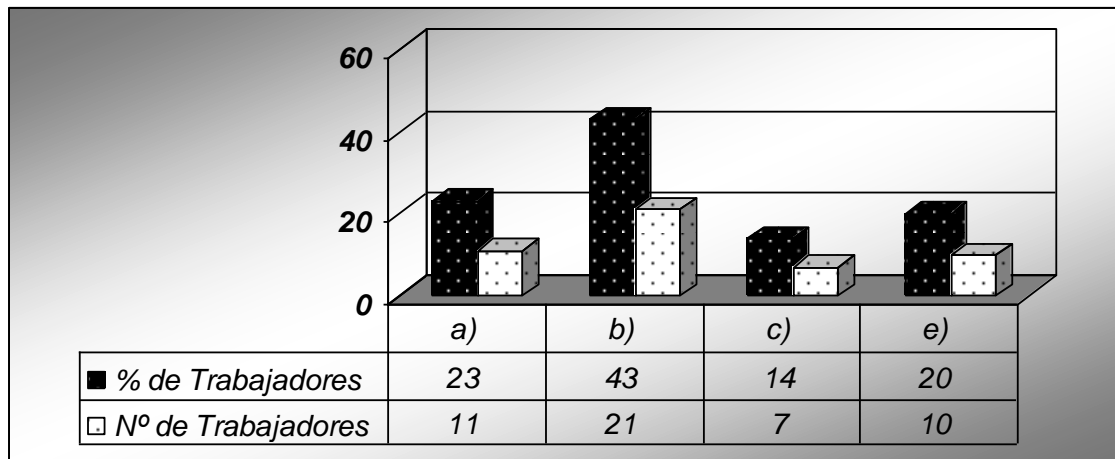
Fuente: investigación directa 2007

Cuando se abordó el tema de misión, visión y valores de la institución; de nueva cuenta tomando como 100% a 49 trabajadores, un 47% o 23 trabajadores dijo que la misión se encuentra ubicada en el área administrativa del Ayuntamiento; por su parte 16 trabajadores o 33% respondió que en distintas áreas de la organización, 10 trabajadores que representan el 20% del total contestó que desconoce la ubicación de ellos.

8.- Dentro de la institución, la Misión, Visión y Valores ¿tienen la difusión necesaria de manera?

a) Permanente    b) constante    c) Eventual    d) Nunca

Gráfica 8



Fuente: investigación directa 2007

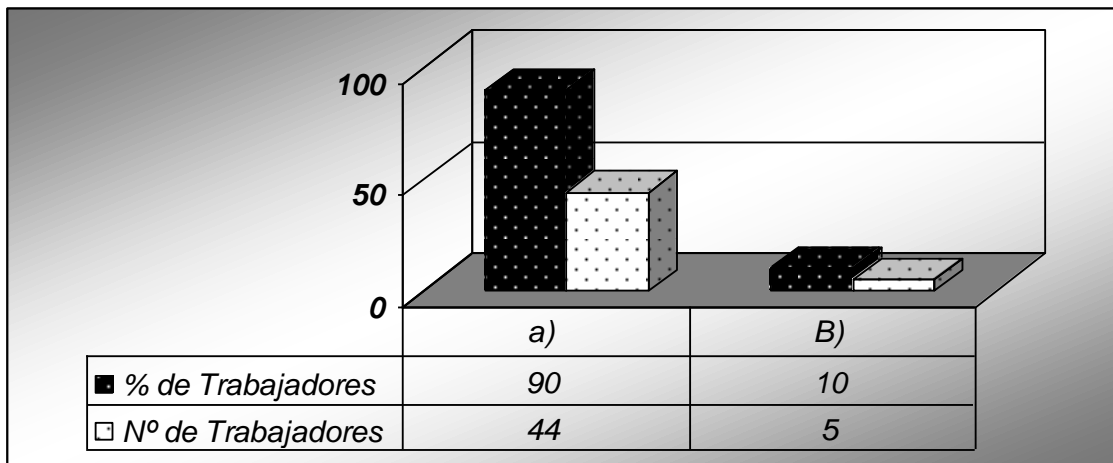
Al cuestionar a los trabajadores acerca de la difusión que se le da a la Misión, Visión, y Valores ellos contestaron lo siguiente:

Un 43% o 21 trabajadores comento que se da difusión constante sobre estos aspectos; mientras que 23% o 11 empleados dijo que es de manera permanente la difusión de los mismos, por otra parte un 20% o 10 empleados comentó que nunca se les habla de ello; así mismo un 14% o 7 trabajadores dice que es eventual la difusión.

9.- ¿El departamento en el que te encuentras tiene objetivos?

a) Si b) no

Gráfica 9



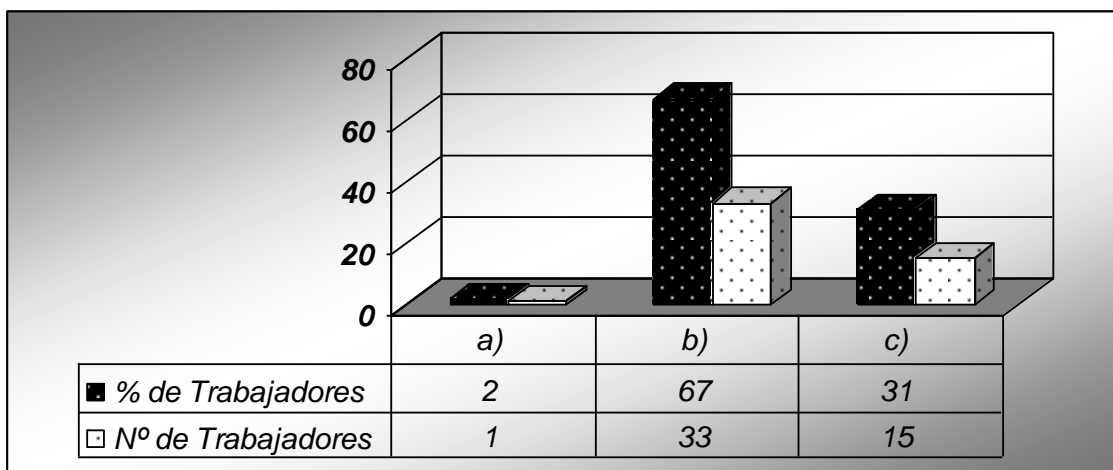
Fuente: investigación directa 2007

Al preguntar que si el departamento en que se encontraban laborando contaba con objetivos un 90% o 44 trabajadores respondió que sí, mientras un 10% o 5 trabajadores hace referencia a que no tiene objetivos su departamento.

10.- El número de empleados en su departamento son:

- a) Demasiados.      b) Los necesarios      c) pocos

Gráfica 10



Fuente: investigación directa 2007

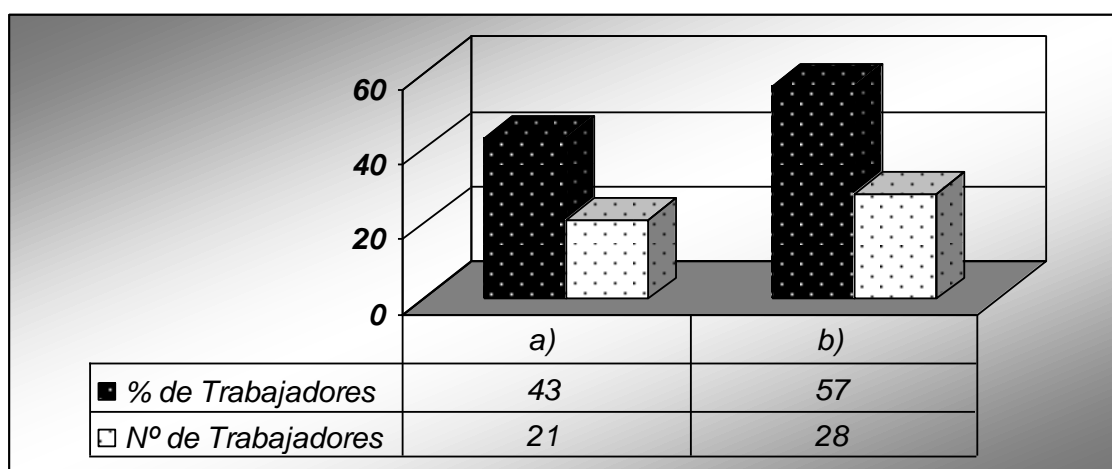
Se cuestiono a los trabajadores acerca del número de empleados por departamento, los trabajadores contestan lo siguiente, un 67% o 33

trabajadores consideran que existen los trabajadores necesarios en los departamentos, un 31% o 15 trabajadores dice que son pocos trabajadores en su departamento y un 2% o lo que es 1 trabajador dice que son demasiados.

11.- ¿Cree que existen puestos innecesarios dentro de la organización?

a) Sí      b) no

Gráfica 11



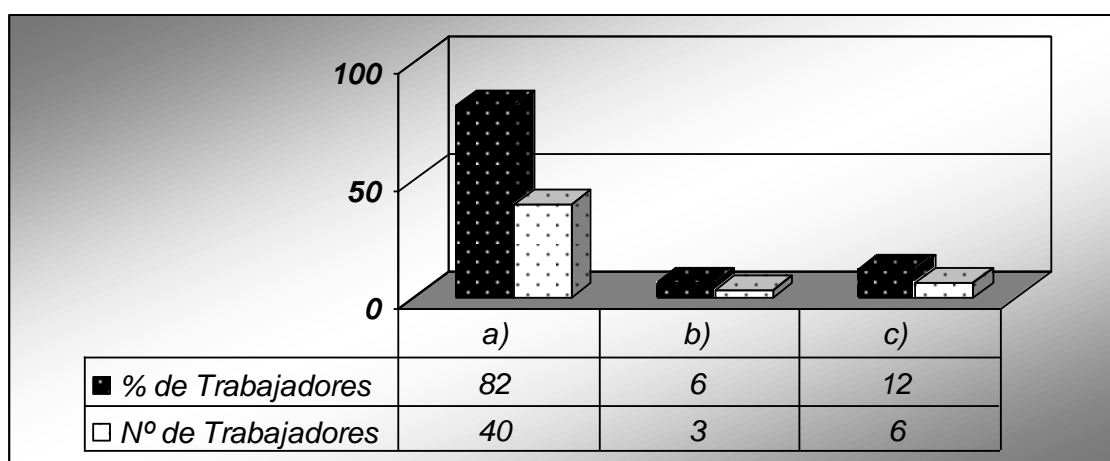
Fuente: investigación directa 2007

57% o 28 trabajadores comenta que no hay puestos de más; por su parte un 43% o 21 trabajadores considera que hay puestos que no son necesarios dentro de la organización.

12.- La institución ¿cuenta con organigrama?

a) Sí      b) No.      c) No lo sé

Gráfica12



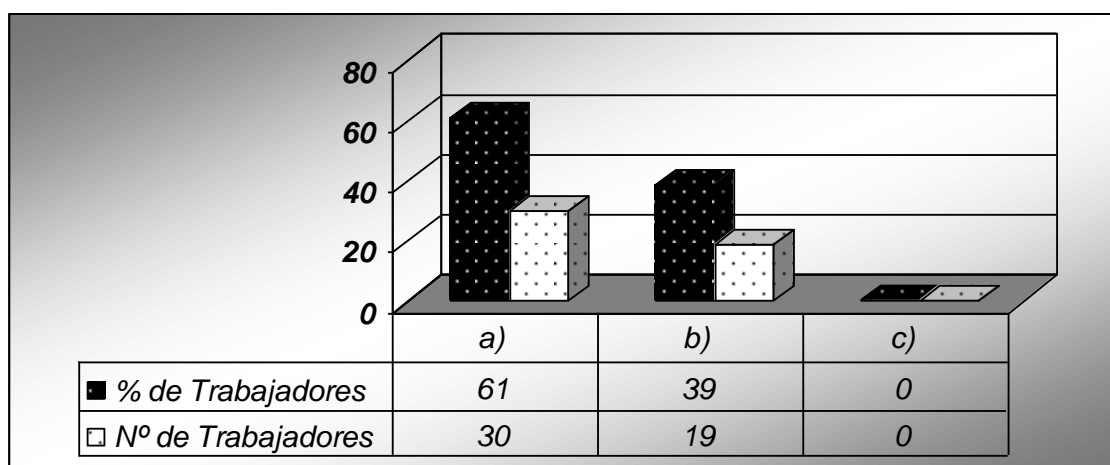
Fuente: investigación directa 2007

82% o 40 trabajadores contesta que la organización cuenta con organigrama, mientras que un 12% o 6 trabajadores contestó que No sabe si haya por su parte 3 trabajadores o un 6% comenta que no hay organigrama.

13.- ¿Tienen las herramientas necesarias para obtener un trabajo de calidad?

a) Sí      b) No      c) No lo sé

Gráfica 13



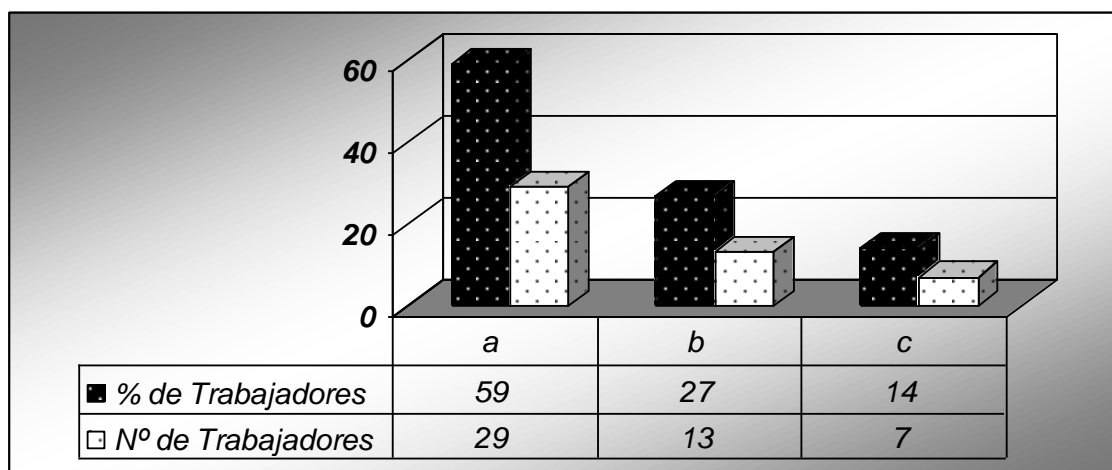
Fuente: investigación directa 2007

Al cuestionar a los trabajadores acerca de las herramientas para lograr su trabajo esto contestaron en un 61% o 30 trabajadores consideran que cuentan con las herramientas necesarias para obtener un trabajo de calidad, empero un 39% o 19 trabajadores dice que no tienen las herramientas adecuadas para la realización de su trabajo; 0% nadie menciono acerca de no saber si contaba o no con las herramientas para desarrollar su trabajo.

14.- ¿Utiliza equipo de computo para realizar sus actividades?

a) Sí.      b) No.      c) No lo requiere el puesto

Gráfica 14



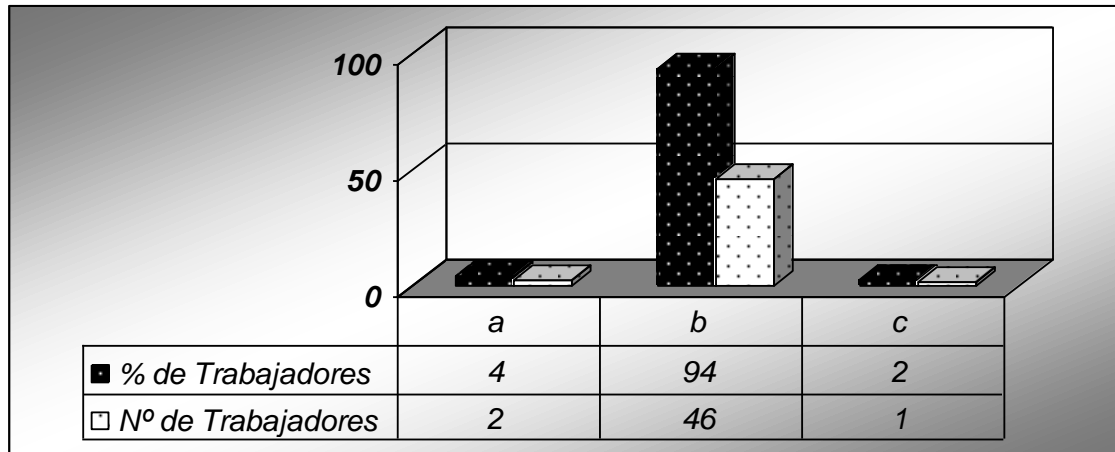
Fuente: investigación directa 2007

Se cuestiono al trabajador acerca de que si utilizan equipo de cómputo para realizar sus actividades un 59% o 29 trabajadores respondió que si, un 27% o 13 trabajadores dice que no y; un 14% o 7 trabajadores comenta que las actividades que realizan no requieren de esta herramienta.

15.- Los procesos de tu área ¿los consideras?

- a) Lentos   b) Normales   c) Rápidos

Gráfica 15



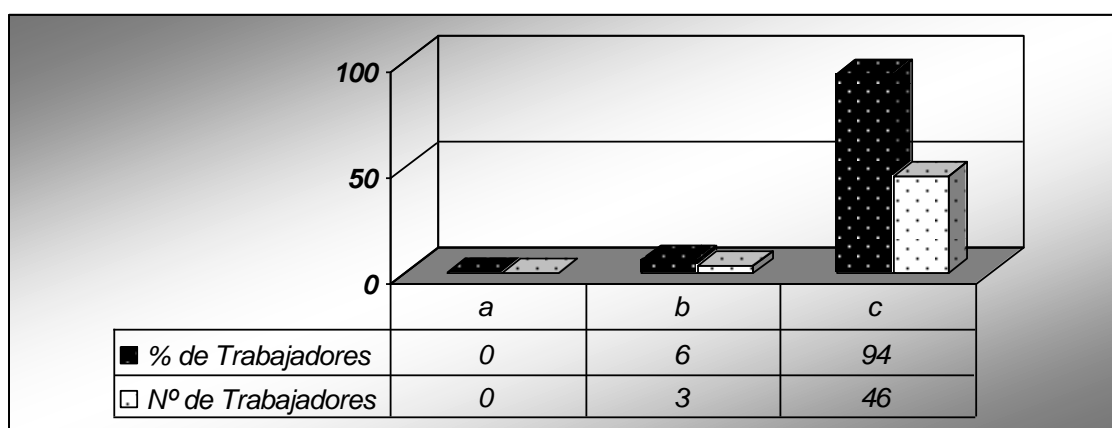
Fuente: investigación directa 2007

Al momento que se cuestiono a los trabajadores acerca de cómo son los procedimientos dentro de sus departamentos, así contestaron: un 94% representado por 46 personas comentan que los procesos son normales en cuanto a tiempo, por otra parte un 4% representado por 2 trabajadores dicen que son lentos, mientras que un 2% representado por 1 trabajador comenta que son rápidos.

16.- ¿Cuál es la actitud que toman cuando se les comunica que saldrán mas tarde por motivo de capacitación?

- a) Enojo   b) No hago caso y me voy   c) Me agrada la idea.

Gráfica N° 16



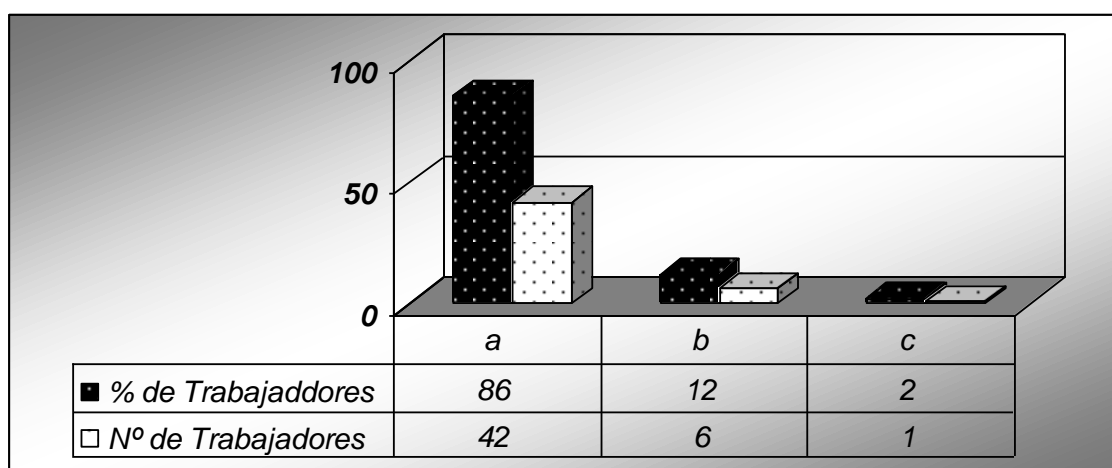
Fuente: investigación directa 2007

Al preguntar al los trabajadores acerca de prolongar su horario de salida por motivos de asistir a una capacitación un 94% representado por 46 trabajadores contestaron que les agrada la idea e intenta aprovechar al máximo la capacitación, mientras que un 6% o bien 3 trabajadores comentaron que no hacen caso y optan por retirarse un 0% o nadie comentaron que les producía enojo.

17.- ¿Consideras que la capacitación conlleva a un objetivo bilateral enfocado a la institución así como al trabajador?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) No lo sé \_\_\_\_\_

Gráfica 17





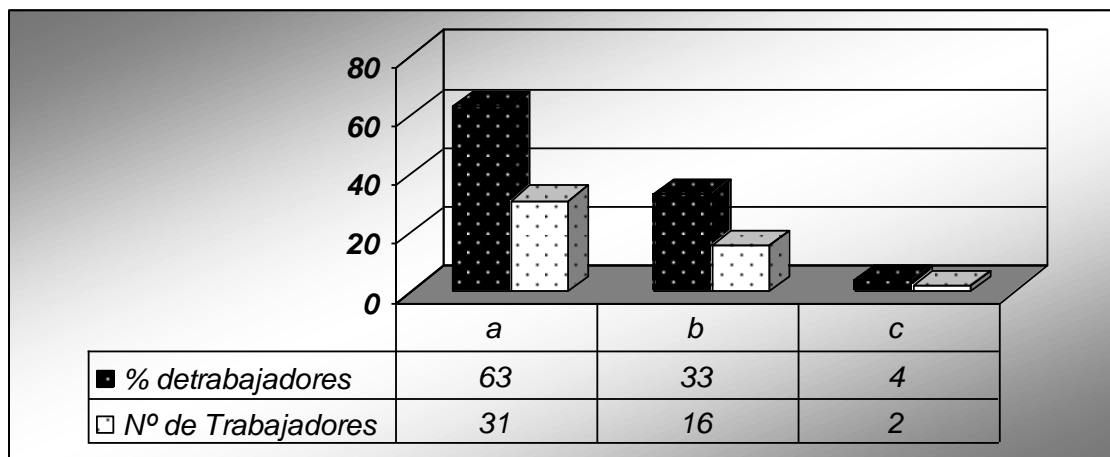
Fuente: investigación directa 2007

Se les pregunto acerca de los objetivos que se tienen, cual era la percepción que tienen de éstos, un 86% o bien 42 trabajadores comentan que los objetivos de la organización conllevan un fin bilateral donde se hacen presente tanto ellos como trabajadores así como la misma organización; un 12% representado por 6 trabajadores comenta que no hay tal bilateralidad entre los objetivos de la empresa y ellos y un 2% que se represento sólo por 1 trabajador comenta que no tenía conocimiento de ello.

18.- La institución ¿cuenta con programas de capacitación que les permita conocer y especializarse en sus puestos, así como brindar un mejor servicio?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) Los tiene pero no los lleva a cabo \_\_\_\_\_

Gráfica 18



Fuente: investigación directa 2007

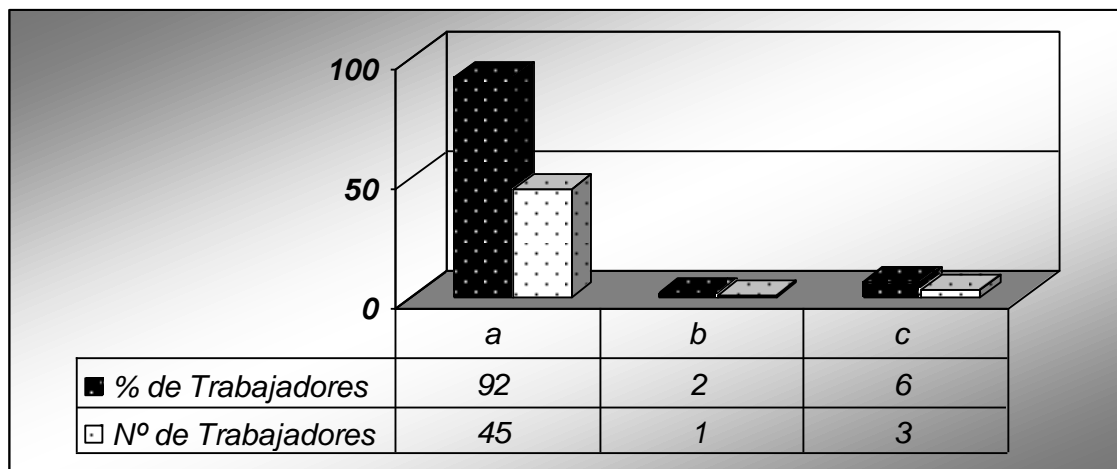
Un 63% representado por 31 coincide que el H. Ayuntamiento cuenta con programas de capacitación que les permite ser eficientes en su departamento, por su parte un considerable 33% o bien 16 trabajadores menciona que no hay

programas que les sirvan de apoyo, un 4% caracterizado por 2 trabajadores dice que sí existen los programas pero que no son llevados a cabo.

19.- ¿Cuál es tú percepción de trabajo en equipo?

- a) Excelente, se puede lograr más \_\_\_\_\_ b) No estoy de acuerdo \_\_\_\_\_  
 c) Ley general, sólo algunos trabajan.

Gráfica 19



Fuente: investigación directa 2007

De igual manera se cuestiono a los trabajadores acerca de la percepción del trabajo en equipo y los resultados fueron los siguientes:

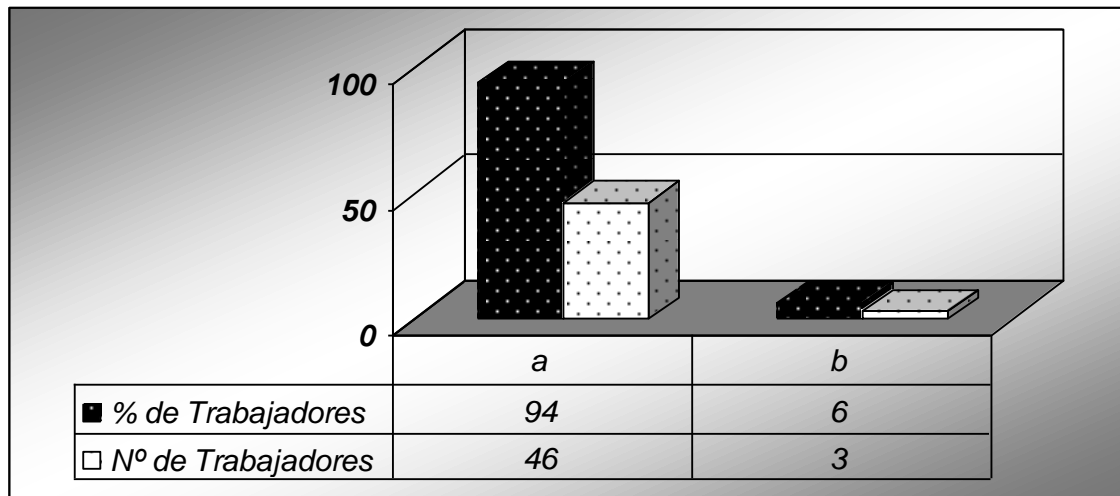
Un 92% o bien 45 trabajadores comentan que es excelente, que es un método para lograr más cosas, por su parte un 6% representado por 3 trabajadores comenta que es como regla básica sólo algunos trabajan; un 2% o bien 1 trabajador dice que no está de acuerdo en este tipo de trabajo.

20.- ¿Cómo reaccionarias ante la posibilidad de reuniones de retroalimentación en tú departamento, para posteriormente expandirlo a toda la organización?

- a) Sería una buena medida para descubrir áreas de riesgo \_\_\_\_\_

b) No es bueno \_\_\_\_\_

Gráfica 20



Fuente: investigación directa 2007

En referencia al hecho de realizar reuniones que sirvieran de apoyo para una retroalimentación entre departamentos para posteriormente expandirlo por toda la organización, los resultados se manejaron de la siguiente manera:

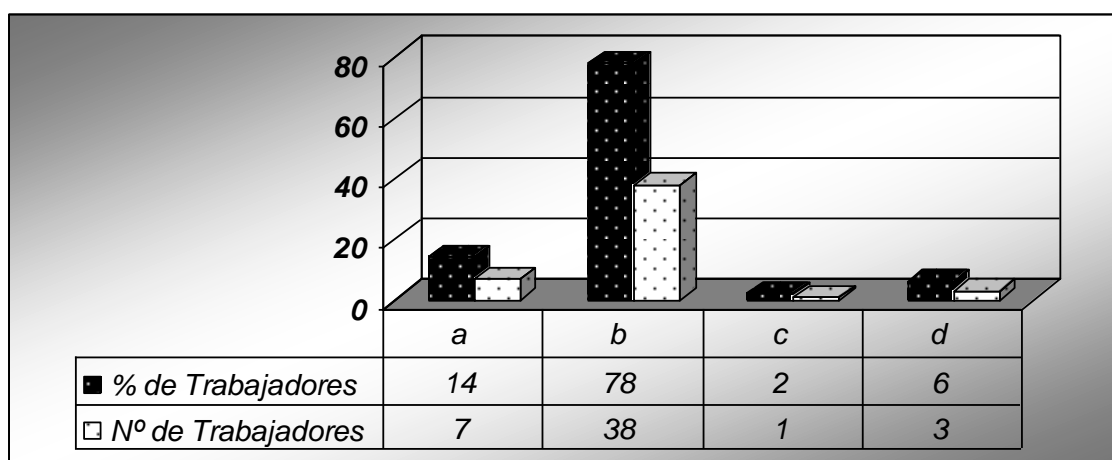
Un 94% o bien 46 trabajadores comentan que son una buena medida para descubrir posibles áreas de riesgo dentro de la organización, por su parte un 6% que están representados por 3 trabajadores comentan que no son una buena alternativa.

21.- Señale el aspecto que más influye en los resultados de su área de trabajo

a) Relación jefe subordinado      b) Trabajo en equipo      c) Tecnología      d)

Burocracia (estructura de la organización)

Gráfica 21



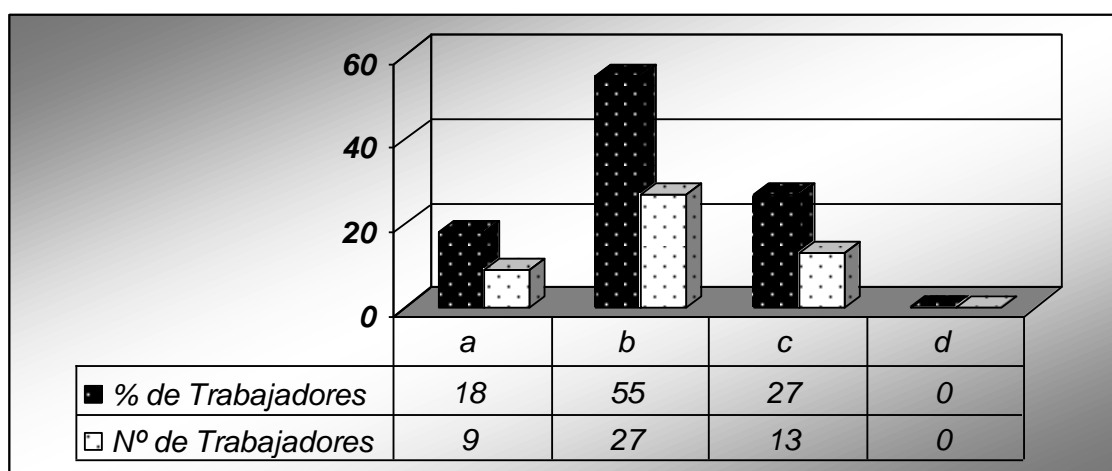
Fuente: investigación directa 2007

Un 78% o bien 38 trabajadores comentan que uno de los aspectos que influyen en los resultados de su área de trabajo es el trabajo en equipo; por otra parte un 14% o 7 trabajadores, ellos consideran que la relación jefe – subordinado es importante o es el aspecto que más influye en los resultados; así mismo para un 6% o 3 trabajadores ellos comentan que la estructura de la organización es lo que influye en sus resultados; una minoría de 2% o bien 1 trabajador dice que la tecnología es lo que influye en los resultados de su área de trabajo.

22.- ¿Cómo calificarías la relación laboral con tú jefe inmediato?

a) Excelente\_\_\_\_\_ b) Buena\_\_\_\_\_ c) Regular\_\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_\_

Gráfica 22



Fuente: investigación directa 2007

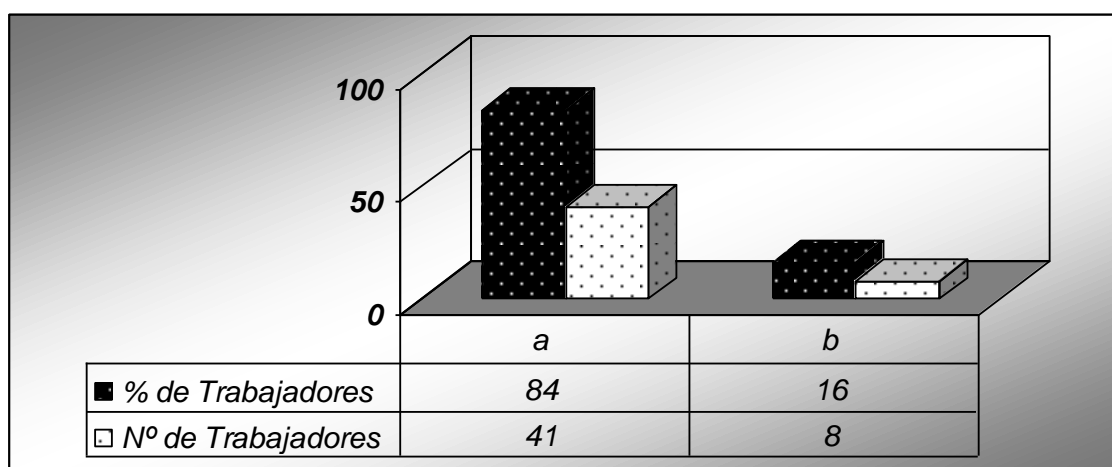
Al cuestionarles sobre la relación con su jefe inmediato los trabajadores comentaron lo siguiente:

Un 55% o 27 trabajadores dicen que la relación es buena, mientras que un 27% o 13 trabajadores comentan que es regular, así mismo un 18% o 9 trabajadores dicen que es excelente la relación con su jefe inmediato, ningún trabajador opto por la respuesta de que la relación con su jefe sea mala.

23.- ¿Considera que usted y sus compañeros realmente se sienten identificados con la institución?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Gráfica 23



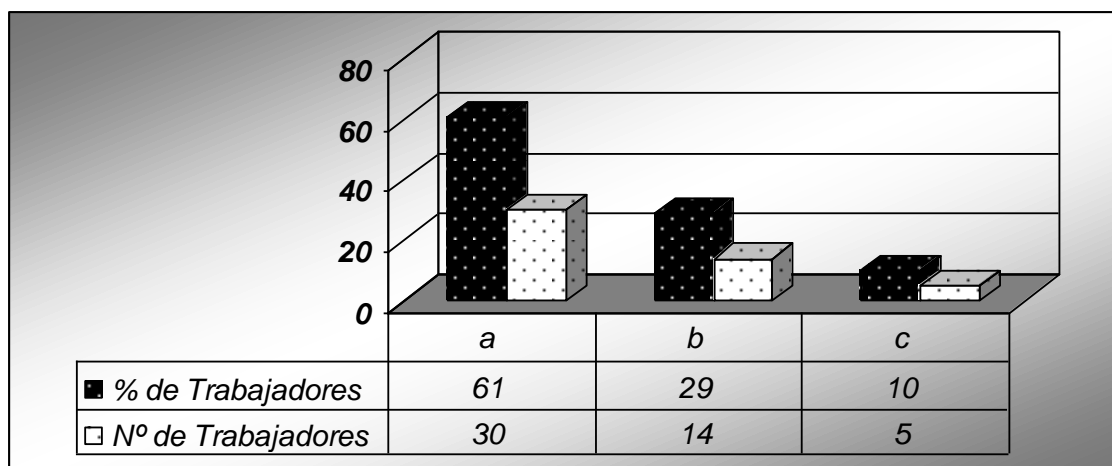
Fuente: investigación directa 2007

Al cuestionar a los trabajadores acerca de si se sienten identificados con la organización (tener la camiseta puesta) ellos contestaron lo siguiente: un 84% o bien 41 trabajadores dicen que sí, mientras el 16% o 8 trabajadores restantes dicen que no, que no se sienten identificados con la empresa.

.24.- En los últimos 6 meses ¿ha realizado alguna sugerencia para mejorar sus actividades y/o procesos?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) Lo he intentado sin éxito \_\_\_\_\_

Gráfica 24



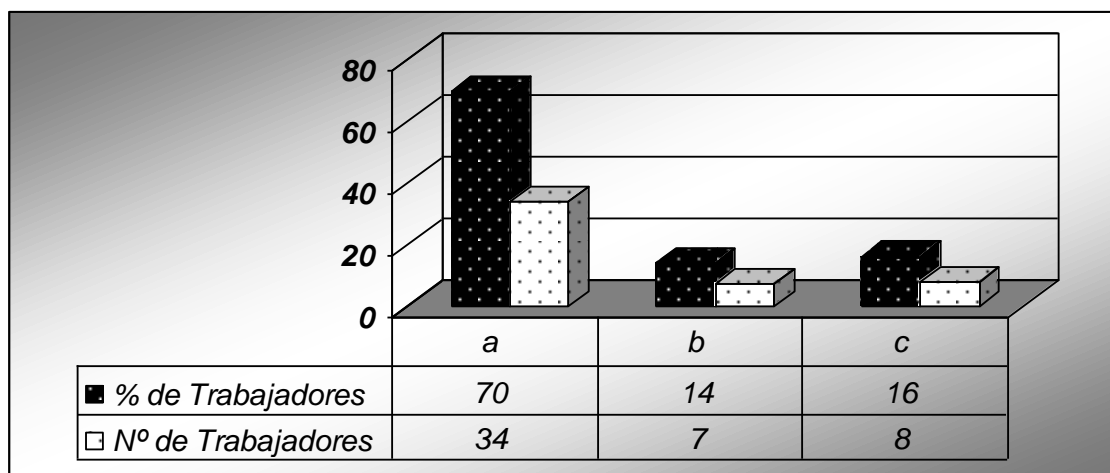
Fuente: investigación directa 2007

Al cuestionar a los trabajadores acerca de que sí en los últimos 6 meses han hecho algunas sugerencia para mejorar sus actividades y/o procesos ellos respondieron de la siguiente manera un 61 % o 30 trabajadores comento que si ha hecho sugerencias, por otra parte un 29% o 14 trabajadores contestaron que no y una minoría representada por 10% o 5 trabajadores dicen que lo han intentado pero que no han tenido éxito a la hora de hacer sus sugerencias.

25.- ¿Cuenta con cierto grado de confianza otorgada por el puesto y con criterio suficiente para la toma de decisiones en caso de que no se encontrara su superior?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) Nunca lo he pensado \_\_\_\_\_

Gráfica 25



Fuente: investigación directa 2007

En la toma de decisiones y el grado de confianza del puesto, se les cuestiono que si consideraban tener el suficiente criterio para tomar una decisión en caso de no encontrarse su superior, un 70 o 34 trabajadores contesto que sí, un 14% dijo que no lo haría y sólo un 16% contesto que no ha pensado en la posibilidad.

Para concluir este cuestionario se hizo una pregunta abierta que fue la siguiente:

26.- ¿Qué significa para usted el hecho de fungir como un servidor público y cual es la importancia que le da a su cargo?

Todos coincidieron que es una responsabilidad muy grande y que lo que buscan es servir a su comunidad de la mejor manera, brindando los servicios y buscar la prosperidad.



#### **4.9. CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, proporcionan información representativa de la forma como se da la administración dentro del municipio de Tingambato Michoacán; específicamente en el H. Ayuntamiento.

Se observan en las respuestas al cuestionario discrepancia a simple vista, esto representa que los trabajadores no pusieron atención al momento de responder su cuestionario o no se tenían conocimiento del tema que se estaba hablando.

Es apreciable el hecho de que los trabajadores se encuentran realizando sus actividades como servidores públicos por que no había otra fuente de empleo en el momento que se les oferto ésta, aceptándola aún cuando no estaban convencidos, ya que no cumplen con un perfil apto mínimo para el puesto y a la gran mayoría no le llama la atención nada de la institución, sin embargo se sienten bien de ser figuras públicas, consideran agradable su lugar de trabajo, la relación laboral con su jefe inmediato es buena y consideran que los resultados en los departamentos se ven afectados positivamente o de manera negativa por el trabajo en equipo, de igual manera se considera que existen programas de capacitación, lamentablemente estos no se llevan a cabo aún cuando la mayoría de los trabajadores están en completa disposición para que se lleven, se percibe el hecho de que dentro de la organización se ha escuchado acerca de los organigramas, los trabajadores hablan de que existe uno en la organización al igual que una misión, visión y valores; sin embargo no saben donde se ubican físicamente y desconocen lo que en ello se expresa.

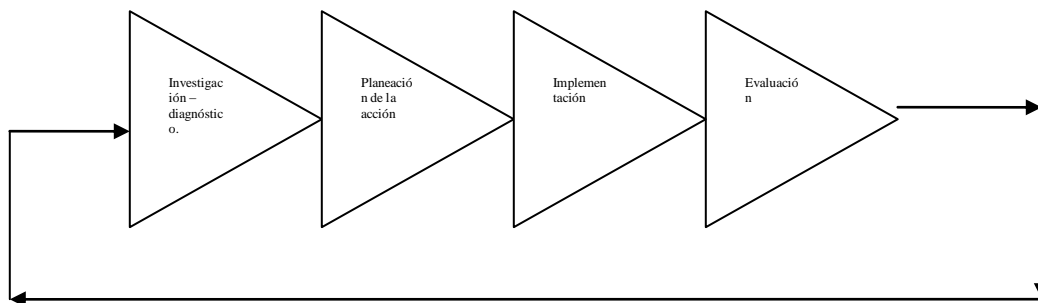
La gran mayoría de los trabajadores coincide de que los departamentos tienen objetivos y que el personal por departamento es el adecuado.

Es así que se concluye que dentro de esta gestión como en pasadas, la Administración que se ha llevado a cabo ha sido de carácter empírico y si no se toman medidas en futuras podría suceder lo mismo retrazando o estancando el desarrollo del municipio.

#### 4.10. PROPUESTAS.

Resulta interesante hacer la primera propuesta como base para el desarrollo organizacional, que el organismo social en el que se trabajara (H. Ayuntamiento del Municipio de Tingambato, Mich.) cuente con una estructura definida, para así facilitar las actividades y la propuesta central que hace referencia a la estrategia de D. O.

Una vez que se observó la administración del municipio y se obtuvo información a través del cuestionario, se especuló en la posibilidad de que en futuras administraciones éstas se formulen apoyadas en un modelo de desarrollo organizacional, como puede ser el modelo de Acción e Investigación.



PIETRI jr: 1998:4884

Una administración del carácter que sea siempre debe marcar la diferencia a través del personal por el que se integrada.

El Desarrollo Organizacional es muy repetitivo en afirmar que lo único constante es el cambio, es por ello que hoy en día todas las organizaciones deben de mantenerse abiertas y en constante evolución tanto en conocimientos como en tecnología.

Para que esto suceda se debe de vigilar a toda la organización mediante la participación de gente capacitada (consultores o agentes de cambio)

La inquietud de vigilar una Administración se da a través de la observación por parte de la persona que este a la cabeza de ésta, es por ello que debe de cubrir un perfil de Administrador ya que es de esta manera donde mediante los conocimientos generales de administración se interesará por saber como se está dando la gestión y que tan cerca esta de lo planeado, a sí mismo que resultados se están obteniendo y que posibles cambios se pueden implantar.

Es a través de la necesidad de crecer y contar con una administración de calidad como llega un agente de cambio a involucrarse en un H. Ayuntamiento.

El agente de cambio a través de su experiencia y conocimientos académicos obtenidos, formulara un diagnóstico de la salud de la organización tal como lo haría un médico, la diferencia estriba en que el agente de cambio expresa planes y programas para atacar los conflictos de la organización, no da soluciones sólo estrategias que sirven de base para que todo el personal se enfrente a cualquier situación de conflicto o posible zona de riesgo generando áreas de crecimiento.

En una Administración de carácter Público dentro de un municipio con las características de Tingambato, Michoacán, es muy común encontrarse con personal que aún cree que el municipio como fuente de empleo es la única alternativa de crecimiento que tienen.

Este problema se debe de erradicar, mediante la igualdad de oportunidades para ocupar un puesto público, siempre y cuando se tengan los conocimientos y las aptitudes para desempeñar el cargo, esto suena utópico, sin embargo si se genera una mentalidad abierta y se visualiza un panorama más amplio, centrando la atención en la cultura de la organización desde el alto mando y tomando en cuenta que esta no puede ni es estática la propuesta de D. O. será oportuna y aceptada por el personal logrando así erradicar lo que contamina a la organización. Tingambato como municipio debe asimilar que las teorías de hace 20 años pueden aplicarse pero los resultados tendrán cierto grado de discrepancia o nulos en relación a lo planeado, por que el municipio ha cambiado.

El agente de cambio que se involucre en la administración deberá estudiar a toda la organización descubriendo todas las posibilidades de crecimiento y posteriormente debe de comenzar a planear todo aquello que involucre estructura, tecnología y personal.

El D. O. Desarrollo Organizacional, considera muy oportuna la aplicación de psicología laboral, esto es importante resaltarlo ya que si el D. O. implica Estructura, Tecnología y Factor Humano, es a este último que se atacara mediante una psicología laboral que permita hacer que el trabajador logre confiar en sus conocimientos y en la oportuna toma de decisiones olvidando así los tiempos muertos por falta de autoridad.

El ser humano tiende a reaccionar de distintas maneras ante emergentes situaciones que se van generando, es por ello que para el D. O. es importante conocer las posturas de los miembros de una organización, ya que hay situaciones donde el comportamiento de los individuos varía.

Es así como después de hacer un plan o varios planes donde se involucre cultura organizacional, estructura, tecnología y Factor Humano, se deben de poner en práctica vigilando a través del agente de cambio que lo planeado se este aplicando, es significativo mencionar que un programa de D. O. es un procedimiento a largo plazo y todo el personal debe estar convencido de llevarlo a cabo para que este sea de resultados positivos, después deben de evaluarse los resultados obtenidos.

Es así como se propone para la gestión del Municipio de Tingambato Michoacán una Administración apoyada en el Movimiento de D. O. y para lograrlo se hacen las siguientes recomendaciones.

## **RECOMENDACIONES**

- Desde el comienzo de la campaña política, la persona que va al frente de la candidatura deberá allegarse de personal que cuente con la preparación académica necesaria para los puestos principales de un H. Ayuntamiento. El líder de campaña debe de dar a conocer a sus seguidores que sí se llega a la Administración del Ayuntamiento no existen compromiso moral con nadie que no cubra un perfil adecuado para un puesto.
- Una vez que se conozca el presidente electo, este tendrá la responsabilidad de elaborar una estructura organizacional en conjunto con el gabinete para así comenzar a contratar de acuerdo a las necesidades del departamento al personal necesario, no tener gente por compromiso político.

- Ya dentro del H. Ayuntamiento, el presidente municipal, como máxima autoridad, deberá reunir a todo el personal de confianza y comenzar a elaborar planes, proyectos, así mismo identificar los insumos que el municipio puede aportar para comenzar a sustentar el desarrollo de la entidad.
- Además de contar con una estructura definida (cuerpo de la organización) planes y proyectos debe de estudiarse a la organización en sí, esto con ayuda de un consultor de cambio para así tener un conocimiento de las áreas de riesgo y convertirla en áreas de oportunidades.
- Elegir un modelo de D. O. para implantarlo en la organización, un modelo factible sería el modelo de Acción e Investigación, ya que este modelo apoyado en el agente de cambio reúne información como lo haría un médico para diagnosticar a un paciente, sólo que el agente de cambio con la información reunida realiza reuniones para retroalimentar a la organización, así forma a todo el personal para que este tenga capacidad de resolver cualquier conflicto que surja en la organización.
- Las capacitaciones son básicas en una organización, gracias a ellas el éxito se incrementa, ya que un personal bien preparado es capaz de hacer frente a cualquier situación que se presente, pero nunca están de más las capacitaciones.
- Dentro de la gestión pública se deben de delimitar los puestos o áreas, para que estos cuenten con un jefe de departamento, tener una misión, visión y objetivos bien delimitados. Así como un organigrama

- Misión – Gestionar de manera audaz los recursos con que la entidad cuente así como buscar las mejores alternativas de crecimiento para el municipio mediante la creación de empleos, y generación de recursos económicos municipales.
- Visión – Ser una Administración Pública de calidad, donde la educación, salud y empleo sean prioridades de su administración, logrando así un Municipio competitivo.
- Objetivos \*Ser una administración abierta al cambio y a las propuestas de mejora.

\* Lograr la unidad del municipio a través de una administración participativa

\* Ser una administración donde educación, salud, sean temas principales para el desarrollo del municipio.

Es así como después de hacer una introspección en la administración Pública del municipio de Tingambato Michoacán y apoyados de los conocimientos administrativos, se genero una propuestas para el desarrollo de una gestión de calidad, son muchas las propuestas que apoyadas en técnicas y/o movimientos Administrativos que pueden surgir para la sana convivencia dentro de una organización, sin embargo no sólo es necesario lograr una buena convivencia lo esencial siempre será que esas buenas relaciones generen productividad y resultados bilaterales tanto para la comunidad como para los trabajadores.

Así se concluye este material, donde se toma al movimiento de D. O. como una ruta para lograr mejores resultados y salud para toda la organización.

## CONCLUSIÓN

Este trabajo concluye afirmando una vez más lo importante que es realizar siempre las cosas con fundamentos así pueda parecer el paso mas insignificativo este debe realizarse siempre con cimientos para obtener los mejores resultados.

Para los Licenciados en Administración de Empresas (L. A. E.) resulta trascendente una vez que se está al frente de un organismo buscar las mejores formas de lograr una Administración de calidad y por supuesto de resultados, es por ello que se pensó en la manera de gestionar al H. Ayuntamiento del Municipio de Tingambato Michoacán a través de conocimientos Administrativos pero apoyados en este gran movimiento como lo es el D. O. Desarrollo Organizacional. El cual busca la integración del personal dentro de la organización, del personal en si mismo y una cultura dinámica que permita el crecimiento y la competitividad.

Finalizo este breve pero sustancial trabajo con una frase que menciona lo siguiente "Calidad comienza con Educación"

Efectivamente para poder lograr las propuestas de D. O. no sólo se requiere de ganas sino de una educación de fondo donde se impliquen hábitos, costumbres y creencias de que las cosas si pueden ser mejor.



## BIBLIOGRAFÍA.

- ❖ CERTO C. Samuel “ADMINISTRACIÓN MODERNA” ed. Mc Graw Hill México 1992, 628pp.
- ❖ FERNÁNDEZ A. Galicia “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” ed. Trillas. México, 525pp
- ❖ FERNANDEZ Arena José Antonio “EL PROCESO ADMINISTRATIVO” ed. Diana, 1977, México, 305pp.
- ❖ GALINDO C. Miguel “TEORIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA” ed. Porrúa, México, 2003, 270 pp.
- ❖ CHIAVENATO Idalberto “INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN” ed. McGraw- Hill, México 2006. 562pp.
- ❖ HICKS G. Herbert “ADMINISTRACIÓN” ed. Mc Graw Hill México 1989, 653 pp.
- ❖ JOHNSON R. A. “TEORÍA INTEGRACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS” ed. Limusa México Septiembre 1987 399 pp.
- ❖ KOONTZ O’ Donnell “ELEMENTOS DE ADMINISTRACION” ed. McGraw hill; 1987, 635 pp.
- ❖ MEGGISON, Moslea Pietro Jr. “ADMINISTRACION CONCEPTOS Y APLICACIONES” México, CECOSA, 1992; 680 pp.
- ❖ MUNCH Galindo Lourdes “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN” ed. Trillas; México D. F. 2003, 240 pp.
- ❖ REYES Ponce Agustín “ADMINISTRACION MODERNA” ed. Limusa, México, 2001, 480 pp.

- ❖ TAYLOR Frederick W “ADMINISTRACION” México ed. Herrero  
Hermano; 1993; 272 pp.
- ❖ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002.
- ❖ Apuntes de Administración Pública 2002
- ❖ [www.google.com.mx](http://www.google.com.mx)
- ❖ [www.monografias.com.mx](http://www.monografias.com.mx)
- ❖ [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)
- ❖ [www.universidadabierta.mx](http://www.universidadabierta.mx)
- ❖ [www.webcindario.com](http://www.webcindario.com)

