



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de un plan
estratégico para incrementar
la productividad del área de
servicios generales del
Hospital Rural N° 32 de
Paracho, Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Selene de la Peña Hernández

Asesor:

L.A. Jesús Fernando Chávez Hernández



Uruapan, Michoacán. 12 de octubre de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

DEDICATORIA.

**A MIS PADRES ROBERTO DE LA PEÑA ESTRADA Y DELIA HERNÁNDEZ
VELAZQUEZ.**

Gracias por estar siempre presentes cuando lo he necesitado, en los momentos de felicidad para alentarme, en los momentos de tristeza para consolarme y aconsejarme, gracias por ser mis padres los quiero mucho.

A MI HIJA JAMILETH SELENE por ser mi motor para luchar día a día, sé que no fue fácil para ti, mi niña, pasamos por muchas cosa difíciles, a pesar de ello nunca nos dimos por vencidas y juntas saldremos adelante. Te quiero mucho mi yami.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente Agradezco a Dios por haberme permitido cumplir con esta etapa de mi vida tan importante.

A MI PAPÁ por enseñarme a luchar por lo que quiero, porque me has enseñado que ante todos los problemas y adversidades hay que luchar hasta el final, el darse por vencida nunca es la solución. Gracias por darme tú apoyo incondicional.

A MI MAMÁ por enseñarme que la vida es el tesoro más preciado que se tiene, por estar a mi lado en todo momento, por enseñarme a ser una persona justa, responsable, gracias por enseñarme a enfrentar mis miedos.

A MI HIJA JAMILETH SELENE por confiar en mí y apoyarme para salir adelante.

A MIS HERMANOS José, Elizabeth y Dulce gracias por apoyarme todo este tiempo, por creer en mí, y sobre todo por esta unión de hermanos tan fuerte que tenemos, los quiero mucho.

AL DR. JOSÉ MANUEL VILLAFUERTE GARCÍA le agradezco mucho todo el apoyo y la disponibilidad para la elaboración de esta tesis, sus aportaciones fueron de gran ayuda para concluir este trabajo.

Con inmensa gratitud...

SELENE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA.

1.1.- Administración.....	7
1.2.- Características de la Administración.....	10
1.3.- Relación de la Administración con otras ciencias.....	11
1.4.- Tipos de administración.....	12
1.5.- Empresa.....	17
1.6.- Definición.....	17
1.7.- Clasificación de Empresas.....	18

CAPÍTULO II PRODUCTIVIDAD.

2.1.- Concepto.....	25
2.2.- Clima Laboral.....	30
2.3.- Motivación.....	33
2.4.- Etapas del Proceso Administrativo.....	34
2.4.1.- Planeación.....	37

2.4.2.- Principios.....	39
2.4.3.- Pasos.....	41
2.5.- Organización.....	45
2.5.1.- Principios.....	45
2.5.2.- Etapas.....	48
2.5.3.- Tipos.....	50
2.6.- Dirección.....	53
2.7.- Control.....	54
2.7.1.- Etapas.....	55

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

3.1.- Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	58
3.2.- Definiciones.....	59
3.3.- Proceso de la Planeación Estratégica.....	61
3.4.- Objetivos.....	63
3.5.- Beneficios.....	64
3.6.- Limitaciones.....	64
3.7.- Procedimientos.....	67
3.8.- Tipos de Estrategias de la Planeación Estratégica.....	71
3.9.- Análisis FODA.....	76

CAPÍTULO IV
CASO PRÁCTICO.
“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DEL
HOSPITAL RURAL N° 32 DE PARACHO, MICHOACÁN”.

4.1.- Antecedentes.....	79
4.2.- Cultura Organizacional.....	83
4.3.- Servicios que ofrece.....	84
4.4.- Organigrama.....	86
4.5.- Departamentos que lo integran.....	86
5.0.- Objetivo General y Específico.....	89
5.1.- Métodos de Investigación.....	90
5.2.- Muestreo y análisis e interpretación de datos.....	91
PROPUESTA.....	103
CONCLUSIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN.

La planeación estratégica se entiende como un proceso mediante el cual la Institución define su misión, visión, a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Siendo esta quien toma decisiones obtiene, procesa y analiza información pertinente interna o externa con el fin de evaluar la situación presente, su competitividad, productividad, para decidir sobre el direccionamiento encaminado hacia el futuro.

El deseo de cambiar las cosas es un impulso innato de cualquier persona. En todos los ámbitos de la actividad humana, las personas introducen constantes cambios, algunos de los cuales, llegan a convertirse en vanguardias de progreso y en modelos a imitar.

En una organización, compuesta por multitud de personas, cada una de ellas con sus propios impulsos, hace falta algún mecanismo adherente, un sistema común que unifique el ímpetu, esfuerzo, e ingenio.

De igual manera es primordial hacer mención de productividad como una actitud. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe.

Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

La productividad del trabajo, es una relación entre la producción y el personal ocupado y reflejando que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo.

Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico.

El Plan Estratégico invita a todos a unir el hombro con hombro para lograr un cambio que se desea.

Es fundamentalmente un instrumento de ayuda para conducir el desarrollo que se desea conseguir. Es un mapa de coordenadas con el que se marca el rumbo de una organización en un determinado viaje de transformación.

Por ello se realiza una investigación profunda de lo que es la productividad y cuáles son los principales factores que influyen para lograr ser más efectivos en el área de trabajo, en este caso sujeto a estudio Servicios Generales de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N° 32 Paracho.

Mediante el estudio y análisis de datos obteniendo como resultado ampliar más el panorama a los directivos en cuanto a la toma de decisiones basadas en datos objetivos.

Teniendo un beneficio entre el empleado como el empleador, tomando en cuenta que el recurso humano es una parte importante para el desarrollo de la organización, con el fin de continuar brindando el servicio de calidad a los usuarios.

La improductividad de una empresa, provoca problemas organizativos y gerenciales, altos costos, debido a la mala ejecución de las actividades.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos; tres capítulos teóricos y el cuarto capítulo corresponde a la investigación de campo, por lo que en términos generales se dará una reseña de lo que trata cada uno de ellos:

El capítulo 1 contiene lo referente a la administración y empresa en términos generales, así como diversos enfoques de los mismos.

El capítulo 2 sobre la productividad, y su clasificación, las ventajas que ofrece las etapas que se divide. Así como el clima laboral, motivación.

El capítulo 3 aborda lo relacionado con la Planeación Estratégica, su importancia, ventajas, desventajas.

El capítulo 4 aborda todo lo relacionado con la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N° 32 Paracho, su cultura organizacional, organigrama, los programas de carácter públicos que lo rigen y los servicios que ofrece.

De igual manera el desarrollo del caso práctico, la investigación de campo, la recopilación de información, gráficas e interpretación de datos,

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA.

El presente capítulo hablará de la administración como una herramienta fundamental en toda empresa para el logro, coordinación y funcionamiento óptimo de todas sus actividades.

Por esta razón se estudia en el primer capítulo algunas definiciones de administración, de igual manera se hace referencia a la empresa considerándola como una institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Por ello, el desarrollo del presente es de gran utilidad para ofrecer al lector un panorama de todo lo que implica la administración en la organización,

1.1.- Administración.

Es importante hacer una referencia de todos los sucesos que han transcurrido a lo largo de la historia de administración, por ello antes de dar a conocer su definición, se hace mención de algunas épocas de gran auge y desarrollo constante hasta nuestros días.

Todo inicia durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios

con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad.

Posteriormente surge la revolución industrial, con ello la división de trabajo aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos (por ejemplo la máquina de vapor), misma que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, surgen grandes cambios en la organización social; tales Como:

- La explotación inhumana de los trabajadores (Horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.)
- Desaparecieron los talleres artesanales.
- Se centralizó la producción dando origen al sistema de fábricas.
- El empresario era dueño de los medios de producción.
- El empleado vendía su fuerza de trabajo.
- Surgió la especialización y la producción en serie.
- La administración seguía careciendo de bases científicas.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, administradores, que manejaban directamente todos los problemas de las fábricas.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de

investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Los datos anteriores indican que de manera inconsciente ya se ejecutaba la administración, esta poco a poco fue consolidándose gracias a la aportación de diversos autores hasta conocerla como una disciplina integral y fundamental para las organizaciones.

Por ello la administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social, a continuación se da el significado de la palabra administración, esta viene del latín “ad” (que significa junto de) y “ministration” (Prestación de servicios), fusionando estos dos significados se puede decir que administración es la acción de prestar servicio, colaborar, o ayudar.

Esta constituye una importante actividad en la sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones, se consideran algunos autores que definen a la administración como:

- **Fernández Arena.-** Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- **H. Fayol.-** Administrar es prever, organizar, mandar, controlar y coordinar.
- **J.D. Money.-** Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

- **Peterson y Plowman.-** Es una técnica por medio de la cual se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano.
- **G.P.Ferry.-** Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

(Reyes; 1995:16).

Haciendo referencia de los conceptos antes mencionados la aportación de Henry Fayol engloba todos los elementos necesarios de administración, estos son fundamentales para logra de los objetivos de una organización.

1.2.- Características de Administración.

De acuerdo al autor la administración tiene cuatro características:

1. **Su universalidad.-** La administración se da en donde quiera que existe un organismo social, en el estado, ejército, empresa, una sociedad religiosa.
2. **Su especificidad.-** Aunque la administración va acompañada de otros fenómenos distintos (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. **Su unidad temporal.-** Se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado.

4. **Su unidad jerárquica.-** Todos cuantos tienen carácter de jefes en organismo social participan, en distintitos grados y modalidades de la misma administración. (Reyes; 1995:15).

Se puede observar que una empresa que no se administra con los elementos necesarios no podrá ser lo suficientemente eficiente, por esta razón es importante que toda organización deba llevar a cabo técnicas administrativas que le ayuden a cumplir los objetivos y su mayor productividad.

1.3.- Relación de la administración con otras ciencias.

No debe confundirse a la administración con otras disciplinas, sino que debemos saber cuáles son aquellas que contribuyen a que logre sus fines.

Toma y utiliza teorías, modelos, etc., de otras disciplinas, pero no las incluye a todas:

- **Sociología:** El administrador deberá conocer cómo se relacionan entre si los individuos, ya sea por virtud en algunos factores personales o por influencia de otros distintos, dentro del ambiente de los centros de trabajo.
- **Psicología:** Ayuda a la administración, proporcionándole el conocimiento de los factores de la personalidad del hombre, es decir la conducta humana.
- **Economía:** Básicamente la administración se encarga de, maximizar los resultados de una empresa, obtener el máximo de resultados con el mínimo de los esfuerzos.

- **Derecho:** La legislación ha influido en la administración y como ciencia normativa, afecta la actuación administrativa.
- **Moral:** La moral dicta reglas supremas a las que deberá someterse la actividad humana.
- **Antropología:** Proporciona conocimientos profundos sobre los intereses de grupo, que influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo.
- **Matemáticas:** Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de las matemáticas aplicadas específicamente en: modelos probabilísticas, simulación, estadística, investigación de operaciones.
- **Contabilidad:** Es una auxiliar en la toma de decisiones y técnica de control, que se utiliza para registrar y clasificar movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. (Apuntes admón. 1: 2014).

Estas ciencias son de gran ayuda para el administrador, hay que considerarlas al momento de hacer uso de sus funciones, siempre estarán en constante interacción.

1.4.- Tipos de administración.

Hay dos tipos de administración en términos generales y son:

Administración pública y privada.

Cualquier tipo de administración requiere de la administración y todas las técnicas que conlleva.

Administración Pública.

Es un conjunto de medios de acción, sean directos o indirectos. Humanos, materiales o morales de los cuales dispone el gobierno (federal, estatal o municipal) para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que por naturaleza no cumplen las empresas privadas y que determinan los poderes constitucionales.

La administración pública desprende directamente del Estado, este es el que pone las reglas y la metodología que deben seguir los funcionarios, esto se engloba en aspectos sociales.

Recapitulando un poco los conceptos anteriores se puede definir que la Administración Pública es un conjunto de acciones que el gobierno ya sea el estado o país, la comunidad etc., emprende para beneficio de la ciudadanía esto con ayuda de elementos humanos, económicos, políticos, tecnológicos, materiales, tomando siempre en cuenta objetivos comunes que sean de provecho para la sociedad.

Es primordial mencionar que la administración pública como la privada requiere del proceso administrativo.

Elementos de la Administración Pública.

Sus elementos que lo integran son:

- Estructuras
- Procedimientos
- De material
- De personas

(Méndez; 1990:42).

Por **estructuras** se entiende el conjunto de organismos cuyo fin consiste en la realización de los fines públicos (Secretaría de Estado).

Por **procedimientos administrativos** se refiere a las cuestiones legales a lo que las normas se imponen para la realización de las actividades.

Las instalaciones materiales y equipo son los medios materiales con que cuenta la administración pública para la realización de sus funciones.

La verdadera administración, en concreto se hace con los hombres, para los hombres y por hombres... el factor humano siempre predomina en el desarrollo de las labores administrativas. (Méndez; 1990:42).

A diferencia de la administración privada se entiende que la administración pública no tiene fin de lucro. Su único objetivo es satisfacer las necesidades colectivas. Buscar el bien común por medio de las empresas representantes del gobierno donde gracias a las contribuciones económicas de los ciudadanos los servidores públicos como su nombre lo dice representa y sirve al público en general.

“La crítica no carece de fundamento; sin embargo resulta difícil desprenderse de una barrera de incapacidad y negligencia entre empleados y funcionarios, así como toda una estructura legal carente de incentivos que hacen prácticamente inútil y costosa la administración pública”

(Castro; 1992:138).

En el sector público es común encontrar criterios y ambiciones personales: dominan la ineficiencia y con frecuencia la falta a la moral en las actitudes de muchos servidores públicos: no hay un verdadero espíritu de cuerpo.

La administración pública debe entender que no es suficiente elaborar modelos de programas de la organización puesto que la realidad es otra, las deficiencias materiales y humanas; desgraciadamente estas eficiencias no se encuentran en reportes o mesas de trabajo la solución de encontrar una respuesta clara y verdadera más bien asistiendo a las oficinas públicas, platicar con los empleados, observando su equipo de trabajo, analizando su estructura funcional, localizando los problemas existentes.

Ahora se mencionan algunas características generales para el funcionamiento de las empresas públicas.

- Las empresas públicas no buscan el incremento de sus ventas, buscan el interés general de la sociedad a la que pertenecen.
- El estado es el controla los objetivos y las actividades de las empresas públicas.

De igual forma se da a conocer una explicación de los aspectos importantes de la administración privada, con la finalidad de comprender su funcionamiento e importancia.

Administración Privada.

“La administración no solo es de utilidad a la administración pública, también es indispensable para el sector privado, sin administración, no funciona ninguna administración, ni siquiera la familiar, que es núcleo de la sociedad”.

(Castro; 1992:138).

Las empresas privadas pertenecen a los individuos particulares y estos pueden vender sus acciones en bolsa.

Esta administración se sirve de la capacidad de convencer y estimular al personal a su cargo para conseguir los objetivos esto con la finalidad de siempre prevalecer en el mercado solo dentro de organismos privados.

Sus características son:

- Fines de lucro, es decir las empresas privadas siempre van a perseguir las cuestiones monetarias.
- Mayor especialización.
- Establece confidencialidad.
- Menor formalismo burocrático, cuyo fin es dar un mejor servicio a las personas que acudan a este tipo de empresas y estar a la vanguardia de la excelencia.
- Enfocarse a las necesidades del consumidor.
- Más receptiva.
- Menos compleja.
- Solamente se rige de las actividades rentables, y gracias a esto es más fácil identificar el objetivo común de los colaboradores.

(Castro; 1992:138).

Durante el desarrollo del capítulo se ha hablado acerca de la administración, pero es necesario definir que es una empresa y cuáles son los elementos que la integran, por ello se da a conocer a continuación.

1.5.- Empresa.

La empresa nace por las necesidades de la sociedad, para la cual crea satisfactores como son bienes, servicios a cambio de una remuneración económica disminuyendo el riesgo o incertidumbre que tiene ante el medio ambiente.

Es una unión de personas, objetivos físicos y recursos económicos, cuyo propósito general es el de producir artículos o servicios, los cuales pueden ser en algunos casos para la obtención de utilidades.

Se puede mencionar que la empresa es una unidad productiva o de servicio, cuya actividad es la satisfacción de una necesidad, dando como resultado el ofrecer un producto, servicio a la sociedad, y a la vez está constituida por una serie de aspectos legales para que esta pueda funcionar, desarrollarse o en su momento cerrar.

1.6.- Definición de Empresa:

- “Unidad económica y social en la que el capital, trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actuó”. (Fernández; 1991:125).
- “Es una entidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado”. (Reyes; 1992:125).

- “Conjunto de valores de producción coordinados, cuya función es producir, y su finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en que la empresa se halle inmersa”. (Suárez; 1992:113).
- “La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía, tratar de alcanzar sus objetivos, esta obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital”.
<http://www.monografias.com/>.

Con base a las anteriores definiciones se conforma un concepto más concreto empresa, esta es una institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de los factores que influyen en la utilización de producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

1.7.- Clasificación de empresas.

Existen muchas clasificaciones de empresa solo se mencionarán algunas:

Industriales: Son aquellas empresas que se dedican a la transformación y/o extracción de materias primas y estas empresas a la vez se clasifican en:

- Extractivas: Son todas aquellas que se dedican a explotar recursos naturales que pueden ser renovables o no renovables.
- Manufactureras: Son empresas que se dedican a la transformación de materias primas, en productos que pueden ser:

a) Productos de consumo final: Productos que son destinados al consumidor final para su consumo y a la vez para la satisfacción de sus necesidades. Estos se clasifican en:

- Duraderos.
- No duraderos.

b) Productos de bienes de producción: son productos que a la vez serán utilizados para producir otros artículos de consumo final.

Comerciales: Son empresas que se dedican a la compra y venta de productos de consumo final, a su vez estas empresas se clasifican en:

- Mayoristas: Aquéllas que realizan ventas en grandes cantidades a empresas minoristas (las que llevan el producto al consumidor final).
- Minoristas: Son empresas que le venden al consumidor final a menos cantidad.
- Comisionistas: Son empresas que le venden de otra u otras empresas a cambio de una comisión.

Servicios: Son empresas que ofrecen servicios y que pueden ser lucrativas o no lucrativas. Estas empresas se clasifican en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones Financieras.
- Educación.
- Servicios Públicos.

- Consultoría.
- Salubridad (Hospitales).

(Münch; 1999:50).

Otra clasificación de empresa es por su origen de capital.

Públicas.- En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.

Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es sin duda lucrativa, estas pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales, extranjeros y transnacionales estos son cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las actividades se enfocan en el país de origen.

Magnitud de la empresa.- Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana, grande, sin embargo, al aplicar este se encuentra mucha dificultad para determinar límites, por ello se analizan los criterios más usuales

Existen demasiados criterios para hacerlo, y solo analizaremos los más usuales:

1. **Financiero.-** El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque estas cambian constantemente de acuerdo con la situación económica del país.
2. **Personal ocupado.-** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, la mediana es la que

tiene de 250 a 1000 empleados, y la grande comprende más de 1000 empleados.

3. **Producción.-** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en el que trabajo hombre es decisivo, es decir que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada, y generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.
4. **Ventas.-** Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que dicha empresa abastece y con el monto de sus ventas, según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.
5. **Criterio de nacional financiera.-** Esta posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interrelación entre la chica y la grande.

(Apuntes de admón. I; 2015).

Otra clasificación es de acuerdo al número de trabajadores.

Micro-Empresa.- en ella colaboran de 1 a 15 empleados.

Pequeña.- en esta el número de empleados que colaboran es de 16 hasta 100.

Mediana.- en ella colaboran de 1001 hasta 250 empleados.

Grande.- en esta más de 250 empleados.

(Apuntes de pymes; 2014).

Toda organización independiente mente de su giro y tamaño los elementos que la conforman son: humanos, materiales, y técnicos los cuales no se puede prescindir de ellos, por ello se hace mención de todo lo que implica cada uno de ellos:

- **Elemento Humano.-** Lo forman las personas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar sus tareas.
- **Elemento Materiales.-** En la integración de una empresa se puede mencionar los edificios, las instalaciones con las que cuenta para así poder realizar las labores productivas.
- **Técnico.-** Son los bienes inmateriales que la empresa debe tener dentro de ella , como son los sistemas de producción, fórmulas, patentes y métodos, de igual forma existen sistemas de organización y administración, cómo debe estar estructurada la empresa, funciones, niveles jerárquicos.

Como se mencionó anteriormente el factor humano es la parte central de toda organización, el cual debe de estar comprometido con la empresa, de ello depende que se tenga un crecimiento en cuanto a calidad en prestación de servicios y también en la fabricación de productos que son llegados al consumidor final.

Los altos ejecutivos tiene la responsabilidad de seleccionar muy bien el personal que va a desempeñar sus funciones en la empresa, buscando siempre el logro de sus metas como empresa, buscando siempre un desarrollo constante y la excelencia profesional, en el capítulo 2 se menciona el concepto de metas.

Por ello es elemental hacer uso de ciertas interrogantes para valorar una empresa y detectar ciertas deficiencias, se proponen las siguientes presuntas:

¿Cuánto vale mi negocio?

¿Cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión de mi negocio?

¿Qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad?

La administración se da en cualquier organismo social, aunque lógicamente será más necesario cuanto mayor y más compleja sea.

Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no perdían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Por consiguiente para las pequeñas y medianas empresas su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, es decir obtener una mejor coordinación de sus elementos (maquinaria, mercado, mano de obra, etc.) que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

La elevación de la productividad quizá es la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, la cual depende de la adecuada administración de la empresa, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, por qué para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores que son esenciales para su desarrollo.

Es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello, como punto de partida de ese desarrollo.

Para poder desarrollar su actividad necesita disponer de una tecnología que especifique el tipo de factores productivos precisos y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización en forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

La administración actualmente desempeña un papel importante dentro de la sociedad, el realizar las cosas a través de los de más y con ayuda de un equipo de personas, ha dado mejores resultados.

Y esto es lo que la administración hace, basarse en el esfuerzo corporativo del hombre a través de las organizaciones. Esta se ha extendido y se ha vuelto indispensable tanto para el mejoramiento de la calidad y solución a diversos problemas que enfrentan las organizaciones.

En el siguiente capítulo se aborda la importancia, definición, los conceptos básicos de motivación, clima laboral y productividad analizándolos con mayor énfasis, este forma una parte substancial de la administración.

CAPÍTULO II

PRODUCTIVIDAD.

2.1. Productividad.

Existen muchas definiciones de productividad y todas coinciden que es el proceso de obtener más de lo que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa.

Es decir, la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, ya que está determinada por lo que se produce y los recursos empleados.

Mismos que se vinculan con los recursos técnicos, financieros y sobretodo humanos en la organización independientemente de su giro.

Por ello a continuación se retoman varias definiciones de productividad de diversos autores:

“Productividad es la relación entre producción y ciertos insumos”

“Es la medida de eficiencia de producción”

(Rosenberg; 330-331: diccionario finanzas).

“Productividad es el rendimiento en sentido técnico”

(Diccionario de Economía y Admón.).

“Es el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información) es la producción de diversos bienes y servicios, es la obtención de más con el mismo insumo”. (Joseph; 1978:3).

Retomando los conceptos anteriores se define productividad como la relación de resultados y el tiempo que lleva conseguirlos, es un instrumento comparativo de producción, crea condiciones favorables a las organizaciones, ya que es aprovechada la capacidad de los empleados de manera potencial.

Un elemento importante a considerar para aumentar la productividad de la empresa es el capital humano, es la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros, así como los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Actualmente la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y máquinas de producción, que debería de indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si esta se mide con precisión.

Es importante en el cumplimiento de las metas, la elevación de esta contribuye a la competitividad de una empresa en su mercado. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos.

En general, la productividad se considera como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- Eficiencia.- es el logro de metas con la menor cantidad de recursos
- Eficacia.- es el cumplimiento de objetivos.

Algunos puntos que se deben considerar para determinar si una persona es eficiente o eficaz en el desarrollo de las funciones encomendadas en el área de trabajo, estos son:

Eficiencia.

- ✓ Hacer las cosa correctamente.
- ✓ Resolver problemas.
- ✓ Cumplir tareas y obligaciones.
- ✓ Capacitar a los subordinados.

Eficacia.

- ✓ Énfasis en los resultados.
- ✓ Hacer las cosas correctas.
- ✓ Logra objetivos.
- ✓ Obtener resultados.

Existen dos factores que afectan la productividad en una empresa:

1.- factores Internos.

- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Máquinas y equipo.
- Recursos humanos.

2.- factores Externos.

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Infraestructura existente.

- Disponibilidad de capital.
- Medidas de ajuste aplicadas.

A continuación se mencionan algunos factores tecnológicos que influyen en la productividad:

- Planta y equipo.- las instalaciones modernas y con buen mantenimiento logran la gran diferencia en productividad, producto de los avances tecnológicos.
- Mecanización.- la introducción de la automatización, como controles computarizados, robots, incrementar la rapidez, precisión y eficiencia, hacen a la organización más productiva.
- La energía empleada.- combustible, aire comprimido; conjuntamente con el esfuerzo humano aumentan la productividad.

Cada empresa tiene su sistema para medir la productividad, por lo general las de servicios la miden por:

1. Número de unidades producidas y horas trabajadas por empleados.
2. Insumo empleado.
3. Dividiendo las transacciones diarias entre las horas trabajadas.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción realizada}}{\text{Horas empleadas para lograr esa producción}} = \frac{\text{producción}}{\text{horas}}$$

Con lo anterior se puede observar diferentes medidas de productividad, evaluar departamentos, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, porque constituye una manera eficaz de promover los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la retroalimentación entre empleados y supervisores sobre su rendimiento.

La necesidad de medir y por consiguiente de mejorar se encuentra en casi todas las actividades de las mayor parte de las organizaciones, la comparación de los niveles de productividad, pasados y presentes, es un paso decisivo para su mejoramiento.

Estas mediciones requieren de recursos, compromiso los directivos ya que son la base para darse cuenta del potencial que posee la organización para que se logren los objetivos mediante la toma de conciencia de sus ejecutivos.

El desarrollo de las evaluaciones del desempeño permite:

- Definir el grado de contribución de cada empleado a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los empleados.

- Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

En único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad es elevando su productividad a través de estudio de tiempos, sistemas de pago de salarios, y sobre todo los recursos utilizados adecuadamente.

2.2. Clima laboral.

Se define el Clima Laboral como:

- Entendiendo por clima laboral como: Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.

HayGroup <http://www.armasdeventa.com/>.

- Las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Es una variable entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El Clima laboral, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, interacción con los demás miembros).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de:

Clima laborales un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad y satisfacción del personal).

Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo a continuación se dan a conocer:

- Cada persona en la empresa debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, que le permita sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- Los superiores deben informar correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo, así el grado de errores será menor, y el trabajador no tendrá que suponer ninguna tarea, ya que se lo habrán definido y delimitado claramente.
- El directivo debe proporcionar apoyo a sus empleados, haciendo que mejore la calidad de trabajo y relación laboral.
- Fomentar el sentido de satisfacción, que exista la posibilidad de logros, esto hace que la productividad y satisfacción personal aumente.
- El puesto de trabajo debe aportar un crecimiento personal.

2.3. Motivación.

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”).

A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Y las clasifica estas necesidades en:

1. necesidades básicas.- son necesidades referentes a la supervivencia.
2. necesidades de seguridad y protección.
3. Necesidades de carácter social.
4. estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento,
5. autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Motivación según Chiavenato.

Define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador,

Los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

<http://definicion.de/motivacion/#ixzz3fuSy3Xlw>.

2.4.- Etapas del proceso administrativo.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación equilibrada entre las etapas del proceso administrativo, y de la adecuada realización de actividades de las principales áreas funcionales.

Proceso Administrativo tuvo sus orígenes a principios del siglo XX, cuando Henry Fayol formuló su teoría de la administración, la cual dio un giro importante a la concepción dominante, la Administración Científica, cuyo principal exponente era Frederick Taylor.

La teoría de Taylor centraba su interés sólo en un aspecto de la empresa, en las tareas realizadas por el operario (la función técnica), la concepción de Fayol, puso énfasis en la estructura organizativa en conjunto; la empresa se concibió como un todo interrelacionado. Para Fayol, la administración era la encargada de observar todas las actividades y funciones de la empresa.

2.1.- Concepto del Proceso Administrativo.

Para tener una concepción más clara, se dan a conocer diversas definiciones de algunos autores, acerca del proceso administrativo:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral”.

(G. Münich y M. Gracia).

“Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total”.

(J. Stoner).

“Las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente”.

(Terry y Franklin).<http://www.elprisma.com/>.

Tomando como referencia las definiciones anteriores se coincide con los autores que el proceso administrativo es una serie de etapas que estas interrelacionadas una con otras, las cuales no se puede prescindir de alguna de ellas, cada una cuenta con diferentes funciones y juntas forman un proceso total para el logro de mejores resultados en la organización.

Este proceso es dinámico constantemente, en ninguna empresa puede ser estático, el éxito del grupo social depende de esta movilidad.

En pocas palabras el Proceso Administrativo es la Administración en acción.

El proceso administrativo es una sucesión ordenada de uniones necesarias para administrar

El proceso administrativo cuenta con un enfoque sistemático este indica que el interés no se reduce al funcionamiento interno de las empresas, toda empresa u organización debe describirse en un modelo de sistemas abiertos que contenga las interacciones entre empresa y su ambiente interno.

Dentro del proceso administrativo existen algunos aspectos a considerar, estos son:

Insumos y Demandantes. Los insumos del ambiente externo pueden incluir a personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas, al igual los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables,

Proceso administrativo de transformación. Es tarea de los administradores transformar eficaz y eficientemente los insumos en productos, y estar relacionados con el departamento de finanzas, producción, personal y comercialización.

Sistema de comunicación. Esta es esencial para todas las fases del proceso administrativo porque gracias a ella se identifican necesidades, conocimientos, inquietudes de la persona y de sus consumidores.

Variables externas. Analizar todo lo que ocurre en nuestro entorno externo que en algún momento dado puedan afectar a la organización, es necesario contemplarlas y evitarlas para que en un momento dado no resulten perjudiciales para la misma. (Globalización, cambio de sexenio, etc.).

Productos. Garantizar y utilizar los insumos de la empresa y transformarlos, estos varían de acuerdo con la empresa que se trate puede ser bienes, servicios.

Enfocándose en la calidad brindada a los consumidores ya sea en cuanto al servicio prestado o al producto que se ofrece.

Dentro del proceso administrativo existen cuatro etapas que lo integran y son fundamentales para su buen desarrollo:

Planeación.

Organización.

Dirección.

Control.

(Galindo y Martínez; 1999:32).

2.4.1.- Planeación.

Antes de dar a conocer algunos conceptos de planeación es de suma importancia porque implica que los administradores piensen con anticipación en sus metas y acciones, de igual manera que basan sus actos en algún plan.

Planear requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

De igual manera esta define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y sobretodo se establecen los criterios utilizados para controlar.

Por ello es necesario considerar las definiciones de diversos autores concretizar de manera más precisa que es la planeación.

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se tratan planes y programas”.
(Fernández. <http://www.cch.unam.mx/>).

“Planear significa anticipar el curso de acción que ha de adoptarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada”.
(Waldir; 1982:194).

“La planeación no es un acto o función reconocible por separado, todo acto administrativo, mental, o físico, está entrelazado inexorablemente con la planeación, esta se difunde por todas partes y forma parte de toda la administración”.
(Terry; 1995:228).

Considerando las ideas principales de cada autor, se concreta el concepto de planeación como un proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, y considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

A través de la planeación se logran resultados que se pretenden alcanzar, determinar ciertas condiciones futuras que permitan el avance de la a la empresa, y sobre todo la determinación de elementos necesarios para que la empresa funcione.

Es elemental saber por qué es importante la planeación dentro de la empresa, primeramente porque propicia el desarrollo de la empresa mediante el uso adecuado de los recursos, reduce las incertidumbres que en algún momento se presentan en la empresa, hace frente a la mejor forma de contingencias, mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y las ganas de lograr, mejorar las cosa.

De igual manera condiciona a la empresa en el ambiente que la rodea, reduciendo el mínimo de riesgos y aprovechando el máximo de oportunidades,

permitiendo al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión, cómo también el lograr que la moral se eleva sustancialmente al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen los esfuerzos.

A su vez la etapa del proceso administrativo cuenta con ciertos principios fundamentales de aplicación general, las cuales sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa, estos son:

2.4.2- Principios.

Principio de factibilidad.- consiste en que todo lo planeado se realice. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Principio de Objetividad y cuantificación.- Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticas, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).

Principio de Flexibilidad.- Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Principio de Unidad.- Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos

generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

Principio De cambio de estrategias.-Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:

Inmediatos: hasta seis meses.

Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.

Mediano Plazo: de uno a tres años.

Largo Plazo: mayor a tres años

(<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion/.com>).

Tomando como referencia los anteriores principios se considera lo más importante de cada uno de ellos, dando una explicación más completa y clara para el lector, primeramente los cursos de acción deben ser pecosos, bien definidos dado que van a seguir acciones mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

Un curso de acción debe ser flexible a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda atraer los cambios que puedan surgir.

Para cada objetivo siga un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos de tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Pero qué pasos debemos seguir para llevar a cabo un plan de acción conformado con todos los principios anteriormente mencionados, a continuación se presentan ciertos pasos a considerar.

2.4.3.- Pasos de la Planeación.

El autor da a conocer siete pasos para desarrollar una planeación exitosa dentro de la organización, contemplando una serie de preguntas clave para su realización, y el seguimiento ordenado de cada uno de estos pasos, estos son:

“Aclaración del problema.

Obtención de información completa sobre las actividades involucradas

Análisis y clasificación de la información.

Establecimiento de las premisas y restricciones de la planeación

Determinación de los planes alternos.

Elección del plan propuesto.

Arreglo de la secuencia detallada con respecto al plan”.

(Terry; 1995:220-224).

Para que se tenga un conocimiento más preciso de estos pasos, se da a conocer una pequeña explicación de cada uno de ellos, con la finalidad de esclarecer un poco más lo que implican.

En el primer paso se trata de visualizar con claridad el problema, enunciarlo en forma precisa, y contestando ciertas preguntas como ¿Cuál es el plan que se va a formular?, ¿se requiere de la modificación del plan existente, o eliminación del plan actual?

El segundo paso implica un conocimiento de actividades a emplear y el efecto que estas tengan, ya sea de manera interna o externa de la empresa, es necesario la experiencia, la forma en cómo se solucionaron los problemas pasados, la observación y los registros de la investigación.

El tercer paso es uno de los más importantes porque se examinan cada uno de los componentes de la información por separado, con la finalidad de saber que tan verídico son los datos que están confirmados por el personal de operaciones.

El cuarto paso señala los antecedentes que existen para validar el plan, estas deben ser analizadas cuidadosamente para que el plan pueda ser entendido por completo. “Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan”.

Significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductoria, postulado o implicado.

Se establecen al inicio del proceso de la planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo. Estas se pueden presentar de manera interna, cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los

propósitos, definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persiguen en forma permanente o semipermanente un grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, la mayoría de estos tienden a existir durante el ciclo de vida de la empresa, sin embargo algunos tienden a ser modificados debido a los retos que surjan en la operación de cualquier grupo social. (Variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

Y de manera externa cuando los factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear”.

(Münch y Martínez; 1990:79).

El quinto paso consiste en ejecutar el trabajo que debe hacerse, y las diversas posibilidades que se origina, en este paso se requiere de ingenio y creatividad para llegar a varios planes posibles.

El sexto paso en el se llega a la decisión respecto al plan adoptar, las conveniencias, adaptabilidad y sobretodo el costo son de importancia, por ello es necesario considerar si el plan es flexible para ajustarse a condiciones variables, es el plan aceptable para el personal de operaciones y que nuevo equipo, espacio, personal y supervisión se necesitarán.

El último paso son todos los detalles de dónde se debe tener lugar a la acción planeada.

Para que sea efectivo el plan se deben cuestionar los planes existentes y responder las siguientes preguntas ¿por qué debe hacerse?, ¿qué acción es necesaria?, ¿dónde y cuándo tendrá lugar?, ¿quién y cómo se hará?

(Terry; 199:220).

El éxito del plan se mide por los resultados, todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

La segunda etapa por analizar del proceso administrativo es la organización, esta es otra de las herramientas indispensables para el logro de los objetivos empresariales, ya que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social.

Anteriormente se habló que la planeación se deriva de lo que se quiere hacer, el siguiente paso es como hacerlo.

Es necesario señalar que el ser humano ha estado en conciencia de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los grupos que forman parte del grupo social; esta parte corresponde a la etapa del proceso administrativo llamada organización.

2.5.- Organización.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, entre "lo que debe ser" y "lo que es".

(<http://www.apuntes/administracion.com>).

Carlos Dávila (1985) concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento.

En este sentido, para Robbins y Coulter (1996) una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

Se entiende como organización retomando lo anteriormente mencionado como el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

2.5.1.- Principios.

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización los cuales se encuentran íntimamente relacionados y son:

Del objetivo
Especialización.
Jerarquía.
Paridad de Autoridad y Responsabilidad.
Unidad de mando.
Difusión.
Amplitud o toma de control.
De la coordinación.
Continuidad.

El primer principio se refiere todas y cada una de las actividades establecidas en la organización debe relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve realmente para alcanzar los objetivos.

El segundo fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

El tercer principio se refiere establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida. (Desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo).

El cuarto principio dice a cada grado de responsabilidad conferido mayor grado de autoridad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria podrá poder realizarlo.

El quinto principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe. Es decir los subordinados no deberán reportar a más de un superior, el hecho que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

El sexto principio se refiere a la maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse o ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa.

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas las funciones eficientemente.

El octavo principio hace referencia a que todas las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

La estructura organizacional debe proporcionar armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los recursos generales, todas las funciones deben apoyarse completamente, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma la organización funcionará como un

sistema armónico, en él todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

Y finalmente el noveno principio trata de la organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo es necesario que alguien deba tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes, modificaciones necesarias.

2.5.2.- Etapas.

División de trabajo.

Coordinación.

La primera etapa es la separación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

Jerarquización.

Jerarquía proviene del griego **hierarjes**(jerarca), significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

Este término fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno en la iglesia que consta de sacerdotes, escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Departamentalización. Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Coordinación.

Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La importancia de esta es que se fundamenta en la etapa de organización, la eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

Su función básica es lograr la combinación y unidad de esfuerzos, bien integrados, balanceados en el grupo social.

Los distintos tipos, sistemas o modelos de las estructuras organizacionales se pueden implantar en un grupo social.

La determinación de la clase organizacional más adecuada, depende ciertos factores como el giro y magnitud de la empresa, recursos, tipo y volumen de producción.

2.5.3.- Tipos de organización:

Lineal o militar

La actividad decisional depende de una sola persona. El jefe superior asigna y distribuya el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Ventajas:

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en al ejecución de las mismas.

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Útil en pequeñas empresas.

Desventajas:

Es rígida e inflexible

La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.

Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a las labores directivas sino de operación simple.

Organización Funcional

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el Gerente hasta el Obrero, ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

Mayor especialización.

Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.

La división de trabajo es planeada y no incidental.

Desventajas:

Dificultad de localizar y fijar responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción real o aparente de las órdenes.

La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

Organización Lineo-Funcional

En esta se combinan los dos tipos de organización anteriormente mencionados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes de cada una.

Organización Staff

Surge como consecuencia de las grandes empresas, aunando a ello el desarrollo tecnológico, lo que origina la necesidad de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesorar a los diversos departamentos de la empresa.

Ventajas:

Logra que los conocimientos expertos intuyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección de manera eficaz y oportuna.

Desventajas:

Si las asesorías no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir confusión.

Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

Se define a la coordinación como la sincronización de recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo de objetivos.

Esta etapa es de suma importancia, ya que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evitando lentitud e ineficiencia de actividades, reduce los costos incrementando la productividad, reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades, gracias a la organización se reducen mal entendidos, y/o evasión de responsabilidades.

Como se recordará, existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque es la esencia misma de la administración.

Es necesario definir que es la dirección, continuación se analizan diversas opiniones de diversos autores, aportando un concepto de dirección.

2.6.- Dirección.

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”. (Burt Scanla).

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

(Münch; 1990:147).

“Acción de planificar, coordinar y dirigir las actividades de una organización”.

(Diccionario de administración; 1996:142).

De acuerdo con lo anterior y retomando las ideas principales de cada concepto, se define a la dirección como la coordinación y planificación de actividades ejecutadas por los subordinados, mismas que son supervisadas por el administrador, logrando con ello alcanzar las metas de la empresa.

La importancia de esta etapa es que a través de ella se logran las formas de conducta con los miembros de la estructura organizacional, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.

La cuarta etapa del proceso administrativo es el control, este se encarga de vigilar las actividades a desempeñar con apego a lo planeado.

Mismas que deben ser evaluadas para determinar si se han llevado a cabo de manera efectiva y conduzcan al logro de las metas de la organización.

El control es una etapa primordial en la administración, por ello se consultaron diferentes autores para definirlo, mismos que se muestran a continuación.

2.7.- Control.

A fin de concretar un concepto, se analizaran las opiniones de diferentes autores:

“Verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”. (Henry Fayol).

“Proceso de influir sobre las personas para que se afirmen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales”.
(Koontz; 1998:410).

El control es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, en esta medida analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, y prevenir que no se vuelvan a presentar en el futuro (evita errores).

La función de control consta de tres elementos primordiales:

Establecer las normas de desempeño.

Medir los resultados presentes del desempeño.

Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

2.7.1.- Etapas:

Establecimiento de estándares.

Antes de hacer mención a esta etapa se define estándar.

Es una unidad de medida establecida para servir como criterio y/o nivel de referencia para el desempeño.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, estos no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, preferentemente deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados.

Rendimiento de beneficios. Son los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las unidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.

Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.

Productividad. Este tipo de modelo debe de establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.

Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.

Desarrollo del personal. Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

Medición de resultados.

Consiste en medir la ejecución y resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, para llevar a cabo esta función esta etapa se basa en los sistemas de información. Por lo tanto la efectividad del proceso de control dependerá de la información recibida, misma que debe ser oportuna (tiempo), confiable (exacta), valida, y fluida es decir, que se canalice por los conductos de comunicación.

Corrección

La unidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

El tomar este tipo de acción es función de carácter netamente ejecutivo, no obstante, antes de empezar a iniciarla, es de vital importancia reconocer si esta es un síntoma o una consecuencia.

El establecimiento de esta etapa va ligar a la retroalimentación; es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y control.

Retroalimentación

Es la acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, es aquí donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y control.

(Münch; 1999:179-181).

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas.

Para lograr la máxima efectividad en las organizaciones es necesario tener bien definidos cada uno de los elementos del proceso administrativo, es tarea de los administradores estar analizando periódicamente cada uno de ellos, para lograr un desarrollo dentro de la empresa.

Ya que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, así como toda la información que se requiere para tomar las decisiones correctivas, es decir información sea confiable, oportuna, precisa (datos necesarios), teniendo presentes estos aspectos se logrará mayor beneficio en la organización.

En el siguiente capítulo se abordará todo lo relacionado con la planeación estratégica, su importancia, algunas definiciones de diferentes autores y elementos que la conforman para llevarla a cabo de una manera eficaz y apta

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En este capítulo se expondrá la definición de la planeación estratégica así como algunos modelos conceptuales y operativos del sistema de planeación.

La planeación es un elemento indispensable para el desarrollo de una organización, sobre todo cuando se pretende implantar o mejorar una empresa, es necesario utilizar estrategias que nos ayuden a cumplir el objetivo, a bajar nuestros costos y sobretodo elevar la productividad.

3.1.- Antecedentes de la Planeación Estratégica (P.E.).

Durante la década de los años 50's por su complejidad, los problemas que aumentaron y los ajustes continuos del medio ambiente en el que se desenvolvían las empresas, surgió el problema estratégico dándose cuenta que la solución se encontraba en la planeación largo plazo.

Es decir el análisis de oportunidades por el medio ambiente, así como los aspectos críticos y óptimos de la organización para establecer una estrategia.

La planeación estratégica fue introducida de manera formal en las empresas cerca del año 1950.

Actualmente se han desarrollado conceptos, ideas, procesos, procedimientos más sofisticados para llevarla a cabo y hacer competitivas a las empresas.

Hoy en día la dirección y la planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una organización internamente.

Existen dos formas importantes que no deben ser subestimadas, la primera es la planeación de participación intuitiva y la planeación sistemática formal.

Es importante señalar que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

3.2.- Definiciones.

Algunos autores la definen como:

“Es el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

(Adminístrate Hoy; vol.57; 1999).

“Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan las bases para que una empresa mejore sus decisiones”.

(Apuntes de Técnicas de Negociación; 2014).

"La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los

responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".

(Apuntes materia Desarrollo Organizacional; 2014).

Es importante mencionar que en la actualidad, como un dato en la evolución del concepto de planeación estratégica y en contraste con las definiciones tradicionales, se dice que este tipo de planeación es la que utilizan los miembros de alto nivel, orientados a la toma de decisiones de gran importancia para la vida de una organización, que son determinantes para el logro de objetivos, ya sean de corto mediano y largo plazo.

La función principal de la Planeación Estratégica es orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad).

Es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, que ofrezcan un potencial importante para la empresa, definir sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Para lo cual deberá precisar la misión de la misma, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/ mercados.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, así mismo obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos (de planeación) deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo.

De igual forma consiste en decidirse hoy lo que se va hacer en el futuro, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

Es un proceso en virtud del cual, las empresas armonizan sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

3.3.- Procesos de la Planeación Estratégica.

1. La identificación de misión, objetivo y estrategias actuales de la administración.
2. El análisis del ambiente.
3. La identificación de oportunidades y amenazas.
4. Análisis de los recursos de la organización.
5. Identificación de fortalezas y oportunidades.
6. Revaloración de la misión y objetivos de la organización.
7. Formulación de estrategias.
8. La implantación de estrategias.

Estos pasos son esenciales para que la planeación estratégica sea exitosa, para que se tenga una noción más clara de estos pasos a continuación se da una explicación de manera general.

La misión define el propósito de una organización (razón de ser de la empresa), la visión es proyectar a futuro de lo que se quiere como organización.

Cuando se conoce al ambiente, se sabe que opciones tiene la administración para lograr sus fines; es la base para saber qué camino tomar dentro de un escenario conocido; es saber qué tendencias y fuerzas pueden afectar las operaciones. El éxito de la estrategia estará en función de la adaptación que tenga con su ambiente.

Analizando el ambiente la administración evaluará las oportunidades que se pueden explorar y las amenazas a las que la organización se enfrenta.

Debido a que las instituciones cuentan con diferentes recursos, un mismo ambiente puede presentar oportunidades para unas y amenazas para otras del mismo giro.

Por ello toda organización está limitada por los recursos y habilidades que dispone, lo que debe ser reconocido por la administración, es cuestionar ciertas preguntas como: ¿Cuál es la posición del efectivo?, ¿Qué éxito han tenido los productos o servicios nuevos e innovadores?, ¿Cómo percibe el público la imagen de la institución y la calidad de los productos o servicios que ofrece?

Conociendo el análisis de los recursos, se evaluará las fortalezas y debilidades que permitan identificar a la competencia.

Con base en las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas, la administración reevaluará la misión y los objetivos para ver si se ajustan a la

realidad o si necesitan alguna modificación. Si la organización no necesita cambios, la administración podrá realizar la formulación de estrategias.

Se deberán desarrollar estrategias con base a un proceso de toma de dediciones, se seleccionaran las que sean más compatibles con los distintos niveles de la organización, para que se logre una ventaja de los recursos y de las oportunidades que se presentan en el ambiente.

El éxito de la planeación estratégica depende de que se implante adecuadamente; además del diseño de la estructura de la entidad, el liderazgo de la administración, la motivación del personal, el reclutamiento y selección de nuevo personal, la capacitación, la disciplina con la que se trabaje en la organización.

3.4.- Los Objetivos son:

- ✓ Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio a la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización.
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas que el entorno el plantea a una organización en un corto, mediana, largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportunas y eficientes.

- ✓ Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades del negocio.
- ✓ Lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno.

3.5.- Beneficios:

- ✓ Es un canal perfecto de comunicación.
- ✓ Ayuda a capacitar a los directivos como directores, desarrolla habilidades directivas.
- ✓ Contribuir con sus talentos en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Simula el futuro.
- ✓ Exige el establecimiento de objetivos.
- ✓ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- ✓ Incrementa la participación.

(Steiner; 1983:43-47).

3.6.- Limitaciones:

- La planeación estratégica no es panacea, no siempre tiene una respuesta para todos los problemas de directivos.

- El medio ambiente.
- Existen factores externos que pueden hacer que se planeen sobre predicciones que pueden fallar.
- Resistencia interna.
- Si no se le dedica el tiempo necesario, o no se dan los gastos necesarios para estudios de investigación especiales, no será exitosa ni completa.
- Existen actividades, reglas y métodos antiguos que es muy difícil cambiarlos.
- Debe ser continua para evitar y/o prever crisis futuras, no es un medicamento para resolver crisis repentinas.

(Steiner; 1983:49-51).

Es de suma importancia manifestar que la P.E. no es un pronóstico, porque este implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.

La Planeación Estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.).

P.E. Va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

A continuación se diferencian lo que es planeación estratégica, táctica y operativa:

La Planeación Táctica y la Planeación Operativa son sinónimas. Ambas se refieren a *cómo* hacer el trabajo, mientras que la Planeación Estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer.

Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de *objetivos* específicos, medibles y alcanzables de departamentos, grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización que se deben lograr.

Por ello se manifiestan algunas de las características más específicas de cada una de ellas.

Planificación Estratégica. Es:

Largo plazo

Que hacer y cómo hacer en el plazo largo.

Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.

Incluye: misión, visión de futuro, valores, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa. Es

- ✓ Corto y mediano plazo.
- ✓ Que, como, cuando, quien, donde y con qué.
- ✓ Énfasis en los aspectos del "día a día".

- ✓ Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos).
- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✓ Trata con actividades normalmente programables.
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

La planeación táctica desarrolla planes a corto plazo, que se emplean en el nivel operativo y se implantan a través de tácticas detalladas. (A mediano plazo).

3.7.- Procedimientos:

Análisis del entorno. Determina el patrón de comportamiento de las variables y fuerzas ambientales que impactan el desempeño de la organización, y se encuentran en mayor o menor medida fuera de nuestro control.

Diagnóstico interno. Identificar las fuerzas y debilidades de la organización para hacer frente al entorno.

Definición de la misión. Establecer qué es nuestra organización, que será en el futuro y cuál debería ser.

Establecimiento de objetivos. El objetivo es el resultado deseado o requerido a ser alcanzado a largo plazo.

Para el desarrollo de un plan estratégico se deben considerar ciertos elementos fundamentales para su realización efectiva, estos son:

Misión. Razón de ser de la empresa.

Ideal. Es el resultado o situación óptima deseada, su obtención se sitúa en el infinito, es el faro que guía el esfuerzo permanente de la organización.

Visión. Es la visualización de lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan para la cual se formula el plan estratégico. No debe separarse de la realidad y posibilidades de la empresa o situación, considerando que mediante la ejecución del plan se maximiza su operación y eficiencia en la obtención de resultados.

Objetivos. Son resultados altamente probables de lograr al finalizar un periodo que abarca el plan, recordando que todo objetivo debe ser alcanzable, cuantificable y estar ubicado dentro del tiempo.

Metas. Son resultados o situaciones deseadas, correspondientes a un objetivo, cuya realización corresponde en un periodo determinado del plan, altamente probables de lograr y con definición detallada.

Procesos. Corresponde a los diferentes trabajos secuenciados enfocados a la realización de lo que la organización hace o necesita para hacer lo que es su función básica los procesos y procedimientos pueden clasificarse en:

Procesos técnicos. Corresponden a las funciones esenciales y sustantivas de la organización, comprende la descripción de las actividades realizadas para transformar los insumos en productos, mediante la utilización de elementos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Procesos administrativos. Esencialmente son los que se desarrollan por el trabajo humano en tareas de servicio o apoyo, en funciones auxiliares a los procesos básicos de la organización.

Entradas. Insumos que la organización requiere para su operación y procesamiento, transformándolos en salidas, a fin de producir los resultados y/o productos correspondientes (materias primas, energéticos, fuerzas de trabajo, dinero, maquinaria, herramientas, et.).

Salidas. Estas son resultados generados por el funcionamiento de la organización, tales como los bienes y servicios producidos para el mercado y otras salidas que de manera normal y habitual se producen (desperdicios, efectos contaminantes, etc.). Se deberá indicar el volumen generado, para lo cual se pueden incluir datos históricos y estándares.

Fuerzas. Son atributos o características que ubican a la organización en una posición de ventaja con respecto a sus competidores en diversas áreas: producción, finanzas, investigación y desarrollo, administración, tecnología, etc. En las fuerzas la organización tiene determinados poder de acción, control e injerencia. (Internas).

Debilidades. Atributos o características que ubican a la organización en posición desventajosa con respecto a sus competidores en diversas áreas.

Análisis del Medio Ambiente. Descripción del entorno político, social, cultural, demográfico, normativo, etc., donde la organización opera o desea operar. Además se deberá indicar cuáles son las oportunidades y riesgos que estima, presenta o puede presentar este mercado. Así mismo, aquí debe describirse tanto el medio ambiente actual como que estima será en el futuro, los principales

elementos del medio ambiente indican si cada uno de estos son favorables o desfavorables para la organización (oportunidades y amenazas).

Análisis Del Mercado. Descripción del mercado o mercados donde opera o desea operar la organización; volumen, valor del mercado, perfil del consumidor, segmentación, nivel de competencia, etc.

Análisis de la Competencia. Descripción de otras organizaciones que participan junto con la empresa en el mismo mercado, las cuales constituyen otras alternativas para los clientes y prospectos, cuyas acciones inciden sobre los volúmenes posibles de venta y nivel de precios en el mercado para productos y servicios similares a los que ofrezco.

Generación de principales Supuestos. Estimación fundamentada de las probables situaciones futuras que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización.

Creación de Escenarios. Conjunto de supuestos o características que con cierto grado de probabilidad se podrán presentar, indicando la manera en que cada factor afecta a la organización. Así mismo se indican las recomendaciones que juzgue convenientes para que la organización pueda obtener mejores resultados en cada escenario.

Estrategias aplicables a cada Escenario. Conjunto de orientaciones y cursos de acción que conducen al resultado deseado, aprovechando al máximo las fuerzas e influencias favorables y permitiendo esquivar los riesgos y debilidades.

Organigramas. Es la especificación de la estructura organizacional requerida por el plan mediante una descripción de puestos.

Políticas aplicables a este escenario. Decisiones en firme relacionadas con diversos aspectos de la operación de la organización, cuyo propósito es guiar y normar las acciones.

Programas de Actividades. Indican la secuencia de actividades a realizar para la obtención de las metas y objetivos mediante gráfica de barras y/o red de actividades. Para lo cual se anota el título de cada actividad, su duración, las fechas de inicio, así como el responsable.

Presupuesto. Indicación de los rubros y montos que deberán erogarse para poner en funcionamiento y operar el plan.

Flujo de fondos. Es un programa de ingresos y egresos requeridos por el plan, en las fechas en que estos deben erogarse. (Apuntes de P.E)

3.8.- Tipos de estrategias.

- ✓ Las Estrategias de Integración.
- ✓ Las Estrategias Intensivas.
- ✓ Las Estrategias de Diversificación.

Las Estrategias de Integración.

Son el incremento del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente lleva a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa y se da en tres sentidos:

Hacia delante: alto dominio sobre los sistemas de distribución.

Hacia atrás. Mayor control sobre los suministros para evitar problemas en la adquisición de materia prima.

Horizontal: Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones, absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala, mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Las Estrategias Intensivas.

Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Estrategia de diversificación.

Cuando la empresa no cuenta con muchas oportunidades para desarrollar el futuro de su producto o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores a las actuales.

Existen tres tipos de diversificación:

1. Concéntrica: agregar un producto o servicio que sea compatible con el producto que maneja la empresa aprovechando el estilo de tecnología y los recursos existentes.

2. Horizontal: busca la satisfacción de los clientes actuales de la empresa mediante una línea nueva de productos, sin que exista relación de la tecnología con los productos actuales.
3. Conglomerada: se aplica cuando se emplea una diversificación total de la empresa.

Estos son los elementos a considerar para la realización del plan estratégico, todos tienen relación, para su éxito se requiere un estudio minucioso de cada uno de ellos.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias.

La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

No obstante, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, por medio del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales

de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca, finalmente obtener el mayor provecho.

De ahí el carácter estratégico de la planeación: no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiarlo.

Sin embargo, sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de escenarios y que la planeación estratégica está limitada sólo al nuevo planteamiento del futuro esperado.

Por el contrario, sus alcances van mucho más allá; el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al propósito deseado. Esto es el diseño e implantación de una estrategia.

Una empresa de éxito revisa su PE en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

Como se analiza la planeación estratégica tiene un lugar importante desde el inicio de una empresa, su desarrollo y crecimiento, gracias a la estrategia podemos lograr objetivos mediante una serie de acciones que garanticen el logro de esos objetivos de manera eficaz y eficiente, es por ello que un plan estratégico nos

llevará a detectar necesidades empresariales y establecer nuevas metas para que su crecimiento sea continuo.

Un programa de planeación estratégica es una herramienta muy útil para la mayoría de las organizaciones; aun cuando sus costos de iniciación e implantación sean altos.

Situar en práctica un programa de planeación estratégica además de costos económicos, esfuerzos numerosos de quienes colaboran en la empresa. Involucra también una capacidad de adaptación al cambio, adopción a nuevos valores actitudes y conductas que nos encaminen hacia las metas de una organización.

Justamente implica un cambio en la forma de pensar de las personas que integran a la organización enfocándose en el logro de las metas, ser creativos, poner ideas apegadas al desarrollo constante de la empresa.

No obstante el hecho de tener un plan estratégico no garantiza el éxito de una organización, es necesario conocerla perfectamente por ello se analiza la estructura organizacional, así como sus ventajas y desventajas.

Como anteriormente se mencionó el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es conocido como análisis (FODA), pero ¿qué es foda?, a continuación se presenta toda la información que será de gran ayuda para detectar los riesgos que se pueden presentar en un momento dado en la organización.

3.9.- Análisis FODA.

DOFA es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la organización, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado de este análisis, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y se califiquen para ser incorporadas en el plan de negocio.

Tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explorables, que se deben descubrir en el entorno con el que actúa la empresa, y que permite obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puedes llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Retomando lo anterior se puede definir al análisis foda como:

Una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

El siguiente capítulo aborda todo lo relacionado al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N° 32 Paracho., para dar a conocer de manera más específica cuáles son las funciones que desempeña esta institución, así como las aéreas que lo conforma y los principales servicios que ofrece.

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO.

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DEL HOSPITAL RURAL N° 32 DE PARACHO, MICHOACÁN”.

Objetivo General:

- Determinar los factores que influyen en la baja productividad en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, y su comportamiento durante el año.

Objetivos Específicos:

- Evaluar la productividad dentro de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N° 32Paracho, a través de indicadores como el índice productividad.
- Identificar los factores ocupacionales y no ocupacionales que generan el bajo rendimiento, emitiendo así las recomendaciones.
- Establecer diagnósticos que permitan identificar en que periodos se presentó con más frecuencia la improductividad.

4.1.- Antecedentes.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es una Institución del gobierno federal, autónoma y tripartita (Estado, Patrones y Trabajadores), dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al propio instituto, llamada entonces asegurado y derechohabiente.

El afiliado al seguro obtiene un número de afiliación o NSS.

Está considerada como la institución de seguridad social más grande de América Latina. Fue fundada el 19 de enero de 1943 por decreto presidencial del entonces Presidente de la República, el General Manuel Ávila Camacho.

El Instituto Mexicano del Seguro Social inició operaciones el 1 de enero de 1944, forma parte de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) y de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS) la cual preside actualmente.

Su sindicato, el (SNTSS) Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social se crea en respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora nacional respecto de los derechos laborales y ciudadanos y la primera sección sindical nace en Puebla.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho se fundó el 13 de Octubre de 1982, desde su inicio hasta la actualidad sigue brindando sus servicios al municipio y teniendo una antigüedad de 33 años de trabajo constante.

Así como la evolución de las instalaciones y ares de trabajo durante este periodo, cuya finalidad principal es ofrecer un servicio de calidad a los derecho-habientes.

Actualmente, la Ley señala que la seguridad social tiene como finalidades:

La asistencia médica.

- ✓ La protección de los medios de subsistencia.
- ✓ Los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

El otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

A efecto de cumplir con tal propósito, el Seguro Social comprende dos tipos de régimen; el obligatorio y el voluntario.

El régimen obligatorio.

Es aquel que se financia con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores.

- ✓ Cuenta con cinco tipos de seguro:
- ✓ Enfermedades y maternidad;
- ✓ Riesgos de trabajo;
- ✓ Invalidez y vida;
- ✓ Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;
- ✓ Guarderías y prestaciones sociales.

En los términos específicos que la propia ley señale para cada uno de ellos, tanto para el propio asegurado, así como sus beneficiarios y, en general, a todos los derecho-habientes.

El régimen Ordinario.

Contamos con 43 Unidades de Medicina Familiar, 6 Hospitales Generales de Zona con Medicina Familiar y 3 Hospitales Generales de Sub-zona con Medicina Familiar, ofreciéndose los servicios de:

- Consulta Externa de Medicina Familiar.
- Servicios de Medicina Preventiva.
- Odontología.
- Laboratorio.
- Servicios Radiodiagnóstico.

Programa IMSS-Prospera.

En las 335 Unidades Médicas Rurales se ofrecen los servicios de:

- Medicina General
- Farmacia

La Delegación cuenta también con cinco Hospitales Rurales donde se proporcionan los servicios de:

- Consulta de Medicina Familiar.
- Consulta Dental.
- Consulta de Urgencias
- Farmacia
- Laboratorio

Asimismo; Consulta de Especialidades como son:

- Cirugía General
- Gineco-Obstetricia
- Pediatría
- Medicina Interna

Ubicados en:

- Paracho
- Huetamo
- Tuxpan
- Ario de Rosales
- Coalcomán

El patrimonio del Instituto lo constituyen:

Los bienes muebles e inmuebles de cualquier naturaleza, a excepción de los provenientes de adjudicación o dación en pago por adeudo de cuotas obrero patronales, capitales constitutivos y accesorios, así como cualquier otro que afecte las reservas que el Instituto deba constituir.

Derechos de propiedad y posesión de bienes muebles e inmuebles, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, que obren en poder del Instituto.

Donaciones, herencias, legados, adjudicaciones, subsidios y transferencias que se hagan a su favor en que no se preestablezca el destino de los bienes o derechos correspondientes.

Los intereses, dividendos, realización de activos, alquileres, rentas, rendimientos, utilidades, frutos y productos de cualquier clase, que generen los bienes y derechos afectos a su patrimonio.

Todos los bienes inmuebles que formen parte del patrimonio del Instituto, estarán destinados al servicio público de carácter nacional del Seguro Social.

4.2. Cultura organizacional.

Misión.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, otorgamos prestaciones médicas económicas y sociales con oportunidad y trato digno, con una cultura organizacional comprometida con espíritu de servicio, lealtad, desarrollo, talento humano, innovación, y creatividad.

Para garantizar a través de la vinculación efectiva del personal la recaudación y manejo eficiente de los recursos, la satisfacción y bienestar de los usuarios coadyuvando a la cobertura universal de la salud.

Visión.

En el 2016 seremos la mejor delegación del Instituto Mexicano del Seguro Social en el país, al otorgar prestaciones de seguridad social, logrando el reconocimiento de los usuarios y la sociedad, por calidad, oportunidad, eficiencia y espíritu de servicios de nuestros trabajadores: contribuyendo al desarrollo sustentable del estado de Michoacán.

Valores

- ✚ Trato digno.- Respeto, Información y Amabilidad.
- ✚ Honestidad.- Transparencia en el quehacer industrial.
- ✚ Espíritu de Servicio.- entrega total a nuestro trabajo.
- ✚ Responsabilidad.- hacer las cosas con calidad siempre.

Objetivos.

- Que el 100% de los médicos de consulta externa y especialidades proporcionen conserjería en salud ginecológica a todas las mujeres a quienes se le practique exploración ginecológica, visualización cervical con ácido acético o citología cervical.
- Capacitar y mantener adiestrados al 100% de los médicos familiares, médicos generales y residentes de especialidad de cada consultorio en atención en las acciones del modelo.

4.3. Servicios que ofrece.

- IMSS Oportunidades
- Prevenimos
- Hospital de Seguro
- Programa de Primer empleo
- Programa de apoyo a la economía

IMSS en Michoacán

Urgencias

Para otorgar los Servicios de Consulta Externa de Especialidades, Hospitalización y Urgencias existen:

1 Hospital General Regional en Morelia.

2 Hospitales Generales de Zona con Medicina Familiar (Zacapu, Zamora, Lázaro Cárdenas).

1 Hospital General de Zona (Uruapan)

3 Hospitales Generales de Sub-zona con Medicina Familiar (Apatzingan, Los Reyes, Pedernales).

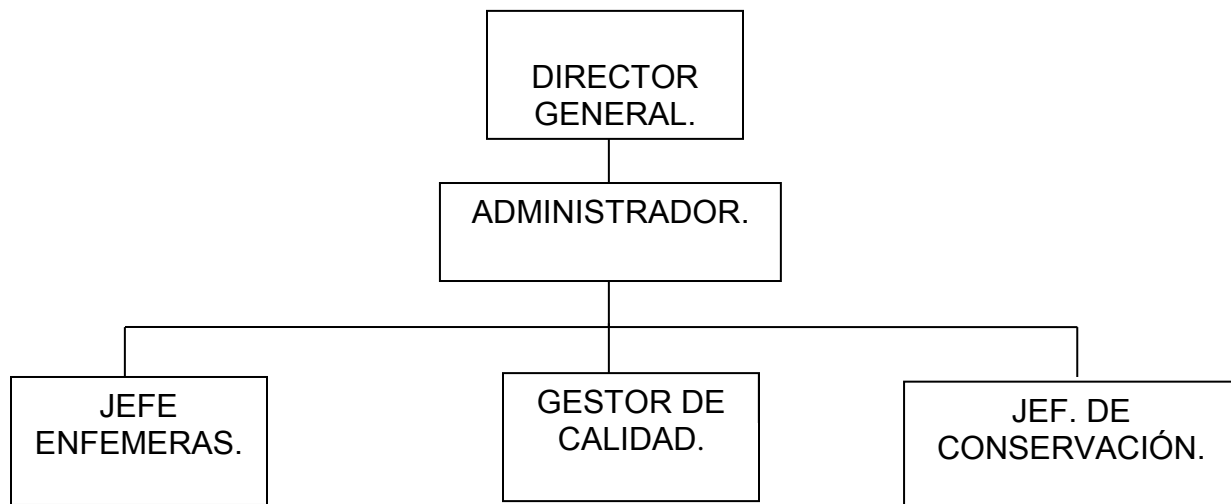
1 Hospital General de Sub-zona (La Piedad).

Además de otorgar el servicio de Urgencias cuenta con las especialidades que a continuación se dan a conocer.

- Medicina Familiar
- Traumatología
- Anestesiología
- Medicina Interna
- Urología
- Cardiología
- Cirugía General
- Oftalmología
- Pediatría
- Cirugía Reconstructiva

- Ginecobstetricia
- Psicología
- Dermatología
- Cirugía Pediátrica
- Neurología
- Urgencias

4.4. Organigrama.



4.5. Departamentos que lo integran.

- ✓ Cuerpo de gobierno.
- ✓ Psicóloga-
- ✓ Dentista.
- ✓ Coordinación de enseñanza.
- ✓ Medicina preventiva.
- ✓ Promotora de acción comunitaria.
- ✓ Enfermeras

- ✓ Médicos de base.
- ✓ Auxiliar de administración
- ✓ Rayos x.
- ✓ Conservación.
- ✓ Trabajo social.
- ✓ Nutrición.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Servicios generales.
- ✓ Urgencias.
- ✓ Alberge comunitario.

Fuente: (Entrevista Directa con el Director General de la Institución: 20015).

Toda estructura organizativa está compuesta por seres humanos y depende de la participación de ellos para lograr los objetivos particulares o institucionales; estos juegan un papel indispensable para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Por ello, es necesario que el personal esté identificado con la organización y con el trabajo que realiza, y a su vez la organización con sus integrantes, para así llevar a cabo las tareas de forma efectiva.

El reto de las organizaciones es lograr que sus miembros trabajen en forma cooperativa para alcanzar la efectividad organizacional y satisfacer las demandas de las necesidades de la sociedad.

Sin embargo esto muchas veces se ve afectado por factores internos como: malas políticas salariales, falta de supervisión, escasez de personal entre otros y como externos entre los cuales se pueden mencionar: transporte deficiente, enfermedad, accidentes.

En el siguiente capítulo es todo el caso práctico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, el cual es sujeto de estudio, con base a toda la información recaudada en los anteriores capítulos, y la cual será de suma importancia para determinar las principales causa que están generando la baja productividad en el hospital anteriormente mencionado.

A si mismo se dará a conocer la situación real del hospital mediante un diagnóstico y la interpretación de los datos obtenidos durante todo el proceso de la investigación.

Una de las funciones más importantes del administrador, es la de motivar al personal a su cargo, para poder alcanzar los objetivos organizacionales con mayor efectividad, y así evitar descontento en ellos, logrando evitar las ausencias del personal en las actividades laborales a desempeñar.

El trato que el trabajador pueda recibir del jefe inmediato, es de gran ayuda para implementar metas preestablecidas laboralmente, así como aquellas que coadyuven a la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de ambas partes (empleados y organización).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La productividad es un fenómeno antiguo y generalizado que afecta en mayor o menor grado a las empresas, una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa y que transgrede en normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización; implicando en algunas ocasiones la realización de horas extraordinarias de trabajo, teniendo como resultado una mala productividad en el desarrollo de las actividades cotidianas realizadas.

A continuación se darán a conocer los objetivos del caso práctico de la institución sujeta a estudio.

5.0. Objetivo general y objetivo específico.

Objetivo General de la investigación.

- Analizar los factores que generan la baja productividad en el personal de servicios generales de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho.

Objetivo Específico de la investigación.

- Diseñar una propuesta de intervención, que cumpla la satisfacción del personal en el área de servicios generales de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho.

- Identificar cuáles son las necesidades que se manifiestan dentro del área de servicios generales del hospital.

5.1. Métodos de Investigación.

El método propuesto para efectuar la presente investigación es el “Método Deductivo”, ya que solo se tiene una idea general de funcionamiento de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho.

Técnicas a utilizar.

Para ello se hará uso de las siguientes técnicas:

Observación.- esta técnica consiste en llevar a cabo un procedimiento de recopilación de datos e información que mediante la utilización de los sentidos de hechos y realidades, enfocada al personal en cuanto a la realización de sus actividades.

Observación directa.- consiste en observar el objeto de estudio en su entorno, permitiendo visualizar la realidad.

Entrevista.- esta consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, y está conformada por un entrevistador y los entrevistados, obteniendo información de manera oral.- la cual puede ser llevada a cabo de manera formal, informal, estructurada o libre.

Cuestionario.- es una guía de preguntas estructuras con orden lógico orientadas al cumplimiento de un objetivo, las preguntas pueden ser abiertas, cerradas y de elección múltiple.

El cuestionario utilizado para el investigación está conformado por una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, teniendo como finalidad Obtener información más concisa sobre el área de servicios generales para poder ponderar he interpretar los resultados mediante la realización de gráficas, con base a estas se hará una interpretación más completa de estos resultados. (Ver anexo)

Revisión documental.- es la indagación bibliográfica sobre el tema objeto de estudio en diversos textos, tales como libros, documentos académicos, informes, revistas entre otros, que nos sirvieron de soporte para la realización del marco teórico.

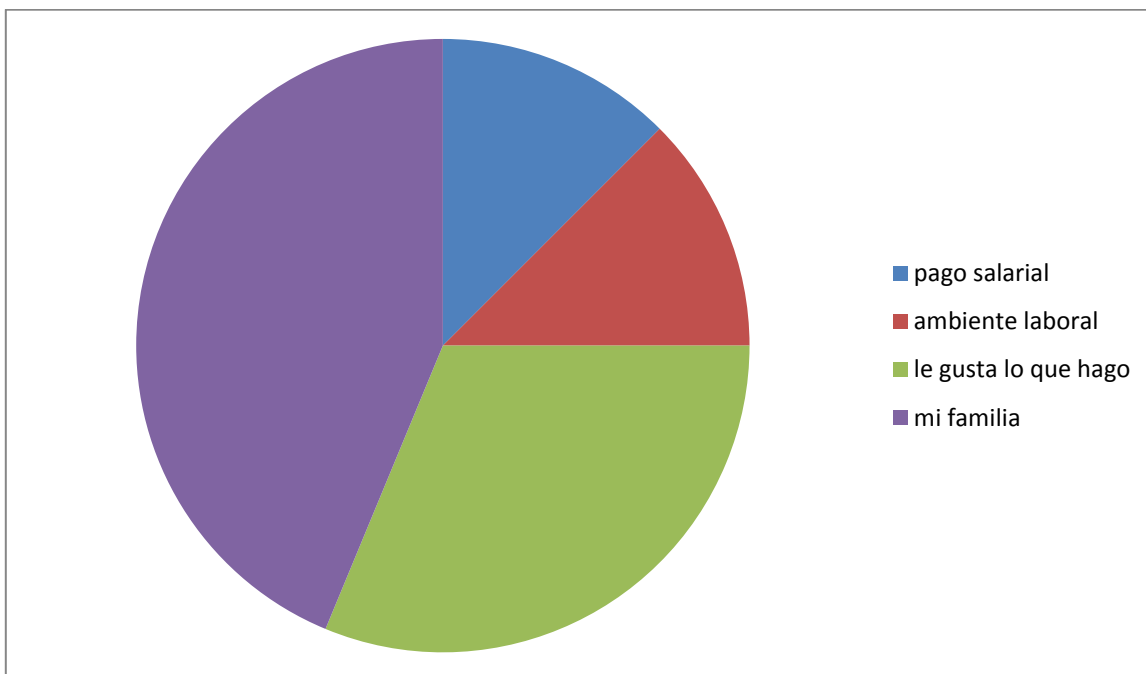
También es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto).

5.2.- Muestreo.

Se aplicó el cuestionario 11 preguntas a 17 encuestados del área de Servicios generales, cuyo propósito es determinar las principales causas que generan la baja productividad en los empleados.

GRÁFICA I

1.- ¿Qué le motiva al venir a trabajar?



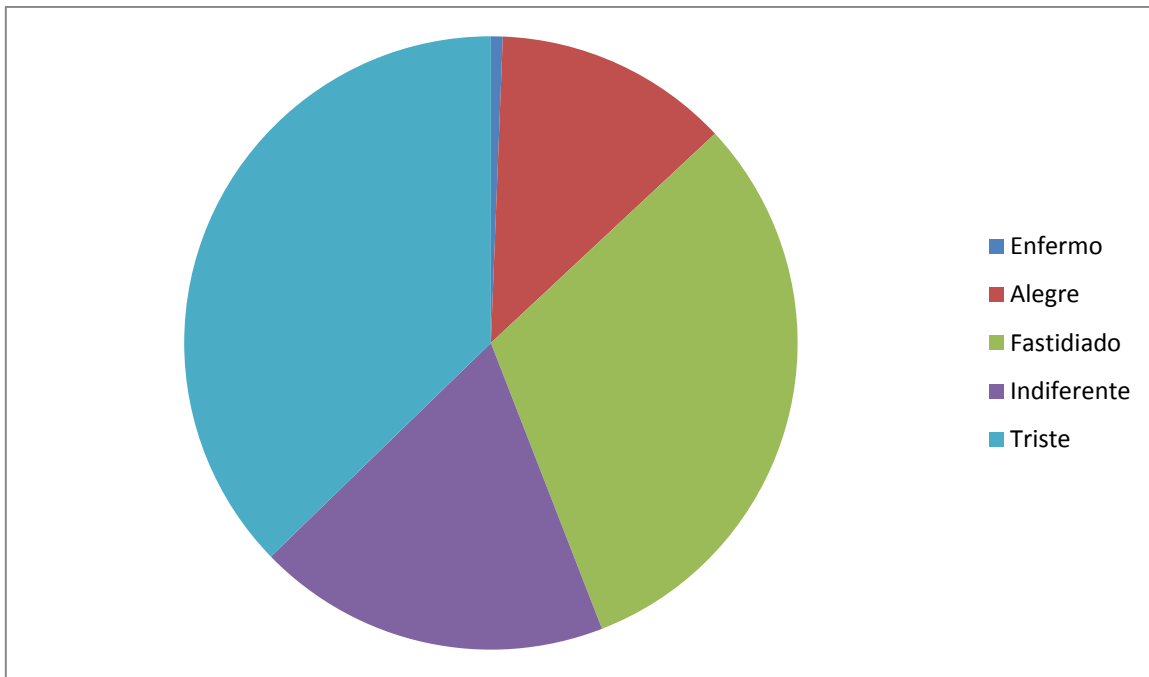
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Como se puede apreciar los datos obtenidos de la investigación de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho. El 60% del personal del área de servicios generales lo que los motiva a ir a su trabajo es la familia, el 50% son motivados por que les gusta lo que realizan en el trabajo, el 40% los motiva el pago por el trabajo realizado y el 20% les gusta el la relación que tiene con sus compañeros de área.

GRÁFICA 2

2.- ¿Antes de presentarse al trabajo usted cómo se siente anímicamente?



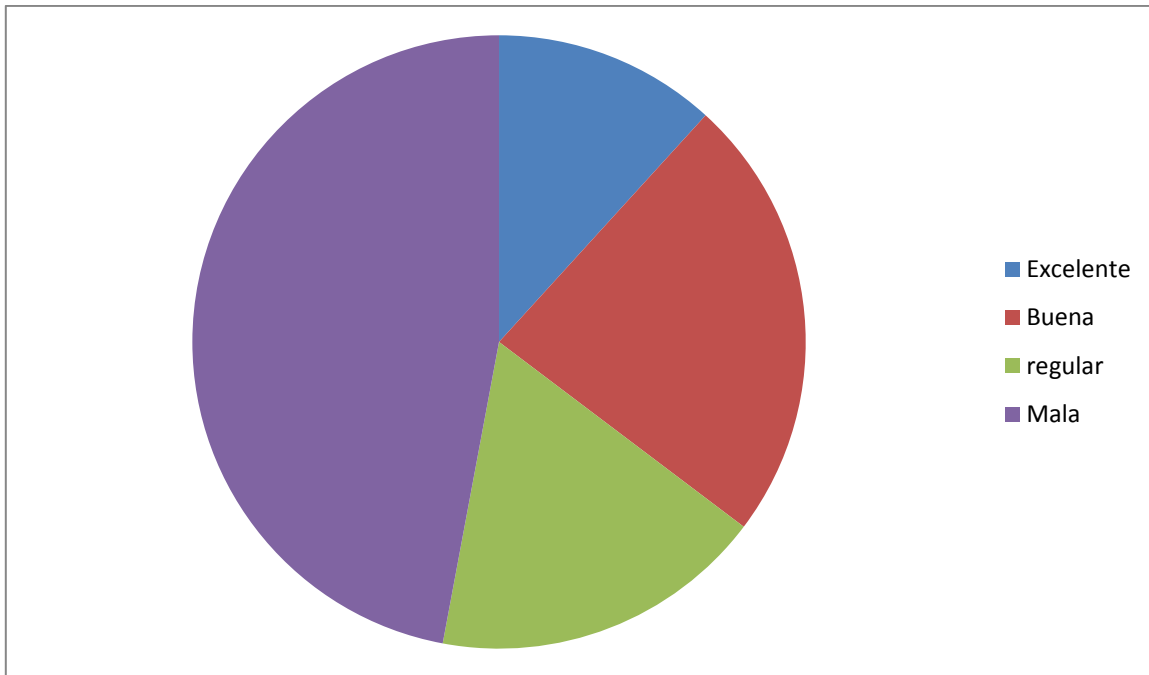
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Como se puede apreciar los datos obtenidos de la investigación de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho el 60% del personal se encuentra en un estado de ánimo de tristeza, el 50% se encuentra triste, el 1% se siente enfermo para asistir al desempeño de su trabajo, el 20% le gusta lo que hace y esta contento y el 30% le da igual el estado en como se encuentra anímicamente, solo asiste a su trabajo por cumplir con su horario establecido y no le interesa trabajar con calidad.

GRÁFIA 3

3.- ¿cuál es la relación de trabajo que tiene con sus compañeros del área?



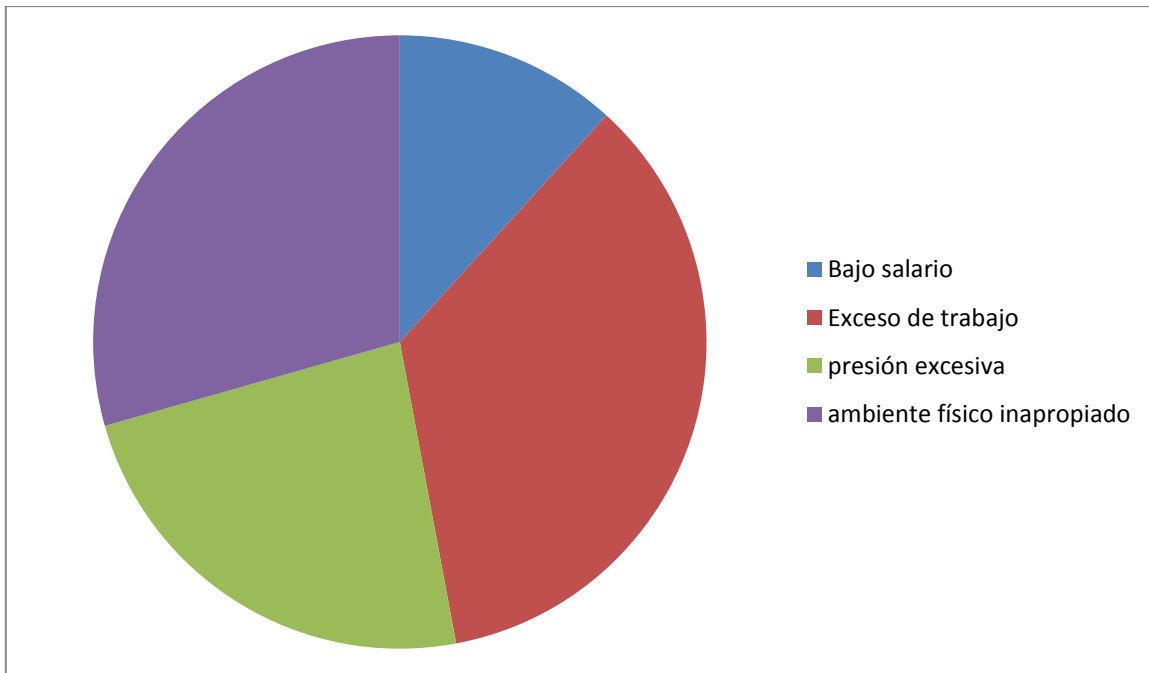
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos obtenidos de la investigación de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, en el área de servicios generales son los siguientes el 80% de los empleados contestaron que la relación con los demás compañeros de trabajo es mala, no hay mucha comunicación, se carece de trabajo en equipo, el trabajo se ejecuta de manera irresponsable, es decir se hace la limpieza en el hospital solo por hacer, no hay ese compromiso por el trabajo, el personal en ocasiones se encuentran a la defensiva cuando se les dice que algo no está bien hecho, el 30% contestó que la relación es regular, el 20% contestó que es excelente y el 40% manifestó que es buena.

GRÁFICA 4

4.- ¿cuáles son las principales causa que usted considera atribuibles a la institución que generan baja productividad?



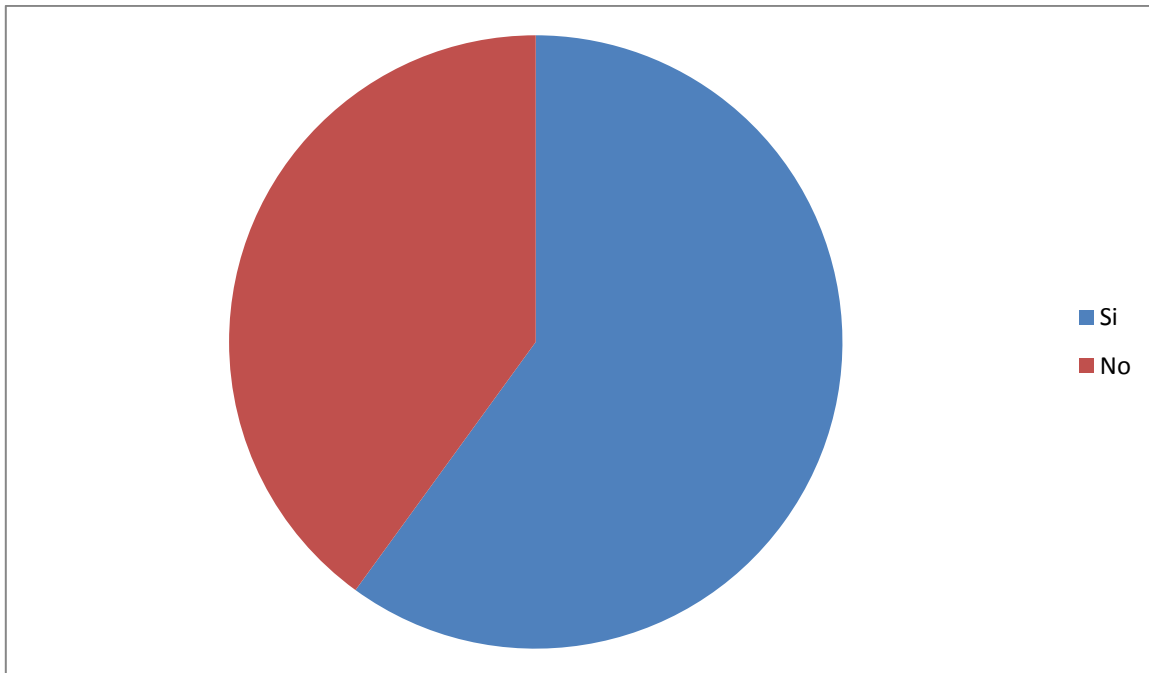
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 20015

INTERPRETACIÓN.

Los resultados obtenidos de esta pregunta son los siguientes el 60% del personal manifestó que existe un exceso de trabajo debido a que hay rezago en la limpieza del hospital, es decir si un empleado no realiza bien su trabajo durante su jornada el empleado que le toca realizarlo en el turno de la tarde manifiesta una inconformidad ya que se le acumula el trabajo, el 50% contestó que el ambiente físico no es el adecuado, el 20% dijo que el salario es bajo y por último el 40% manifiestan que existe una presión excesiva por parte del jefe inmediato.

GRÁFICA 5

5.- ¿Se considera usted una persona que se estresa con facilidad en el trabajo?



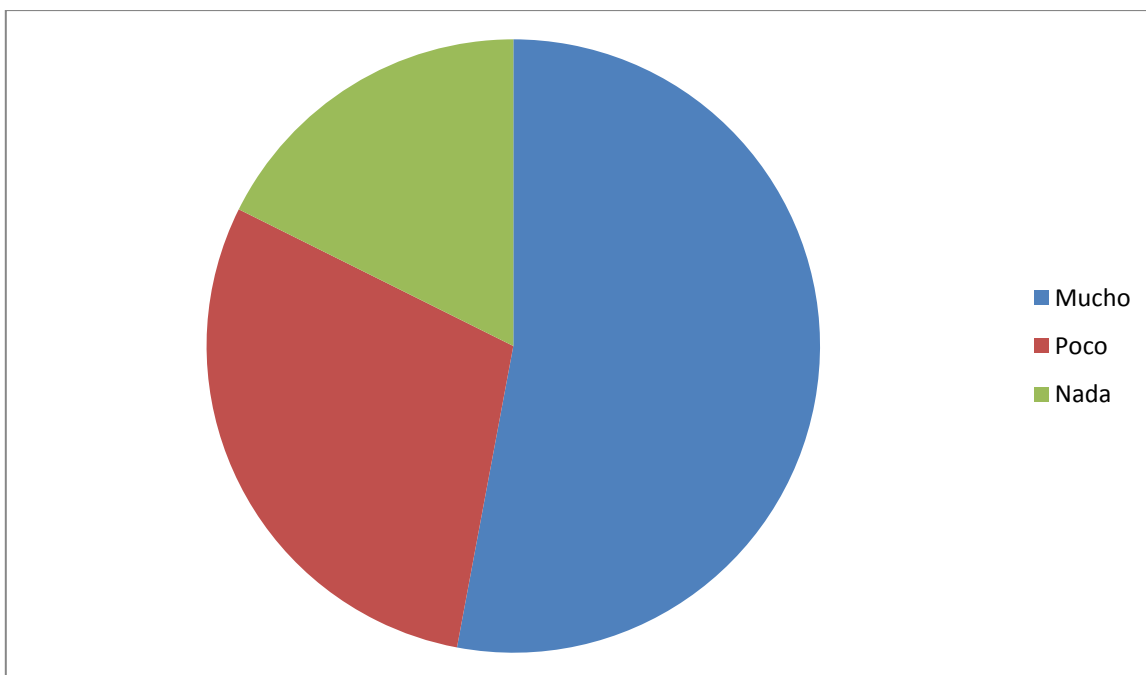
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

El 90% del personal manifiestan que se estresan demasiado con mucha frecuencia en su trabajo, el 10% contestó que no se estresan durante la jornada de trabajo.

GRÁFICA 6

6.- ¿qué tanto influyen los problemas personales o familiares en el desarrollo de su trabajo?



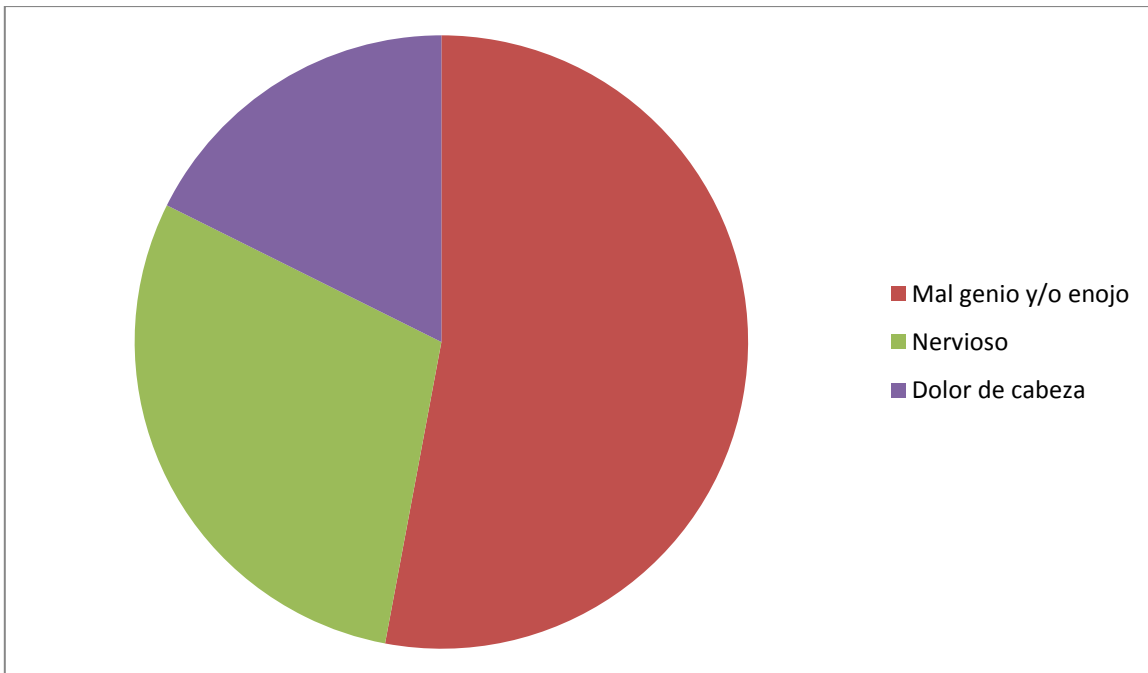
FUENTE: ENCUESTA DIECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos obtenidos son los siguientes, el contesto que 90% influyen los problemas familiares y/o personales en el trabajo, el 50% manifiestan que salo les afecta un poco los problemas familiares y el 30% contestó que no les afecta para nada los problemas familiares, lo que implica que solo pocos dejan de lado lo personal para dedicarse por completo a su trabajo.

GRÁFICA 7

7.- ¿cuáles son los síntomas que ha experimentado a causa de una situación estresante?



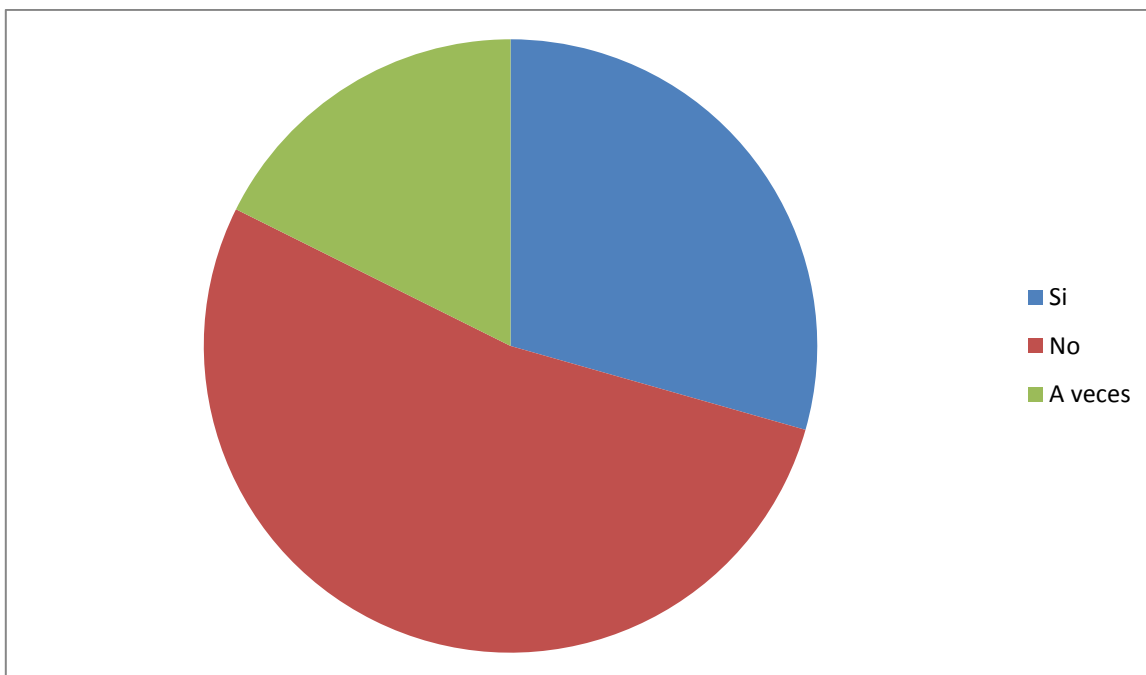
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos que arrojaron al aplicar la encuesta son 90% contestaron que se ponen de mal genio cuando están estresados y esto es un factor importante porque no están centrados en las actividades a ejecutarse, el 50% contestó que se sienten nerviosos y por lo tanto no se concentran en su trabajo, solo el 30% manifestaron que cuando se encuentran en una situación estresante tiene jaqueca.

GRÁFICA 8

8.- ¿Le proporcionan el material necesario para ejecutar el trabajo?



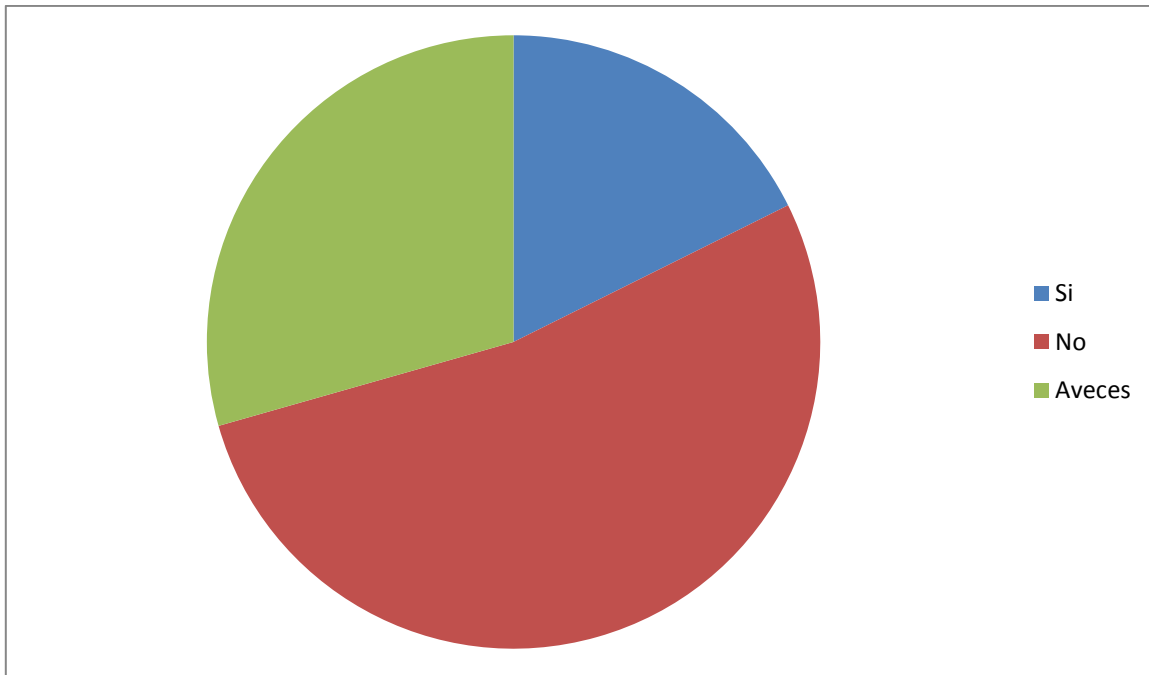
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos obtenidos de la investigación de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, en el área de servicios generales son los siguientes el 90% contestó que carecen de material para hacer la limpieza no cuentan con los suficientes artículos de limpieza (jabón, cloro, escobas, etc.), el 50% contestó que si se cuenta con el material suficiente y el 30% manifestó que a veces se tiene todo el material para trabajar.

GRÁFICA 9

9.- ¿Son tomadas en cuenta las opiniones y/o sugerencias manifestadas al jefe inmediato para mejorar el trabajo?



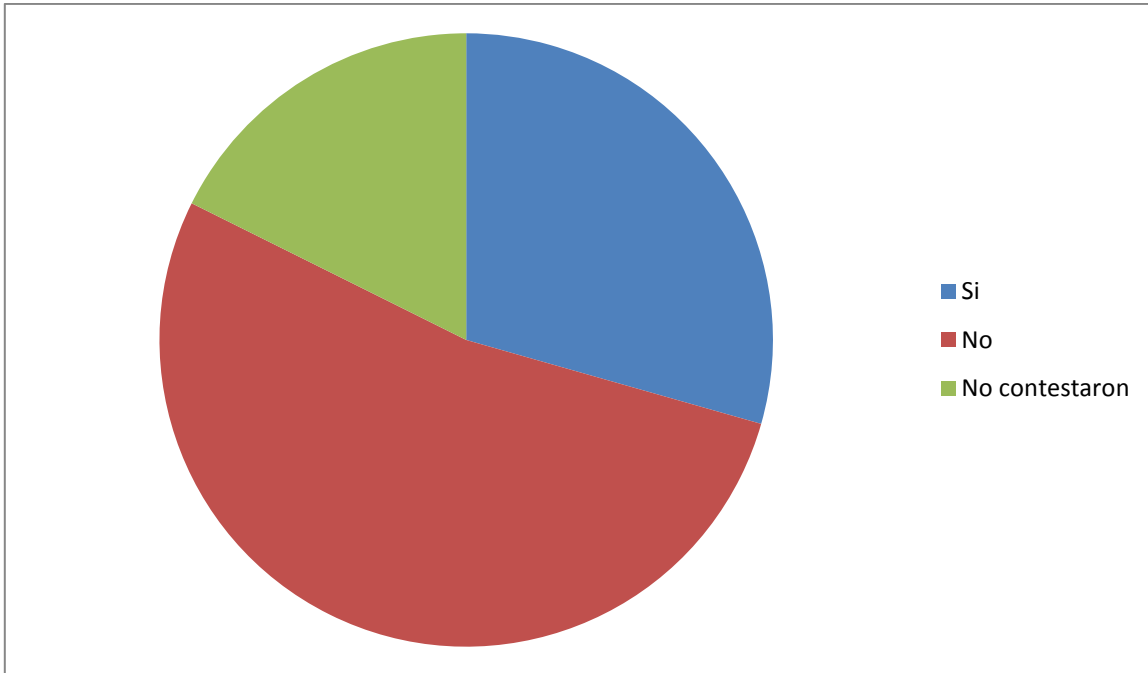
FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos obtenidos de la investigación de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, en el área de servicios generales son los siguientes el 90% contestó que no son tomadas las opiniones o sugerencias que se hacen de manera directa al jefe inmediato, el 30% dice que si son tomadas en cuenta las opiniones y el 50% contestaron que a veces le hacen saber al jefe inmediato su opinión.

GRÁFICA 10

10.- ¿Conoce usted la misión, visión, valores y objetivos del hospital?



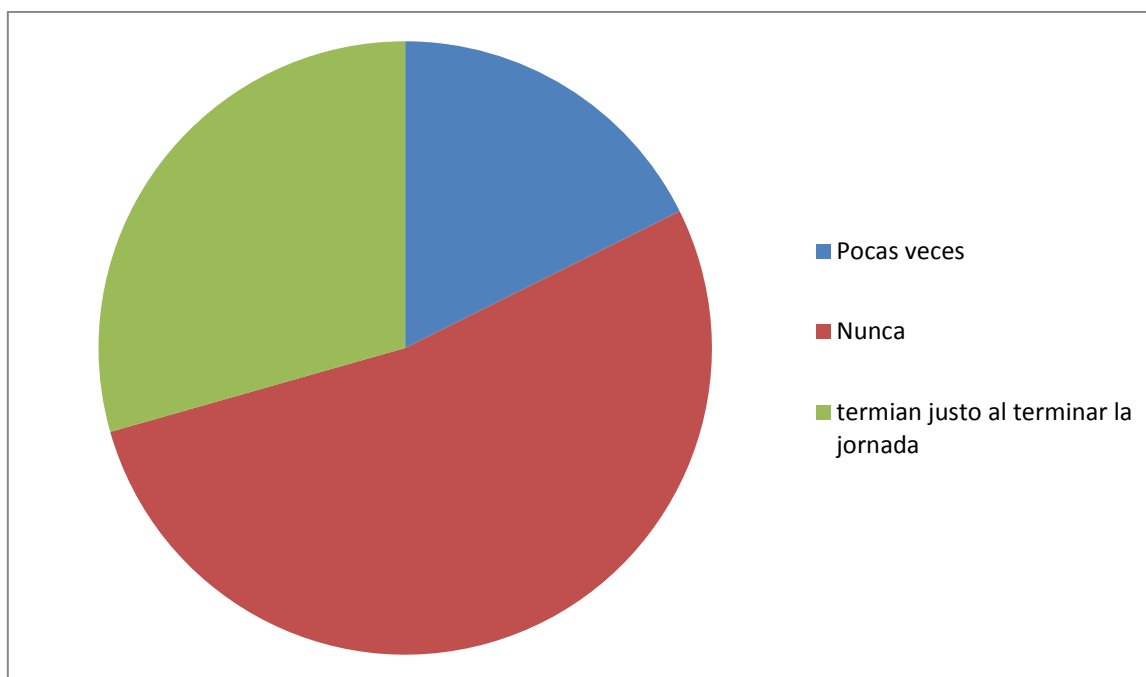
FUENTE: ENCUESTA DIECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos obtenidos de la investigación de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, en el área de servicios generales son los siguientes el 50% contestó que si conoce la cultura organizacional del hospital, el 90% manifestó que desconocen esta información, el 30% no contestaron la pregunta les da igual conocerla o no, solo se enfocan a su trabajo.

GRÁFICA 11

11.- ¿Con que frecuencia termina con anticipación sus actividades realizadas?



FUENTE: ENCUESTA DIRECTA 2015

INTERPRETACIÓN.

Los datos obtenidos fueron los siguientes el 90% de los empleados nunca terminan antes del horario de trabajo su labor en el hospital. El 30% solo pocas veces termina antes y el 50% terminan justo cuando es la hora de la salida.

PROPUESTA.

El Plan elaborado representa la expresión concreta y precisa de una aspiración común del conjunto del Hospital. En esta visión de conjunto, seguro que no se contemplarán algunas cuestiones o problemas que para determinadas personas, sobre todo para quien está más cerca de ellas, son o le parecen mucho más importantes que algunos de los objetivos incluidos.

De todas formas, el Plan no es un proyecto cerrado e inmutable, sino que permite ir incluyendo objetivos e iniciativas nuevos a medida que se vayan cumpliendo los que se han considerado como prioritarios inicialmente.

Siendo el análisis FODA indispensable para toda organización se realizó un estudio para determinar cuales son sus puntos fuertes y cales sus limitantes del Hospital de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, en el área de servicios generales obteniendo como resultados los siguientes datos:

FORTALEZAS	OPRTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. La experiencia de las partes que lo conforman.2. Herramientas y el equipo necesario.3. Servicio de calidad.4. Jornadas de trabajo diurna, nocturna, mixta.5. Cuenta con normas de seguridad	<ol style="list-style-type: none">1. Mayor amplitud de las instalaciones físicas.2. Ser reconocido por sus servicios en todo el país.

e higiene. 6. Personal capacitado en la realización de sus actividades	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Duplicidad de Funciones. 2.- impuntualidad por parte del personal de servicios generales. 3. mala comunicación con el personal del área sujeta ha estudio. 4. baja motivación.	1. Manejo de pacientes con patologías infectocontagiosas. 2. Inadecuado manejo de desechos sólidos. 3. Situación económica del país. 4. Accidentes en el trabajo. 5. Temblores. 6. Robos. 7. Incendios

Estrategias Propuestas.

1.- desarrollar y adecuar la formación continuada del personal del área de servicios generales.

El Hospital de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, tiene como misión adecuar permanentemente las competencias de las personas a los requerimientos y objetivos de la organización.

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje activo y permanente al que teniendo siempre en mente la actualización y mejoramiento de los conocimientos y habilidades.

✓ **ACCIÓN ESTRATÉGICA: ESTRUCTURAR LA FORMACIÓN EN TORNO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS PROFESIONALES.

DECISIONES:

- Realizar un análisis funcional de los puestos de trabajo e identificar las competencias necesarias para su óptimo desempeño.
- Realizar un diagnóstico de las competencias existentes en el Hospital.

ACCIÓN ESTRATÉGICA: IMPULSAR LA TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO.

DECISIONES:

- Elaborar un proyecto de formación en competencias para los diferentes niveles profesionales

Una adecuada política de selección y contratación de personas es esencial, y hacerla incorrectamente, influirá negativamente en la calidad asistencial.

Hay que intentar contratar a los mejores, mediante una selección que compruebe

su suficiencia para desempeñar las tareas que se les van a asignar, no solo en el área de servicios generales sino también en todas las demás.

La elección debería también tener en cuenta otros factores, como la integración en el grupo de trabajo, la identificación con el centro y otras formas de hacer observaciones de manera positiva.

ACCIÓN ESTRATÉGICA: ANALIZAR E INCORPORAR FORMAS INNOVADORAS DE CAPTACIÓN DE PERSONAS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ATRAER AL HOSPITAL A LOS MEJORES PROFESIONALES, Y/O CANDIDATOS IDONEOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.

DESICIONES:

- Definir y establecer un sistema para atraer personas con alta capacitación.

LÍNEA ESTRATÉGICA: IMPULSAR UN CAMBIO CULTURAL EN EL LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LOS SERVICIOS.

Tanto desde posiciones directivas y de alta responsabilidad, como también de mando intermedio, el desarrollo de determinadas competencias orientadas a desarrollar y potenciar la capacidad de liderazgo, comunicación, motivación, y de gestión interpersonal entre otras, son esenciales para conseguir de un equipo de trabajo el máximo rendimiento y satisfacción tanto personal como profesional.

ACCIÓN ESTRATÉGICA: IMPULSAR LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN LOS LÍDERES DEL HOSPITAL, COMBINANDO CAPACIDADES TÉCNICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO ENTRE LOS LÍDERES.

DESICIONES:

- Desarrollar el modelo de Liderazgo: elaboración del perfil Introducir la evaluación en competencias de liderazgo entre los líderes del Hospital como un método de identificar áreas de mejora.

ACCIÓN ESTRATÉGICA: FACILITAR LA IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA TOMA DE DECISIONES, DELEGANDO FACULTADES Y ASUMIENDO RESPONSABILIDADES.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS RESPECTO AL LIDERAZGO.

DESICIONES:

- Promover la cultura de trabajo en equipo definiendo actividades a realizar en equipos de mejora.

LÍNEA ESTRATÉGICA. DESARROLLAR EL RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS.

El interés, la iniciativa y el esfuerzo de los profesionales, unido al logro de resultados constituyen los criterios de reconocimiento.

A su vez, el logro de resultados se relaciona con la consecución de objetivos asistenciales. De esta forma, el beneficio del personal. Que permita motivar al personal de servicios generales de lo que "hacen bien".

- Esta línea se desarrolla en dos acciones estratégicas.

1. ACCIÓN ESTRATÉGICA: RECONOCER LA IMPLICACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD CON LA ESTRATEGIA DEL HOSPITAL.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR EL GRADO DE IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS CON LOS OBJETIVOS DEL HOSPITAL ASI COMO LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CADA ÁREA DE TRABAJO.

INICIATIVAS:

- Establecer y reconocer los criterios que identifican a personas con un alto nivel de implicación con los objetivos del Hospital
- Evaluación constante que permitan reconocer a los mejores en el desempeño de su trabajo, logrando con ello una motivación y que sean más productivos en las jornadas de trabajo.

2. ACCIÓN ESTRATÉGICA: AMPLIAR LOS BENEFICIOS SOCIALES DE LAS PERSONAS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LA CONCILIACIÓN PROFESIONAL Y LABORAL.

INICIATIVAS:

- Identificar beneficios sociales susceptibles de ser incorporados al Hospital y que permitan mejorar la relación profesional y laboral.

LÍNEA ESTRATÉGICA: DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA E INTERPERSONAL.

Ser una organización abierta y accesible, que tiene en consideración las expectativas de todos los trabajadores, que facilita la implicación a través de la participación y desarrolla espacios que permiten la comunicación y el trabajo en equipo con el fin de ayudar a terminar las tareas más importantes de la forma más rápida y mejor posible.

A través de:

ACCIÓN ESTRATÉGICA: ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN Y LAS PERSONAS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA ACCESIBILIDAD Y RECEPTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN.

CONCLUSIONES

En términos generales se cumplió los objetivos formulados en el anteproyecto, en primer lugar, usando como herramienta la planeación estratégica se realizó la evaluación Administrativa y operativa de una manera específica y objetiva del área de servicios generales así como de otras áreas funcionales.

Revisando los distintos procesos y procedimientos, partiendo de un análisis preliminar y general para terminar en un análisis DOFA que llevo a detectar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Con este instrumento se diseñaron en el Hospital de la Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho, en el área de servicios generales de variables como punto de referencia para la elaboración del plan estratégico, obteniendo resultados positivos en el diseño del mismo.

Fundamentalmente en el proceso fue la definición de la plataforma estratégica como el pilar de una cultura organizacional que orienta las políticas Administrativas hacia dónde se va llegar y cómo se va llegar.

Determinado el análisis DOFA y la plataforma, se elaboró el plan estratégico que llevará al hospital en el área de servicios generales corregir cada una de las actividades deficientes, aprovechando las oportunidades y fortalezas con que cuenta a través de una serie de estrategias que permitirán a la institución ser eficiente en el uso de sus recursos.

Se realizó una charla con los funcionarios en las que se detectó el clima organizacional que atraviesa la Institución obteniéndose las siguientes conclusiones sobre el mismo.

Se determinó que los empleados de algunas áreas encuentran comprometidos con la Institución, no observan de manera positiva falta de liderazgo y la gestión de la administración puesto que no existe una buena comunicación de esta hacia la planta de personal, desconociendo las políticas de la misma.

Así mismo en cuanto a las relaciones internas no existe compañerismo ni equipo de trabajo, por lo que el ambiente laboral no es óptimo.

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFIA.

- Adminístrate Hoy; Planeación Estratégica: vol.57 enero 1999.
- Álvarez, Héctor F. Principios de administración. Ediciones Eudecor. Córdoba, 1996.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la administración, MC Graw Hill, 2000.
- George A. Steiner, Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, ed. Continental México 2002.
- Koontz; Proceso Administrativo ed., Trillas México 1998.
- Laroca, Héctor y otros. Qué es administración. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1998.
- Michel E. Porter. Ventaja Competitiva, ed. Continental S.A. de C.V. México 1993.
- Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, Buenos Aires 1991.
- Münch Galindo, García Martínez Fundamentos de Administración, ed. Trillas 1999.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, segunda parte, ed. Limusa, México 1995.
- Rosenberg Diccionario Finanzas.
- Sergio Hernández y Rodríguez introducción a la administración editorial trillas.
- Terry; Proceso Administrativo 1995 ed., Trillas

APUNTES DE LA CARRERA.

- Administración I, 1° semestre de la Lic. en Administración. Universidad Don Vasco A.C., Uruapan, Mich. 2015.
- Administración de Pequeñas Y Medianas Empresas, 4° semestre de la Lic. en Administración. Universidad Don Vasco A.C., Uruapan, Mich. 2014.
- Desarrollo Organizacional, 6° semestre de la Lic. en Administración. Universidad Don Vasco A.C., Uruapan, Mich.20015.
- Administración de Planeación Estratégica 7° semestre de la Lic. en Administración. Universidad Don Vasco A.C., Uruapan, Mich. 2013.

PAGINAS DE INTERNET

- <http://www.armasdeventa.com/>
- <http://www.monografias.com/>.
- <http://www.cch.unam.mx/>
- <http://www.elprisma.com/>
- Fernández. <http://www.cch.unam.mx/>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion/.com>
- <http://definicion.de/motivacion/#ixzz3fuSy3Xlw>

ANEXO 1



ANEXO 2

CUESTIONARIO.

OBJETIVO: Identificar las necesidades que se presentan en el área de Servicios Generales en relación a la productividad del Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Regional en Michoacán, Hospital Rural N°32 Paracho.

INSTRUCCIONES: marque con una "x" o subraye la respuesta que usted considera correcta.

Nombre: _____

Edad: _____ Antigüedad: _____ Estado Civil: _____

1.- ¿Qué le motiva para venir a trabajar en la Institución?

Pago Salarial

Ambiente Laboral

Me gusta lo que hago

2.- ¿La mayoría de las veces antes de ir a trabajar me siento?

Enfermo

Triste

Alegre

Indiferente

Fastidiado

Orgullosa

3.- ¿Cual es la relación de trabajo que tiene con sus compañeros?

Excelente

Muy Buena

Regular

Mala

Pésima

4.- ¿Cuáles son las principales causas que usted considera atribuibles a la Institución que generan baja productividad?

Bajos Salario

Exceso de trabajo

Presión excesiva

Ambiente Físico inapropiado

5.- ¿Se considera usted una persona que se estresa con facilidad?

Si

No

6.- ¿Qué tanto influyen sus problemas familiares en el desarrollo del trabajo?

Mucho

Poco

Nada

7.- ¿Cuáles son los síntomas que ha experimentado a causa de un estado estresante?

Hambre

Nerviosismo

Falta de apetito

Dolor de cabeza

Mal Genio o Enojo

Tristeza

Hipertensión

Otros síntomas. _____

8.- ¿Le proporcionan todo el material necesario para ejecutar su trabajo?

Si

No

A veces

9.- ¿Son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo por parte de su jefe inmediato?

Si

No

A veces

10.- ¿Trabaja usted más de las horas laborales establecidas?

Si

No

11.- ¿su buen trabajo es reconocido por parte de su jefe inmediato?

Si

No

12.- ¿cuentan con el material suficiente para ejecutar el trabajo?

Si

No

ANEXO 3

ORGANIGRAMA PROPUESTO

