

872702

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. 18
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México *Jey*



Escuela de Administración y Contaduría

"El Control de la Calidad en las Pequeñas
Empresas de Servicios."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Jorge Orozco Silva

ASESOR:

L. C. Manuel López Reyes



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267274



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.

INDICE.

	PÁGINA.
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1.Marco contextual de la investigación	11
1.1. Breve historia de la ciudad de Uruapan, Mich	11
1.2. Evolución de la empresa a investigar.	12
CAPITULO 2. Aspectos básicos del control.	14
2.1. Necesidad del control.	14
2.2. Definición del control.	14
2.3. Elementos del control.	18
2.4. El proceso del control.	19
2.5. Expectativas del control	20
CAPITULO 3. El control de la calidad en los servicios ¿ Cómo se define?	21
3.1. Definición del control de la calidad en los servicios.	21
3.2. Identificación del área de producción de los servicios.	23
3.3. Ejemplos de controles de la calidad en los servicios.	24
CAPITULO 4. Técnicas, herramientas y sistemas de control.	27
4.1 El presupuesto.	27
4.2 Los programas.	32
4.3. Métodos y técnicas de control de recursos humanos.	34
4.3.1 Técnicas de planeación de recursos humanos.	34
4.3.2 Métodos y técnicas del desempeño real de los recs. Humanos.	36
4.3.3 Métodos estadísticos de medición y comparación del desempeño humano.	37
CAPITULO 5. Desarrollo de la investigación de campo.	38
5.1. El área de prestación del servicio como un área de gran importancia para la organización caso.	41
5.2. El área de prestación de servicios como un todo.	43
5.3. Los controles y sus partes en el área de prestación de servicios.	48
5.3.1 Programas.	53
5.3.2 Reglamento.	56
5.3.3 Exámenes normales.	63
5.3.4 Exámenes de calidad.	64
5.3.5 Premios de calidad.	66

5.3.6	Maximos y minimos	67
5.3.7	Buzón de quejas y sugerencias.	69
5.3.8	Visitas de supervisión de la SEE o SEP.	70
5.3.9	Reuniones con padres de familia.	71
5.4.0	Reuniones con Profesores	72
CONCLUSIONES.		74
PROPUESTA.		76
BIBLIOGRAFÍA.		82

INTRODUCCIÓN.

El avance que ha tenido la humanidad desde tiempos remotos tiene un solo fundamento:

INVESTIGAR.

Y es que debido a esta actividad se encuentran cosas nuevas que pueden ser utilizadas como una herramienta para mejorar la vida de las personas, o para innovar en lo ya existente.

A nivel mundial existen diferencias notables entre los países como:

Mayores producciones.

Mejores niveles de vida.

Carencia de la ancestral preocupación por los alimentos.

Etc.

Si pretendemos dar una respuesta a tan grandes diferencias, sólo tendríamos que mencionar que en el fondo de todas esas diferencias se encuentra la INVESTIGACIÓN. Esto es, entre mayor sea el nivel de investigación científica de un país, mejor el nivel de vida general de su población. Para corroborar lo anterior sólo basta con apreciar a naciones como Japón, Inglaterra, Alemania, Francia y Los estados Unidos; países, que aunque no viven en una condición ideal, si tienen los mejores niveles de vida del mundo.

Por todo lo anterior, el presente trabajo, pretende aportar un pequeño grano de arena al infinito campo de la investigación y , a su vez, proponer soluciones al problema que se analizará a través de las siguientes páginas.

La presente investigación consta de dos partes fundamentales:

La primera, es el proyecto de lo que fue la investigación, de los recursos a utilizar y de los métodos que se emplearon.

La segunda parte, trata de los resultados de la investigación propiamente dichos y de las proposiciones que se desprendieron de la investigación.

El tema central de la investigación es en forma delimitada:

" El control de la calidad de los servicios, en las pequeñas empresas de la Ciudad de Uruapan Michoacán, durante el periodo 1996-1997".

Se aprecia una necesidad muy importante de establecer el control de la calidad en los servicios debido a las condiciones económicas del país y a la apertura del sector servicios,

Caracterizando el problema, se puede decir que este se basa en la medición de algo intangible, y en muchos casos, sobre aspectos de percepción personal subjetiva.

Como afectados de este problema tenemos, por un lado a las empresas que observan la creciente disminución en el volumen de las utilidades obtenidas; y por otro lado a los clientes que no reciben la atención que demandan.

Como hecho concreto que motiva a las empresas de servicios a recapacitar sobre el problema, se tiene el que se refiere a la disminución de los ingresos económicos que, naturalmente, repercute en las utilidades de las empresas del ramo de servicios.

Se han dado múltiples intentos por resolver la cuestión, como es: Comisiones al personal que atiende a más clientes e incentivos económicos similares; pero sin llegar a una solución concreta y efectiva.

A forma apriorística, la solución que presenta mejores expectativas por el momento es la que consiste en desarrollar e implantar un sistema de control de la calidad que parta de los clientes, y así satisfaga sus expectativas sobre el servicio que pretenden resolver.

El presente trabajo es un estudio de caso con respecto al " INSTITUTO MÉXICO DE URUAPAN, S.C.", lo anterior, como se expondrá más adelante, se debe a que se conoce la organización; además de que uno de los servicios más importantes que se imparten por las empresas particulares es el educativo, el cual por su naturaleza misma, tiene repercusiones sociales muy trascendentes

Personalmente se ha observado que la mayoría de los empresarios comparten dos intereses:

El primero por obtener el mayor volumen posible de utilidades.

El segundo que consiste en tener el control de sus empresas sin tener que estar en ellas.

La primera cuestión es la que se refiere a los beneficios obtenidos por haber lanzado una idea que conlleva un riesgo.

La segunda trata de los medios que se establecen para que el empresario, con solo tener una hoja de papel con pocos datos, tenga la seguridad total de que su negocio funciona de buena manera.

Lo anterior se refiere fundamentalmente a los medios de control como instrumentos que tejen una red nerviosa en la empresa y detectan todo lo que pasa en ella.

A manera de contribución para la administración de empresas podemos mencionar que la presente investigación enriquecerá una de las etapas del proceso administrativo: La de control.

Socialmente, el beneficio consistirá en que al tener mejores empresas, estas serán de manera necesaria mas eficientes, mas competitivas con las del resto del estado, del pais y del mundo derramando parte de sus beneficios entre los trabajadores y la sociedad en general (En forma de impuestos, empleos, satisfacción de necesidades, desarrollo de tecnología propia, etc.)

El área especifica del proyecto se presenta así.

Área de la empresa:

El área de la empresa a la que nos referimos es la de la prestación del servicio.

Área de la administración:

Es la etapa del proceso administrativo que corresponde al control.

Área geográfica:

La Ciudad de Uruapan Michoacán.

A partir de lo anterior se establece la finalidad de la investigación, es decir los objetivos que se persiguen con la misma:

OBJETIVO GENERAL.

" Analizar el sistema de control de la calidad de las empresas de servicios, opinar acerca del sistema y proponer mejoras al mismo".

La finalidad de establecer un objetivo general responde a la necesidad de tener una guía básica que oriente todo el trabajo hacia un fin específico.

A continuación se plasman la serie de objetivos particulares que nos apoyarán en la consecución del objetivo general de la investigación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Establecer el área de prestación del servicio como un sistema de gran importancia para las empresas dedicadas a dicho sector de la economía"
- 2.- Analizar el área de prestación del servicio como un todo.
- 3.- Identificar los controles y sus partes en el área de prestación de servicios.
- 4.- Analizar cada una de las partes conformantes del control en el área de prestación de servicios.
- 5.- Proponer mejoras al sistema de control en la prestación de servicios.

Es momento de proponer la **hipótesis** del trabajo:

Un eficiente control de la calidad en los servicios prestados por una empresa, repercute en un aumento en los clientes atendidos por la misma.

La hipótesis es analizada en dos partes para mostrar la relación causal entre sus componentes.

Por un lado tenemos:

El control de la calidad de los servicios que presta una empresa.

Se manifiesta en hechos tales como: Falta del control de la calidad, carencia de conocimiento, mal uso del control de la calidad, difícil acceso al conocimiento del control de la calidad, aislamiento de la empresa .

La segunda parte de la hipótesis es la que se refiere a: Aumento en los clientes atendidos por la empresa.

Los hechos de los que se desprende este componente son: Rechazo del control de la calidad, falta de interés en conocer el control de la calidad, falta de disposición para con el control de la calidad, pérdida de los clientes, negación de nuevas tecnologías.

Debido a que nos encontramos estudiando una ciencia social, el método general que pretendemos utilizar es el descriptivo, el cual, a partir de los resultados obtenidos por la técnica de investigación, nos ayudará a comentar la situación en la que se encuentra la variable dependiente y la independiente de la hipótesis.

Las técnicas elegidas para el desarrollo de la investigación son:

a) Documental:

Bibliográfica.

La cual nos brindará un gran apoyo en el marco conceptual.

b) De campo:

Observación participante:

Ya que en la actualidad se tiene injerencia en la empresa que se va a investigar.

Observación documental:

Debido a que dentro de los objetivos de la investigación, este tipo de observación resulta de gran apoyo.

Entrevistas:

Para detectar actitudes personales de los directivos.

Resumiendo, en cuanto a las técnicas se refiere, las técnicas que se proponen nos dan un panorama teórico (Técnica bibliográfica) y uno pragmático (técnica de campo); lo que nos permite comparar y generar conocimiento administrativo.

La disposición que presenta el presente trabajo es la siguiente:

INTRODUCCIÓN.

En este apartado se presenta el proyecto de tesis con el tema delimitado, hipótesis, métodos y técnicas de investigación.

Capitulo 1.

Narra la historia de la ciudad de Uruapan, Mich, de la empresa caso y contextualiza la investigación.

Capitulo 2.

Trata de los aspectos básicos del control de la calidad, desde la detección de su necesidad hasta sus perspectivas.

Capitulo 3.

Expone la definición del control de la calidad en los servicios y conceptos relacionados.

Capítulo 4.

Expone técnicas, herramientas y sistemas de control desde el punto de vista técnico.

Capítulo 5.

Nos habla con respecto al desarrollo investigación de campo análisis e interpretación aplica técnicas varias que nos conducen a comprender la información.

Conclusiones: Señala la aprobación o disprobación de la hipótesis.

Propuesta: Establece una solución a la problemática que se investigó.

CAPITULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. BREVE HISTORIAL DE LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN.

La ciudad de Uruapan ,Mich. es la cabecera del municipio del mismo nombre, que está determinado por los siguientes municipios: Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan al este, Nuevo Parangaricutiro al oeste, Paracho, Charapan y Los Reyes al norte, y Gabriel Zamora al sur.

Alrededor de 1533 se fundó el municipio bajo el mismo nombre por el Fraile Juan De San Miguel, aunque ya había población desde antes de la conquista española.

La ciudad de Uruapan, está situada en la vertiente sur de la Sierra de Uruapan, prolongación de la Sierra de Apatzingán, formando parte del eje volcánico. Su altura sobre el nivel del mar es de 1634 metros, y queda situada a los 19 grados 24 minutos y 56 segundos de latitud norte, y a 102 grados 3 minutos y 46 segundos de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Dentro de los servicios que ofrece la ciudad se cuentan como: Teléfono, fax, telégrafo, correo, bancos diversos, estaciones de radio, aeropuerto, estación de autobuses, centros y plazas comerciales, estación de televisión, acceso a internet y servicios educativos que van desde kinder, hasta nivel universitario.

A recientes fechas la ciudad ha experimentado un fenómeno de crecimiento muy similar al del D.F., consistente en el asentamiento de varias colonias de personas venidas de varias regiones campestres y que eligen como sitio de vivienda las periferias de la ciudad formando hasta 1996 mas de 100 colonias y fraccionamientos irregulares. (H. Ayuntamiento de Uruapan, Mich 1996; 3)

1.2. EVOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN A INVESTIGAR.

El INSTITUTO MEXICO DE URUAPAN, S.C., Se inició con la decisión de un grupo de personas interesadas en la formación de una escuela que lograra satisfacer el interés de padres de familia, niños y jóvenes.

Después de convocar a varias reuniones entre los padres de familia y las personas involucradas en la creación del colegio, se decide constituir el " INSTITUTO FRAY JUAN DE SAN MIGUEL" en honor del Fraile que fundará Uruapan en 1533. La institución docente inicia clases en enero de 1943, siendo su primera planta de Profesores encabezada por el Profesor Antonio Romero Moreno, y teniendo los primeros seis niveles de educación primaria con 150 alumnos (Que fueron los que se inscribieron en ese primer ciclo educativo de la escuela).

En 1945 el Director de la institución (Prof. Antonio Romero Moreno), decide iniciar los cursos de la Academia de comercio, de la cual egresaron alumnos con preparación técnica contable.

En 1946 se decide ampliar el radio de acción de la institución, dando oportunidad a las niñas de ingresar a la escuela que anteriormente sólo aceptaba a varones.

En 1956 la extensión educativa de niñas es cedida al Colegio Salesiano.

En 1970 se decide hacer mixta la escuela de manera definitiva.

En 1990 nace el nivel secundaria, obteniéndose la autorización y la clave correspondiente el 18 de julio de ese año.

En 1996 se crea la extensión de servicio social en turno vespertino, que es la respuesta de la institución a la serie de problemas económicos que sufre gran parte de la población y le impide acudir a las instituciones educativas de su preferencia. Se considera como una extensión de servicio social, en función a que la clave ante la SEP es la misma que la de los demás turnos, además de establecer un programa de becas que reduce en un porcentaje muy alto la colegiatura que deben de pagar los padres de familia.

La infraestructura de la escuela consta de 2 edificios y un terreno escolar. El edificio ubicado en Libertad 16 en el que se imparte enseñanza preescolar y primaria en turnos matutino y vespertino. El edificio situado en Libertad 5, en donde se imparte el nivel de secundaria en turno matutino y vespertino. El terreno escolar se encuentra en el entronque a la carretera a Patzcuaro y allí se proyecta la construcción de los nuevos edificios escolares; aunque en la actualidad ya se tiene terminada una cancha de football y una pista de atletismo.

En las instalaciones de Libertad 16 se cuenta con salón de proyección, vídeo y audio; se cuenta con salón de computo; canchas de voleyball, basquetball y football y servicio de cooperativa escolar. Además de todo lo anterior en cada uno de los edificios escolares se encuentran las respectivas oficinas administrativas y técnicas.

En lo referente al número de alumnos atendidos por la institución; en el turno matutino se presta el servicio educativo a 404 alumnos y por las tardes a 396 dando un total de 800 alumnos atendidos por la institución. (Instituto México de Uruapan, S.C. Memoria, 1993: 7-13)

CAPITULO 2:

ASPECTOS BÁSICOS DEL CONTROL.

2.1. NECESIDAD DEL CONTROL.

La libertad del hombre, en los pueblos y naciones prósperas, se ha caracterizado por ser una libertad controlada; es decir, que los actos que las personas desarrollan deben de tener en cuenta que los demás pueden ser afectados, y por lo tanto no es posible hacer lo que se quiera.

La necesidad, pues, del control, se detecta desde el momento en que nuestros actos afectan a los demás; dichos actos pueden ser de comercio, de producción, de capacitación, de promoción, etc.

Con referencia a los actos de las empresas, observamos que el número de personas afectadas directamente (Empleados y accionistas) por dichas actividades pueden contarse hasta en miles (como en el caso de grandes empresas como PEPSICO, GENERAL MOTORS, Mc DONNALS, ETC.).

Las tendencias empresariales de la actualidad apuntan cada vez mas a establecer controles cada vez mas rápidos y exactos, lo que permite saber a las empresas en breves momentos las tendencias de los mercados, de la competencia, del ambiente en general y de lo que sucede en su interior.

2.2. DEFINICIÓN DEL CONTROL.

Antes de establecer una definición del control, es necesario resaltar el hecho de que después de analizar varios procesos administrativos, apreciamos que es el control uno de los

elementos que aparece en casi todos los modelos de proceso administrativo, de ahí se establece el nivel de su importancia.

CONTROL:

Elemento final del proceso administrativo cuya función es la medir, comparar y corregir el desempeño planeado en relación con el realmente efectuado en una entidad durante un periodo determinado, teniendo siempre un enfoque mas preventivo que correctivo.

La definición anterior resulta de que en realidad el control es la última parte del proceso administrativo, que es base para elaborar nuevos planes y, por lo tanto, desarrollar nuevos ciclos a partir de la información histórica obtenida.

Otro concepto implícito dentro de la definición es la regulación que emana del control, queriendo decir con ello, que el control es también un medio para mantener a las personas y actividades bajo ciertos parámetros que permitan un desempeño armónico y previsible.

Adicionalmente podemos decir que el control presenta una tipología como la siguiente :

a) Control físico: es el control basado en la aplicación de medios físicos o de sanciones o amenazas físicas. El control físico busca que las personas obedezcan a través de amenazas o sanciones físicas, de la coacción de la imposición, de la fuerza y del miedo a las consecuencias. La motivación es negativa y se basa en penalizaciones. Corresponde al poder coercitivo.

b) Control material: es el control basado en la aplicación de medios y recompensas materiales. Las recompensas materiales son constituidas por bienes y servicios ofrecidos. La concesión de símbolos (como el dinero o el salario) que permite adquirir bienes o servicios es clasificada como material, porque el resultado para quien recibe es semejante al de medios

materiales. Es el control basado en el interés, en la ventaja pretendida y en los incentivos económicos y materiales.

c) Control normativo: es el control basado en símbolos puros cuya utilización no constituye ni amenaza física ni posibilidad de recompensas materiales. Existen símbolos normativos (como los de prestigio y los de estima) y los símbolos sociales (como los de amor y aceptación). Es el control moral y ético, por excelencia, y se basa en la convicción, en la fe, en la creencia y en la ideología. La utilización del control normativo corresponde al poder normativo-social, o simplemente poder normativo. (Chiavenato, 1994: 371)

Dentro de las organizaciones que poseen un enfoque mercadológico se puede establecer la siguiente tipología de control: (Kotler, 1992: Pág. 752)

<u>TIPO DE CONTROL</u>	<u>RESPONSABILIDAD</u>	<u>PROPÓSITO</u>	<u>MÉTODOS</u>
Control de plan anual	Gerencia superior. Gerencia media	Examinar si se están logrando los resultados planeados.	Análisis d ventas. Análisis de participación de mercados
2. Control de productividad.	Contralor de mercadotecnia	Examinar donde se está ganando o perdiendo.	Productividad por: producto territorio cliente, etc.
3. Control de eficiencia.	Gerencia administrativa y de línea.	Evaluar y mejorar la eficiencia del gasto y el impacto de los gastos en mercadotecnia.	Eficiencia de fuerza de ventas publicidad promoción de ventas y distribución.
4. Control estratégico.	Gerencia superior Auditor de mercadotecnia.	Examinar si la compañía esta Aprovechando sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales.	Auditoria de mercadotecnia.

2.3. ELEMENTOS DEL CONTROL.

Partiendo de la definición mencionada en el apartado 2.2, podemos establecer que las partes integrantes del control son:

1

2

3

SISTEMA DE MEDICIÓN.—SISTEMA DE COMPARACIÓN.—SISTEMA DE CORRECCIÓN.

El sistema de medición es el primero de los integrantes del control, y consiste en el conjunto de recursos empleados en obtener datos de puntos críticos que indiquen la integridad de la entidad así como su desempeño. Como ejemplo de sistemas de medición están las encuestas, las lecturas en manómetros, los gráficos, etc.

El sistema de comparación permite que la información obtenida por el sistema de medición sea confrontada con los planes y programas, realizando reuniones de evaluación y otros medios similares.

El sistema de corrección lo podemos dividir, a su vez, en dos partes:

Corrección a corto plazo: Los errores detectados se pueden resolver de forma inmediata o casi inmediata; por ejemplo, si el supervisor de producción lee en un indicador que cierta maquinaria tiene un leve problema de caída de tensión, entonces procederá inmediatamente a aumentar el voltaje del respectivo regulador de tensión.

Corrección a largo plazo: Las fallas son resueltas en futuros planes cuyo plazo abarcará tal vez años. Un ejemplo de lo anterior se da en los casos en los que las empresas piden un préstamo bancario y, por diversas causas, no lo pueden liquidar en el plazo establecido; de ahí que se elabore un plan de pagos que contempla varios años en los que la empresa realizará liquidaciones en ciertos plazos.

2.4. PROCESO DE CONTROL.

De forma general el proceso de control es:

PLANEACIÓN DEL CONTROL: Fijar objetivos, desarrollo de estrategias, programas, presupuestos, procedimientos, desarrollo de políticas, y desarrollo de estándares.

ORGANIZACIÓN DEL CONTROL: Establecer la organización de quien lo realizará, establecer estructura de organización, establecer obligaciones y atribuciones, y establecer descripciones de trabajo.

INTEGRACIÓN DEL CONTROL: Selección del personal, selección de recursos, orientación de personal, capacitación de personal, desarrollo de personal, adquisición de recursos materiales, técnicos y financieros.

DIRECCIÓN DEL CONTROL: Delegar autoridad, motivar al personal, coordinación de equipos de trabajo, conciliar intereses, y ejercer la autoridad.

CONTROL (COMPROBACIÓN) DEL CONTROL: Métodos de reportes, medición de resultados, comparación con los planes, prevenir desviaciones, corrección de fallas, mejora de lo que se realiza bien y ajuste de planes.

2.5. EXPECTATIVAS DEL CONTROL.

Lo que depara el futuro en lo que a control se refiere, es el perfeccionamiento de los medios y del control en general, que permita a la empresa tener información importante a un costo bajo.

Con el advenimiento y desarrollo de redes de computación será posible establecer dispositivos microelectrónicos en los sitios que a la empresa y demás organizaciones convenga, con la finalidad de mantener al día registros de aspectos tales como:

La mercancía de un estante en particular.

El sitio exacto en el que se encuentra un embarque de mercancías.

El robo de mercancía.

Las ventas que se efectúan en instante preciso.

Si una persona esta en su puesto haciendo lo que lo corresponde.

Con referencia al último aspecto, que se refiere a la vigilancia de los empleados, los especialistas del control tienen la misión de desarrollar una ética que no permita que se humille a las personas o que se sientan sobrevigiladas hasta en sus pensamientos.

CAPITULO 3.

EL CONTROL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ¿ CÓMO SE DEFINE?

3.1. DEFINICIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

En el apartado 2.2. ya se definió el control como el elemento final del proceso administrativo cuya función es la de medir, comparar, prevenir y corregir el desempeño real con el planeado; ahora nos falta hablar un poco acerca de lo que se refiere a los conceptos de servicios y calidad todo esto con el fin de formar una definición conjunta de los que es control, calidad y servicios.

Comenzando con el concepto de calidad, podemos decir que se trata de un concepto que por lo general se entiende como:

El nivel de excelencia de un producto, servicio o persona.

La capacidad de una cosa para satisfacer las necesidades de las personas.

El conjunto de cualidades de algo.

Hacer bien las cosas desde el primer momento.

Como se puede observar la calidad engloba las características de algo, ya sea producto, servicio o persona. (García-Pelayo. 1985:100)

Sin embargo debemos hacer referencia al hecho de que calidad en si es un concepto general; es decir, podemos hablar de calidad, pero es necesario especificar de que tipo de calidad se trata, ya que existe la calidad baja, media o alta.

Un aspecto que es necesario resaltar de la calidad es que constituye un compromiso de las personas al ser atentas en sus labores.

Por lo que respecta al presente trabajo adoptaremos que al hablar de calidad se trata de calidad alta o de excelencia.

En relación al concepto de servicios diremos que es el conjunto de atenciones que pueden acompañar a un producto o no hacerlo.

Explicando la idea anterior tenemos que los servicios son intangibles, pero constituyen una importante parte de las actividades empresariales a nivel global. Aunque una industria se dedique a la producción y venta de productos tangibles los aspectos del servicio hacen que esa empresa sea diferente a las demás.

Como ejemplos de servicios se mencionan los servicios médicos, bancarios y crediticios, educativos, de mantenimiento, de seguridad, etc.

Un aspecto mas en relación con los servicios es el hecho de que se habla de la terciarización de la economía, o sea, que la mayoría de las empresas que se crean tienden a dedicarse al ramo de los servicios, por lo que es importante hacer énfasis en los servicios.

Ya tenemos las definiciones de control, calidad y servicios, sólo nos basta el conjuntar las tres para formar la definición del tema del trabajo.

Control de calidad en los servicios, es pues:

El elemento final del proceso administrativo cuya función es la de medir, comparar y corregir el desempeño real en relación al planeado en lo que se refiere al nivel de excelencia de las atenciones que proporciona la empresa a los clientes.

Como se puede apreciar, el enfoque de la definición es mercadológico, ya que trata de involucrar a los clientes (que en este sentido son compradores o consumidores) en la estructura de la organización.

3.2. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LOS SERVICIOS.

Como ya se sabe, el servicio es intangible y por lo tanto la identificación de su área de producción resulta algo mas compleja que en el caso de los productos, en donde esta área se encuentra bien definida.

En el caso de las instituciones bancarias el área de servicios esta formada por las cajas, las oficinas de inversiones, estacionamientos y los escritorios en donde el publico realiza tramites normales. No se debe de olvidar que el servicio es un aspecto que no se puede circunscribir a un sitio determinado; es decir, si el día domingo una persona llama al banco para saber el horario de trabajo, y el encargado de intendencia contesta la llamada de forma insolente, la persona que solicita la información se formará una mala imagen del banco. Lo anterior es un ejemplo de como una persona que no es formalmente parte del área de producción de servicios, puede dar un servicio, en este caso un servicio deficiente que costará al banco una mala imagen.

Para los servicios médicos (en el caso de un hospital de gran importancia como el IMSS), el área de servicios esta constituida por el lugar de consulta externa, los quirófanos, los laboratorios, estacionamientos, sala de emergencias, cafetería, salas de espera y oficinas administrativas.

De manera genérica, el área de producción de los servicios se forma por las personas, materiales técnicas y demás recursos que proporcionan el conjunto de atenciones que el cliente paga y espera recibir con excelencia.

3.3. EJEMPLOS DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

El primer ejemplo es de múltiples bancos de México, en los que se detectó por medio de observaciones, que el tiempo de espera de los clientes en las filas de las cajas, era un factor por el cual las personas preferían no acudir a las instalaciones bancarias. Incluso en las pláticas normales se solía comentar el hecho de tener que permanecer en los bancos durante todo el día para tener que realizar un trámite sencillo.

Por lo anterior los bancos decidieron instalar cajeros automáticos, salas de espera y la fila única.

Para controlar la efectividad de las nuevas formas de atención al cliente, los bancos destinan una o más personas a auditar las filas y demás formas de atención.

El segundo ejemplo es de una empresa que no se dedica a producción de un servicio, pero el servicio es un aspecto que les repercute de forma importante en sus ventas. La empresa es INTERMEX, que se dedica a publicación de libros y revistas, entre las que figuran MUY INTERESANTE Y MECÁNICA POPULAR. Una de las principales formas de venta es por correo, la que consiste en suscribirse a la revista deseada y realizar los pagos correspondientes.

La empresa detectó que algunos de los principales problemas en la venta por correo son los tiempos de entrega y los pagos.

Por lo anterior INTERMEX decidió enviar vía postal a sus suscriptores un cuestionario en el que figuran algunas preguntas como:

¿Como calificaría el sistema de pagos?

¿Esta de acuerdo en la forma de realizar los pagos?

El sistema de entregas, ¿ Es eficiente?

¿ Cómo mejoraría la forma de entrego de su revista?

Cabe mencionar que las primeras tres preguntas son cerradas y la última es totalmente abierta y tiene un espacio de 5 renglones para ser contestada.

El cuestionario anterior no indaga con respecto a la revista o libro en sí, sino de los servicios que acompañan a la suscripción. (Muy Interesante: abril, mayo y junio 1994)

Un ejemplo mas de el control de la calidad en los servicios y a nivel internacional es el que se refiere a AMERICAN AIRLINES cuya ocupación consiste en proporcionar servicios de transporte aéreo.

El caso consistió en que la empresa detectó:

1.- Que varios de los clientes industriales (Organizaciones con grandes inventarios y embarques de mercancías) preferían no transportar sus productos por aire debido al alto costo del servicio.

2.- A partir de 1:00 a.m. a 4:00 a.m. no se registraban el número de vuelos necesarios para mantener todos los aviones ocupados y por lo tanto se generaban costos innecesarios de mantenimiento y estacionamiento aéreo.

A partir de los puntos anteriores, la empresa decidió brindar un servicio de Just in time (justo a tiempo) a los clientes industriales, quienes gracias a este nuevo servicio eliminaron un gran costo al reducir sus inventarios.

Para AMERICAN AIRLINES la implantación de este servicio representó un importante incremento en sus utilidades y el mejoramiento de su imagen como empresa prestadora de servicios (Riss, 1990: 36)

Los distintos enfoques que se han manifestado muestran una preocupación por servir mejor a los clientes; y esto se debe al creciente aumento de la competencia en todos los países del mundo, competencia que hace que la diferencia sea precisamente el servicio.

CAPÍTULO 4.

TÉCNICAS, HERRAMIENTAS Y SISTEMAS DE CONTROL.

Antes de comenzar a exponer lo que propiamente se refiere al tema del capítulo, es necesario establecer la profunda relación existente entre el elemento administrativo de planeación y el de control: De hecho la planeación y el control son complementarios entre sí, ya que en la planeación se establecen los objetivos y estándares que se persiguen para la empresa; mientras que el control establece el nivel de cumplimiento de los objetivos y estándares de planeación.

De hecho, la planeación requiere de los datos aportados por el control para la mejora de próximos planes, y de esa forma corregir desviaciones o consecuencias no deseadas.

Hablando un poco de la planeación se tiene que es la etapa del proceso administrativo donde se establecen los lineamientos que regirán a las demás etapas del mismo proceso. Para lo que se fijan metas, objetivos, programas, presupuestos y diagramas varios.

La planeación debe estar cuidadosamente elaborada, ya que, al ser el inicio del proceso administrativo, cualquier error afecta al resto de las etapas a desarrollar y por lo tanto y en consecuencia todo el trabajo administrativo será deficiente e infructuoso.

4.1 EL PRESUPUESTO.

“Es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado” (Del Río González, Cristóbal, 1994:17)

Para el control vamos a entender al presupuesto como un documento financiero que funcionará como estándar o modelo para la comparación entre lo planeado y lo realizado, con el fin de identificar desviaciones, y corregirlas en el momento o hasta su prevención.

Existen básicamente dos tipos de presupuestos:

A) El tradicional: Es el que parte de los ingresos hasta obtener una utilidad neta. De lo que se desprende que en primer lugar se elaboren los presupuestos de ingresos y enseguida los presupuestos de egresos.

B) El moderno: En esta nueva concepción presupuestal se establece en primer lugar las utilidades que el consejo de administración establece como aliciente a la actividad empresarial. Por lo que se comienza a elaborar el presupuesto comenzando desde el último renglón (El de las utilidades netas) y, en base a las políticas y lineamientos, se obtienen las cantidades necesarias de ingresos y gastos que generarán la utilidad deseada.

En este trabajo se ha elegido el presupuesto tradicional, porque es este el que presenta la metodología utilizada para los demás tipos de presupuestos (Como el de áreas y niveles de responsabilidad, el base cero y el de programas y actividades).

Dentro del presupuesto tradicional se presentan presupuestos de ingresos y presupuestos de egresos.

En lo referente al presupuesto de ingresos destacan dos modalidades: El presupuesto de ventas y el presupuesto de otros ingresos. La importancia del presupuesto de ventas es crucial, debido a que en él se establece el mantenimiento de la empresa en sí por medio del contacto comercial con sus clientes. Para el caso de las empresas de servicios llamaremos al presupuesto de

ventas como presupuesto de ingresos por prestación de servicios. En lo que ocupa al presupuesto de otros ingresos, como su nombre lo indica es que consigna posibles ingresos a la empresa por actividades distintas a su giro principal.

Los presupuestos de egresos e inversiones comprenden:

Presupuestos de inventarios, producción, costo de producción y compras.

Presupuesto de costo de distribución y administración.

Presupuesto de ISR.

Presupuesto de aplicación de utilidades.

Presupuesto de otros egresos.

Ahora que ya hemos expuesto de forma general lo respectivo al presupuesto, estableceremos que el momento de mayor importancia para el presupuesto (Planeación) es cuando se compara con los reportes (Situación real); debido a que en ese momento se establece que tanto se cumplió lo planeado y las posibles desviaciones.

Antes de mencionar un ejemplo de presupuesto de ventas, se establecen los términos que forman parte del mismo para que exista una mejor comprensión del ejemplo posterior:

Factores específicos de ventas, los cuales a su vez se dividen en:

A) De ajuste: Son imponderables o hechos fortuitos que afectan de forma positiva o negativa a las ventas. Vgr: Lluvias.

B) De cambio: Se refieren a modificaciones que va a efectuarse, y que influirán en las ventas como es el cambio de material, de productos, la presentación, etc.

C) Corrientes de crecimiento: Son superaciones en las ventas debido a esfuerzos de una industria en particular.

Fuerzas económicas generales: Son la serie de factores externos que afectan positiva o negativamente a las ventas, y que por su naturaleza no son tan particulares como los factores específicos de ventas.

Influencias administrativas: Son decisiones que los dirigentes de la empresa han tomado o piensan tomar en función a los factores específicos y a las fuerzas económicas en general. Como ejemplo se tiene el cambio en políticas de venta, cambios en publicidad, cambios en precios, etc.

Enseguida plasmamos ejemplo de presupuesto de ventas, (Que se presenta en la siguiente página debido a que requiere de una hoja para su presentación):

Cia "X", S.A. de C.V.
PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS.
Del primero de Enero de 1995 al 31 de Diciembre de 1995.

VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR	\$1'000,000.00
FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS:	
a) Se observa un decrecimiento estadístico en las ventas en:	(1,200.00)
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS:	<u>\$998,800.00</u>
FACTORES ECONÓMICOS:	
Se estima una baja del 10% general de la economía:	(99,880.00)
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONÓMICOS:	<u>\$898,920.00</u>
FACTORES ADMINISTRATIVOS:	
La dirección de la empresa estima un aumento del 1%:	9,988.00
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO:	<u><u>\$908,908.00</u></u>

Se aprecia que para la elaboración de este ejemplo ficticio de presupuesto de ventas se toman en cuenta hechos económicos que afectan a la empresa, el medio ambiente cercano a la organización y el papel que juegan los directivos en el incremento en ventas.

Ahora bien, realmente es muy complicado que los hechos reales coincidan exactamente con los hechos presupuestados ¿ A qué se debe esto?

- 1.- Al poco control que se tiene de variables externas a la empresa como las variables económicas.
 - 2.- A la flexibilidad que debe de poseer el control para estimar lo que se considera como variación aceptable.
 - 3.- Al poco conocimiento de las situaciones que afectan a las actividades de la empresa.
 - 4.- Deficiente elaboración presupuestal (Lo que se traduce en deficiencia de planeación).
 - 5.- Deficientes sistemas de control que no arrojaran a tiempo datos que permitieran corregir desviaciones.
- Etc.

4.2.- PROGRAMAS.-

Son el tipo de planes en los que se consigna una serie de actividades que serán desarrolladas en un tiempo determinado, con el uso de ciertos recursos y a cargo de un responsable específico.

Permiten al control desarrollar su actividad al momento en que le proporcionan una guía para conocer el tiempo en que deben de ser desarrolladas las actividades.

A continuación se presenta un programa para el desarrollo de Gerentes:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL
DEL ÁREA DE GERENCIAS GENERALES.

OBJETIVO GENERAL: QUE LOS GERENTES GENERALES CONOZCAN LA SERIE DE ASPECTOS

IMPOSITIVOS QUE GRAVAN A LA EMPRESA PARA SU CUIDADO U UTILIZACIÓN.

RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN: L.A.: RAFAEL SERRANO.

<u>HORAS</u>	<u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u>	<u>FECHA.</u>	<u>TÉCNICAS.</u>
5	Que el gerente general conozca las generalidades de los aspectos de impuestos.	4/01/96	Participación grupal. Diapositivas. Rotafolios
3	Que el gerente establezca las leyes vigentes en materia fiscal	10/01/96	Lecturas de las leyes de ISR, IVA IMPAC, SEGURO SOCIAL, ETC.
8	Que el gerente domine los fundamentos contables para la mecánica de los impuestos.	16/01/96	Ejercicios impresos, programas de computación, diapositivas
18	Que el gerente practique sobre algunos aspectos básicos de los impuestos	22/01/96	Ejercicios impresos, programas de computación y sesión grupal.
6	Que el gerente proponga su opinión en relación a la manera de aprovechar los impuestos en favor de la empresa.	30/01/96	Sesión grupal en donde los gerentes propondrán sus ideas y serán discutidas

Como se aprecia en un programa destaca el factor tiempo y la serie de objetivos que se persiguen a nivel general y a nivel particular.

La diferencia entre el presupuesto y el programa es que el presupuesto establece énfasis en los costos y/o en los volúmenes; mientras que el programa establece una secuencia de tiempo para un grupo determinado de actividades.

4.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.-

Dentro de este apartado se mostrarán algunas de las principales técnicas y métodos utilizados en la materia de relaciones industriales.

4.3.1. TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Como ya se había comentado, la gran relación existente entre la planeación y el control, provoca que el control y la planeación compartan varios instrumentos. En este sentido, al momento de realizar la función administrativa de planeación se establecen cierto tipo de estándares que la función de control utilizará también para observar y actuar sobre la realidad de una forma lo mas objetivamente posible.

En estricta posición de los hechos, el control del personal comienza cuando el mismo pretende ingresar a la empresa, es decir, se realiza el reclutamiento. Es en este momento en el que la empresa se encuentra en una importante posición para decidir si el candidato a un determinado puesto es apto para el mismo o la empresa posee la capacidad de crecimiento que el individuo necesita.

Ahora bien, continuando con la posición estricta a la que nos referimos en el párrafo anterior, el control del personal no finaliza al momento en que el individuo deja de prestar sus servicios (Por la causa que sea) a la empresa, sino que continua con el fin de establecer las razones por las que el personal dejó de desempeñarse en su puesto, y la trayectoria que tendrá después de dejar a la organización.

Las bases firmes para un buen control de recursos humanos están representadas en los manuales de organización y procedimientos.

Son dichos manuales (Que siempre deben de estar actualizados y en uso) los que establecen los requerimientos de la empresa en lo que a determinadas actividades y puestos se refiere. Mencionando las características de personalidad, inteligencia, iniciativa, experiencia, etc. Observables en los candidatos a determinado (s) puesto (s).

El manual de organización es el documento en el que se consignan la serie de características funcionales deseables para el buen desempeño del recurso humano. Algunos de los aspectos que se señalan son:

Nombre del puesto.

Autoridad del puesto.

Responsabilidad.

Funciones diarias, al mes y al año.

Perfil necesario para el puesto.

El manual de procedimientos consigna la serie de aspectos operativos o de realización del trabajo que son deseables para alcanzar los objetivos de la empresa. Algunos de los datos que contiene son:

Listados pormenorizados de actividades.

Tiempos de actividades.

Uso de instrumentos, equipo y herramientas.

Sitios de trabajo.

Documentación necesaria para el trabajo.

4.3.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DEL DESEMPEÑO REAL DE RECURSOS HUMANOS.

Ahora bien, después de establecer los lineamientos a seguir en materia de recursos humanos, es imprescindible que se mida el desempeño real para su posterior comparación con los estándares y su corrección o premiación al elemento humano.

Tomando algunos datos de varios tomos de la bibliografía del trabajo se mencionan algunas técnicas y métodos empleados en el área de relaciones industriales:

TÉCNICAS PRÁCTICAS: Ausentismo, retardos, disposición para trabajos adicionales, conflictos interpersonales, etc. Se clasifican en prácticas porque estas técnicas son desarrolladas por la experiencia de los administradores de personal como aspectos que a simple vista pueden revelar deficiencias en lo que a personal cabe.

TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CONTENIDO TEORICO: Escalas gráficas, método de clasificación, listas de verificación, uso de escalas múltiples, etc. El contenido teorico se desprende del uso de conocimientos aportados por la sicología industrial para la medición del desempeño y el descubrimiento de algunas otras situaciones del personal.

Continuando con los métodos teóricos, podemos mencionar que uno de los mas usados es el que consiste en la comparación por pares; es decir establece los desempeños normales de dos personas y los compara en un listado con la finalidad de establecer las diferencias entre ambos desempeños. Es uno de los métodos mas usados en virtud de que en la misma práctica de la administración de personal se presenta.

A manera ilustrativa, se puede describir este método como un listado consistente en una tabla de doble entrada en la que se consignan en los encabezados de las columnas el nombre de las personas cuyo desempeño se va a comparar, en los encabezados de las filas se mencionan los aspectos a comparar, como son tiempos de ejecución, piezas elaboradas, unidades revisadas, etc.

Para la comparación de dirigentes, gerentes o administradores se utilizan otro tipo de técnicas mas complejas que consideran experiencias, desempeños anteriores, estudios y factores que resultan mas complejos de medir.

4.3.3. MÉTODOS ESTADÍSTICOS DE MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO.

Para la cuestión de la medición en cuanto a servicios se establece la gran dificultad de medir y, en general, trabajar con aspectos cualitativos, los cuales por su naturaleza misma resultan muy complejos de analizar.

Para dar una solución al problema de medir aspectos cualitativos, la estadística propone métodos que pretenden cuantificar dichos factores, como puede ser: Conteos simples, promedios, medias, modas, medianas, uso de tendencias centrales, etc.

En función a los objetivos del trabajo se describirá de forma general la técnica de promedio que nos apoya en la etapa de medición y análisis de resultados especialmente considerando que el uso del promedio es común para establecer lo que mas adelante analizaremos en lo referente máximos y mínimos, el promedio mínimo a observar según la SEP, etc.

EL PROMEDIO:

Es el resultado que se obtiene de sumar todos los datos individuales y dividir dicha suma entre el número de datos individuales. Se puede considerar como dato individual una muestra.

El promedio nos expresa un valor que se localiza en la posición o punto medial de un conjunto de datos.

Se usa en casos en los que es posible trabajar con cantidades numéricas, como calificaciones, medidas de piezas, votos, etc.

La desventaja del promedio es que sólo refleja una parte de lo que sucede, perdiendo la visión de conjunto de los datos.

En la presente investigación el promedio resulta de básico interés, ya que según las disposiciones oficiales de la SEP, es la expresión numérica que se considera para tramites y documentos oficiales.

CAPITULO 5.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Como ya se mencionó en la introducción del presente trabajo, las técnicas de investigación son la investigación documental, la observación participante y la entrevista abierta.

En lo que se refiere a la investigación bibliográfica, esta consistió en la consulta de libros y revistas para la formación de la parte teórica que da sustento a la investigación.

La observación se realizó del tipo participante, y se practicó sobre la serie de situaciones y hechos que surgieron durante el período de investigación, y que obviamente, se relacionaban con los objetivos de la investigación.

La observación documental se centro sobre documentos relacionados con los objetivos de la investigación y que apoyaban en la realización misma de la investigación.

Las entrevistas de tipo abierto siguieron la finalidad de dar complemento a la información obtenida básicamente por la observación, y se eligió de este tipo en función a la responsabilidad y al tiempo de los directivos que poseían la información solicitada.

Al ser entrevistas de tipo abierto, no existe una guía para la realización de las mismas, aunque, y a manera de guía básica se estableció un formato en donde en el encabezado de la hoja se estipuló como guía básica de observación, enseguida se plasmó en objetivo a cumplir y la serie de aspectos a partir de los cuales se comenzaría a indagar.

Para la realización de las observaciones se elaboró un formato que consta de un encabezado que informa que se trata de una guía de observación, se plasma el objetivo a cubrir

con esa observación (Que resultó de especial ayuda en casos en que es necesario atender con todo detalle al aspecto, documento o hecho observado y puede olvidarse el objetivo a seguir), período de observación (Que es el tiempo en el que se observó y que se estableció en función al cronograma del trabajo), enseguida a los datos anteriores se muestran tres columnas que ocupan el resto de la hoja tamaño carta y siendo la primer columna el documento o hecho a observar, la segunda son los aspectos específicos del documento o hecho a observar, y la tercer columna destaca las deficiencias y problemas encontrados en los hechos observados.

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

OBJETIVO A CUBRIR: _____

PERÍODO DE OBSERVACIÓN: _____

DOCUMENTO/HECHO A OBSERVAR.	ASPECTO OBSERVADO.	DEFICIENCIAS O PROBLEMAS ENCONTRADOS.

Los resultados de la observación en general se exponen desde el punto 5.3.1, hasta el punto 5.4.0. aunque en seguida plasmamos un resumen general de lo encontrado en la observación de hechos que complementan los puntos posteriores:

FALTA DE UNA AUTORIDAD QUE CONTROLE A LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA Y A LA DIRECCIÓN GENERAL TÉCNICA: Este aspecto se refiere a,

que como será mostrado al analizar el organigrama de la institución en posterior apartado, la situación en la que estas dos direcciones tienen la misma autoridad que en ciertos casos causa actitudes encontradas.

DUPLICIDAD DE MANDO: Que se manifiesta como la emisión de ordenes o decisiones por parte de las dos Direcciones mencionadas en el párrafo anterior, que provoca desorientación.

FALTA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS: Constantemente se menciona una serie de políticas que rigen a la institución, sin embargo; dichas políticas no se encuentran por escrito, lo que ocasiona confusión entre el personal.

Las demás cuestiones encontradas se exponen en los apartados correspondientes que continúan en el resto del trabajo.

El desarrollo de la investigación de campo se lleva a cabo en función de los objetivos fijados, con la finalidad de dar continuidad al razonamiento deductivo que se ha llevado a través de la investigación.

El primero de los objetivos es:

5.1. " Establecer el área de prestación de servicios como un sistema de gran importancia para la empresa."

Para el desarrollo de los siguientes apartados, las fuentes de información consultadas dentro de la institución fueron: Los Directivos (Tanto técnicos como administrativos), el acta constitutiva de la organización, acuerdo de incorporación a la SEE, alta de SHCP, planos arquitectónicos, el organigrama general, reglamento de la institución, y libro de visitas de supervisión .

Es claro que la institución de la que trata el presente trabajo, depende en su totalidad del área de prestación del servicio, ya que se trata de una organización dedicada a este giro en particular.

Para alcanzar este objetivo se desarrollaron técnicas de investigación de campo como la observación de documentos y la entrevista con los directivos de la institución.

Para establecer el giro, se observó el acta constitutiva, y los demás documentos por medio de los cuales se autoriza a la escuela a prestar el servicio educativo. De lo anterior se desprende, como consecuencia, que la prestación del servicio educativo es la actividad central de la institución.

A partir de los registros ya existentes y de entrevistas con los directivos, se establece que los servicios educativos se prestan a padres de familia o tutores que tienen hijos o alumnos a su cuidado de entre 5 y 15 años de edad, que prefieren turno matutino o vespertino y se encuentran en posibilidad de cubrir las colegiaturas o cooperaciones requeridas.

De la observación de los planos arquitectónicos, se menciona físicamente la prestación de servicios se conforma por: Salones de clases, patios, canchas, laboratorios, sanitarios, bebederos, servicio de cooperativa escolar, audiovisuales y cuartos de proyección, oficinas directivas y administrativas y servicios de limpieza.

Los aspectos anteriores constituyen la totalidad de la infraestructura de la escuela.

Organizacionalmente, y de manera práctica, toda la carta de organización se establece en función de la prestación de servicios, sin embargo, para el presente trabajo sólo se han considerado los aspectos que mas directamente se involucran con la generación de los servicios; es decir las

funciones técnicas de enseñanza (Que son aquellas que se aplican en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje). El hecho de estudiar dichas funciones se realiza, naturalmente, desde el punto de vista administrativo, que para la investigación que nos ocupa es el control de la calidad de los servicios con fines mercadológicos y no de carácter pedagógico. (en el siguiente apartado se tratará mas a fondo de este aspecto)

En vista de lo anterior se desprende que la importancia para la institución del área de prestación de servicios es fundamental, ya que constituye el 100% de su infraestructura física y orgánica, el origen y fin de todas sus actividades y por medio de esta área se cumple con los objetivos de la organización (Económicos, sociales y de servicios).

5.2. ANALIZAR EL ÁREA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO COMO UN TODO.

Para realizar este análisis nos valemos del enfoque de sistemas (Que comprende el insumo, proceso, salida, controles y medio ambiente) y de las técnicas de observación documental y entrevista abierta.

Estableciendo los aspectos del análisis tenemos:

SUPRASISTEMA:

MEDIO AMBIENTE: Que lo entendemos como el conjunto de factores externos a la institución que la afectan de varias maneras (Que lo entendemos como suprasistema), en este sentido se encontró que el medio ambiente lo podemos dividir en:

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES, PARAESTATALES O CONSESIONADAS

: La secretaria de hacienda y crédito público (Con el vinculo impositivo), el Instituto Mexicano

del Seguro Social (La relación surge de las relaciones obrero-patronales), las AFORES, el INFONAVIT, CAPASU, CFE, autoridades municipales, SEP Y SEE (Secretaría de educación en el estado).

PROVEEDORES: Abarroteras de Uruapan (En las que se adquiere lo necesario para los aspectos de limpieza), GESTETNER de México (Tintes de impresión), XEROX, Negocios papeleros de la ciudad, COMSOL y PRINTAFORM de México.

CLIENTES: Padres de familia o tutores principalmente de la ciudad de Uruapan.

SISTEMA:

LA INSTITUCIÓN EN SÍ: Es el sistema que reúne varios recursos y procesos, y en donde se centrará nuestra investigación. Para su análisis hemos partido de su carta de organización, ya que en ella se presentan los principales componentes del ente:

PRIMER NIVEL DE AUTORIDAD: Corresponde a la asamblea de socios, quienes aportan el capital para formar a la escuela, y que pueden tomar decisiones que involucren a toda la organización.

SEGUNDO NIVEL DE AUTORIDAD (ALA DERECHA DEL ORGANIGRAMA):

DIRECCIÓN GENERAL TÉCNICA: Es la función que coordina a las direcciones técnicas de cada nivel y de cada turno con el fin de dar unidad y armonía al desempeño relacionado con los aspectos educativos.

*Se aprecia que en el organigrama existe un vínculo de coordinación de comunicación entre las dos direcciones generales(O entre las dos alas de la carta de organización) anteriores con el propósito de conjuntar los intereses de estas dos funciones.

NIVEL STAFF: Dependiendo de la dirección general técnica tenemos:

OFICINA DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA: Encargada del estudio de casos especiales en los que el aprendizaje es dificultado por alguna o algunas causas, y cuyo fin es el dar una guía que dirija la solución de dichos casos. Dentro de estos casos se tiene como ejemplo: Lento aprendizaje, hiperactividad, problemas conductuales, etc.

TERCER NIVEL (CONTINUANDO EL ALA DERECHA DEL ORGANIGRAMA):

OFICINA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN: Su mando superior es la dirección general técnica y esta encargada de planear, ejecutar y evaluar todo lo relacionado con el cumplimiento de programas y disposiciones de carácter oficial (Dictadas por la SEP y por la SEE) para alumnos y personal.

DIRECCIONES TÉCNICAS: Dependiendo de la dirección general técnica, ocupan los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria (Que se encuentra en proceso de organización) en los turnos matutino y vespertino.

Las direcciones técnicas realizan en conjunto las actividades de observación, mejora y aplicación de programas educativos de la SEP o de la SEE, así como la conducción y control de su personal en aspectos técnicos.

En lo relacionado a aspectos externos, las direcciones técnicas, representan a su nivel en particular (Preescolar, primaria y secundaria del turno matutino o vespertino) en eventos especiales dentro o fuera de la institución, ya sea ante otras instituciones o ante las autoridades educativas, estatales o municipales.

CUARTO NIVEL JERÁRQUICO:

Aunque no aparecen en el organigrama, el personal técnico de apoyo (Secretarias) y el profesorado, se sitúan en esta parte de la escala

TERCER NIVEL DEL ALA IZQUIERDA DEL ORGANIGRAMA:

Como se recordará, el ala izquierda del organigrama depende de la dirección general administrativa. Enunciando y describiendo brevemente a los departamentos y oficinas de este nivel, tenemos:

DEPARTAMENTO CONTABLE: Es en donde se realiza la aplicación del proceso contable y de las distintas actividades relacionadas con materia impositiva.

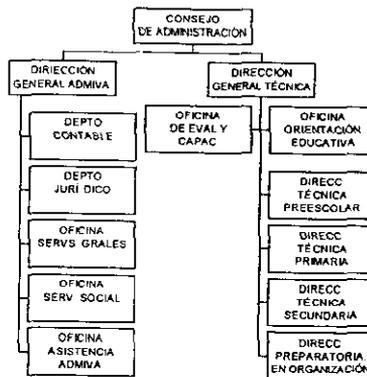
DEPARTAMENTO JURÍDICO: Encargado de observar los concerniente a los aspectos legales que no sean fiscales.

OFICINA DE SERVICIOS GENERALES: Cuya función es la de impresión de documentos, exámenes, talonarios, circulares, etc. Además de ofrecer mantenimiento preventivo a las instalaciones.

OFICINA DE SERVICIO SOCIAL: Es un apoyo en cuanto a los estudios socioeconómicos necesarios para el otorgamiento de becas; y en coordinación con la dirección general técnica se realizan las investigaciones que ayuden a esclarecer controversias que afecten al proceso enseñanza-aprendizaje.

OFICINA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA: Apoyos de secretariado y asesoria.

INSTITUTO MEXICO DE URUAPAN. ORGANIGRAMA GENERAL.



SUBSISTEMAS:

Por lo observado y lo obtenido en la investigación, se aprecian tres subsistemas conformantes del sistema:

EL SUBSISTEMA TÉCNICO: Que se conforma desde Dirección General Técnica hacia abajo en el organigrama.

EL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO: Abarcando desde dirección General Administrativa hacia abajo en la carta de organización.

EL SUBSISTEMA DE LOS SOCIOS ACCIONISTAS: Consejo de administración.

En lo referente al ciclo insumo-proceso-salida tenemos:

INSUMOS:

Alumnos con necesidades educativas de preescolar, primaria o secundaria con disposición para turno matutino o vespertino y cuyos padres posean la capacidad económica para cubrir el pago de dichos servicios.

PROCESO: El proceso de enseñanza-aprendizaje regido por los programas oficiales de la SEP o de la SEE.

CONTROLES: Listados, exámenes, reuniones de evaluación, avances a la supervisión escolar, inspecciones de la SEP o de la SEE, formatos del profesorado y datos informativos proporcionados por la oficina de Evaluación y Capacitación, así como por la oficina de Servicio Social.

5.3. LOS CONTROLES Y SUS PARTES EN EL ÁREA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

En la última parte del punto 5.2 se señaló brevemente la serie de controles y herramientas de control que se presentan en la organización.

De manera mas específica los controles detectados son:

CONTROLES SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES:

Que son los que se aplican al cuidado y resguardo de dichos tipos de bienes, y para este caso se encuentran representados por el inventario de recursos materiales.

El inventario de recursos materiales físicamente se encuentra en: El área propiamente de prestación de servicios e incluye mobiliario y equipo diverso; en el área de intendencia ocupándose de materiales de limpieza; en el área de oficinas, abarcando mobiliario, equipo de oficina y documentación y finalmente en el área de terrenos escolares donde se concentran avíos de deportes, mobiliario en reparación y equipo y herramientas para la conservación de terrenos e inmuebles.

En lo referente a los procesos relacionados con este inventario tenemos:

Para el mobiliario del área de terrenos se práctica inventario en forma mensual mediante la comparación de los recibos de resguardo con las existencias físicas.

Para el resto de los artículos inventariados, la revisión se desarrolla en forma semanal por parte de un Jefe de mantenimiento, quien también señala el estado de conservación de las cosas, así como si es necesaria la reparación o sustitución del objeto en cuestión.

CONTROLES SOBRE EL PERSONAL:

En este sentido son los que mas interesan a la presente investigación, ya que en realidad los controles de recursos materiales (Que no son recursos financieros) es sencillo, y en realidad no daría un tema de consideración para su estudio.

El control enfocado al personal se establece sobre dos tópicos:

El primero: Se centra sobre lo relativo a las cuestiones puramente laborales, como son sueldos y salarios, IMSS, INFONAVIT, SAR, préstamos personales, FONACOT, retardos, ausencias, enfermedades, maternidad, accidentes y permisos de falta laboral.

El segundo: Ocupándose de los aspectos relacionados con las normas, actividades y procedimientos oficiales de educación (Dictados por la Secretaría de Educación Pública o por la Secretaría de Educación en el Estado). Estos controles son:

Relación de avance programático.

Evaluaciones semestrales y finales.

Inspecciones de supervisores oficiales.

Exámenes de calidad educativa.

Se establece que son controles o instrumentos de control del personal, por que por medio de dichas actividades de control, se puede establecer lo que ha hecho, esta haciendo y tiene que hacer el personal por cumplir con las disposiciones internas y externas en lo que a la labor pedagógica respecta.

Es necesario establecer que aunque estos controles, aunque se consideran aplicados al personal, son a la vez, control sobre el alumnado, ya que por un lado indican si las direcciones técnicas y su personal cumplen con sus responsabilidades; y por otro lado indican el nivel en el que se encuentra el alumnado, que en este caso son los receptores del servicio educativo.

INSTITUTO MÉXICO DE URUAPAN, S.C.
CUADRO SINÓPTICO DE LOS CONTROLES
DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS.

ESTÁNDARES,
MEDICIONES Y
RETROALIMENTACIONES..

PROGRAMAS.
REGLAMENTOS.
EXÁMENES.
PREMIO DE CALIDAD.
MÁXIMOS Y MINÍMOS.
BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.
VISITAS DE SUPERVISIÓN.
REUNIONES.

Por lo tanto y como resultado de las técnicas de investigación, los controles detectados para controlar la calidad de los servicios educativos son:

PROGRAMAS.

REGLAMENTOS.

EXÁMENES NORMALES.

EXÁMENES DE CALIDAD.

MÁXIMOS Y MINÍMOS.

VISITAS DE SUPERVISORES.

VISITAS DE AUTORIDADES DE LA SEP Y SEE.

REUNIONES CON PADRES DE FAMILIA.

BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.

PREMIOS DE CALIDAD.

CUADROS DE CONCENTRACIÓN.

REUNIONES CON PROFESORES Y DIRECTORES.

Todos estos controles generan información que culmina en la toma de decisiones enfocadas al personal o alumnado, dependiendo de donde se sitúe la controversia o la premiación.

5.3.1 PROGRAMAS.

En este sentido nos referimos a dos tipos de programas:

a) Los programas oficiales de la SEP en los que se indican las materias a cursar para determinado grado de enseñanza, los temas, las actividades, tiempos relacionados y evaluaciones.

b) Los programas que se elaboran como un complemento a los programas de la SEP, y que en este caso son: Los programas para computación.

Programas para actividades deportivas.

Programas para actividades culturales.

Programas para días festivos.

Programas para actividades especiales o que no se encuadran en las anteriores.

Los programas de la SEP o de la SEE, se manejan a través de cuadernillos en los que se indica, además de lo ya señalado en el inciso a, algunas cuestiones particulares que apoyan al profesor en la impartición de la materia en particular como son:

Comentarios para inducir al alumnado a los temas.

Preguntas relativas a los temas.

Cuestionamientos para tener en cuenta en las evaluaciones.

Ejemplos.

Ejercicios.

Como se puede observar el programa de la SEP se encuentra enfocado a un nivel sumamente fino, es decir, indica hasta lo que se ha de realizar en cada clase en particular.

La importancia de analizar el programa oficial de educación, radica en el hecho de que es a partir de este programa es de donde se generan los demás controles, ya que es un estándar elaborado por la autoridad educativa que se tiene que cumplir como mínimo y que es susceptible de expandirse en función de los recursos de la institución y de los acuerdos con los padres de familia.

Debido a que el programa descrito contiene un aproximado de 60 a 70 páginas, no se anexa a la investigación, aunque en cualquier momento se puede consultar.

Ahora bien, el programa oficial de la SEP es elaborado a partir de las políticas educativas a nivel nacional, lo que quiere decir, que una de las fallas de este programa es la falta de adaptación a las necesidades particulares de las regiones del país, especificando la situación urbana y rural.

Participan en la formación del programa las autoridades oficiales de la SEP y los representantes de los profesores a nivel país, sin embargo no se toma en cuenta a las escuelas particulares, ya que se considera que estas insistirían en la inclusión de aspectos religiosos en los programas educativos. Sin embargo, no hay que olvidar que las escuelas particulares mantienen un nivel educativo por encima de las escuelas de gobierno (Debido a que en las instituciones particulares no hay paros, huelgas, reuniones sindicales, etc.) y las aportaciones que pueden establecer deberían de ser consideradas para la elaboración de los programas de educación.

Resumiendo este punto, es destacable que el programa oficial de educación es la base sobre la cual parten y se organizan las actividades de control en la institución; sin embargo también la escuela organiza actividades para compensar las fallas del programa oficial y sobre todo para rebasar este estándar mínimo, a partir de lo cual se establecen controles como los que continuaremos analizando.

En lo referente a los programas que se establecen de manera adicional (Para complementar al programa oficial) tenemos, como lo descrito al inicio del presente apartado que la estructura básica de estos programas es:

Encabezado con el nombre de la institución, tipo de programa y objetivo general.

Comenzando con una columna izquierda en una hoja de tamaño oficio, se presentan las actividades a realizar, la segunda columna presenta los tiempos de ejecución, la tercera incluye el o los responsables, la cuarta destaca las instalaciones relacionadas con el evento y la quinta se reserva para comentarios.

Al calce del programa se presentan las firmas del responsable directo de la elaboración del programa, el visto bueno de la dirección técnica correspondiente al nivel en particular y un enterado de la dirección administrativa, ya que pueden ser necesarios recursos que sean autorizados por este último nivel.

Una vez que se ha desarrollado el programa, este se archiva para que dado el caso funja como modelo de algún otro programa que se presente de forma similar,

Como observación de este tipo de programas, sólo faltaría añadir una columna más para señalar un tiempo programado y otra columna para establecer el tiempo real.

5.3.2. REGLAMENTO:

Existe un reglamento por cada nivel de educación que se imparte (Preescolar, primaria y secundaria). Sin embargo cada uno de estos reglamentos se encuentra en arreglo al reglamento general de la escuela.

El reglamento general escolar es elaborado en función de:

El artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Ley Federal de Educación.

La ley estatal de Educación.

Las disposiciones de la institución.

Ahora, en cuanto al recurso humano que interviene en la formación del reglamento se tiene la participación de:

La Dirección General Técnica.

La Dirección General Administrativa.

Los Directores técnicos de cada nivel y turno.

Para dar participación al personal del reglamento, cambios, actualizaciones o dentro de la labor difusora que debe de acompañar este estándar, se aprovechan las reuniones de personal que periódicamente se realizan y que en posterior apartado se describe. Aunque es necesario establecer que el resto del personal tomará como estándar de acción el reglamento.

La estructuración del reglamento general es la siguiente:

- 1.- Consideraciones generales.
- 2.- Aspectos de inscripción y reinscripción.
- 3.- Horarios
- 4 - Asistencia, inasistencia y puntualidad.
- 5.- Conducta.
- 6.- Programa educativo.
- 7.- Evaluaciones.
- 8 - Reuniones.
- 9.- Actividades extracurriculares.
- 10.- Uniformes.
- 11.- Aspectos generales.
12. Comité de la asociación de padres de familia.
13. Sociedad de alumnos.
14. Cooperativa escolar.

Ahora se explican brevemente los puntos del reglamento.

Consideraciones generales: Se establece la finalidad del reglamento en función de las obligaciones legales de carácter educativo, destacando que la aplicación del reglamento corresponde únicamente a las Direcciones, prefectura y personal docente, así como la obligación, por parte de

la institución de darlo conocer a los padres de familia antes de las inscripciones, teniendo como comprobante un documento firmado por los mismos.

Inscripción y reinscripción. Se señalan los requerimientos documentales, de conducta y de promedio, así como el debido enteramiento por parte de los padres de familia de la serie de compromisos que acompañan la inscripción de sus hijos. Finalmente, se menciona que la institución aplicará los lineamientos pertinentes para la formación de los grupos escolares.

Horario: Será de 8:00 A.M. a 8:00 P.M. de lunes a viernes, subrayando la responsabilidad de ajustarse a estos horarios a los alumnos y personal según les corresponda. Un detalle es que no se fijan horarios especiales para las actividades de complemento al programa oficial de la SEP O SEE.

Asistencia, inasistencia y puntualidad: Ningún alumno tiene deber de ausentarse de las clases sin autorización de los padres, las inasistencias deben justificarse ampliamente por escrito, se establece la tolerancia de 10 minutos para los aspectos de puntualidad caso en el que el alumno acumulará un retardo.

Conducta. Los aspectos principales al respecto son:

Atención y respeto a los profesores, compañeros y mayores.

Respeto y cuidado de los bienes de la institución.

Cuidado del aspecto personal.

Participación en las actividades escolares.

Vocabulario.

Al final de este apartado se establecen las sanciones que repercutirán sobre los alumnos que no observen los aspectos de conducta, como son reportes en el salón de clases, reportes en prefectura, citatorios a los padres de familia y hasta la expulsión.

Programa educativo: Del que se destaca el estricto y obligatorio cumplimiento.

Evaluaciones: La escala que se seguirá se establece en función de lo mencionado al respecto por la SEP o la SEE, estableciendo como mínimo para aprobar una calificación de seis. En lo referente a la información de los avances académicos; estos se realizarán por medio de la misma boleta de calificaciones (Que es el documento que ampara las calificaciones resultantes de las evaluaciones, y cuya disposición general consiste en una cuadrícula que tiene como función colocar en un espacio en particular la calificación correspondiente al bimestre y a la materia en particular; seguido a la cuadrícula, aparece un espacio destinado a las observaciones. En el anverso del documento se presentan los datos del alumno, de la escuela y la firma bimestral de enterado del padre de familia), y de las reuniones grupales o individuales. En el último párrafo de este punto del reglamento se establece la obligatoriedad de los trabajos que enriquezcan al programa oficial.

Reuniones: Se categorizan los tipos de reuniones:

- a) Reuniones generales de padres de familia.
- b) Reuniones de Grupo.
- c) Reuniones para la entrega de calificaciones.
- d) Reuniones para tratar asuntos sobre un alumno en particular.
- e) Reuniones extraordinarias.

La asistencia a dichas reuniones implica la toma de asistencia, la toma de acuerdos por mayoría y las fechas y lugares se comunicarán con oportunidad por medio de circulares u oficios.

Actividades extracurriculares: Son las que se implementan para mejorar la calidad de la educación y entre ellas se incluyen:

- a) Banda de Guerra.
- b) Deportes.
- c) Excursionismo (Que en los últimos años se ha venido dejando de practicar debido a la inseguridad y riesgos)
- d) Danza.
- e) Otras: Como Teclado, solfeo y pintura .

La inscripción es voluntaria, pero una vez que se toma esta decisión, el asistir a dicha actividad se vuelve un aspecto obligado que se tomará en cuenta en las notas de calificación para las materias artísticas, sociales o tecnológicas.

Un aspecto que falta de resaltar dentro del escrito del reglamento, es que no se cobra ningún tipo de cuota o ayuda adicional por el concepto de actividades extracurriculares, ya que se trata de un valor agregado que aporta la institución.

Uniformes: En acuerdo con los padres de familia se establece el uso de uniformes con el fin de proteger la economía familiar y dar impulso a buenos hábitos entre los alumnos. Los tipos de uniforme son:

- a) Gala: Estableciendo las características tanto para varones como para mujeres.
- b) Uniforme de diario.
- c) Uniforme de educación física.
- d) Ropa para laboratorio.

Aspectos generales: Se mencionan aspectos de sanciones, suspensiones y responsabilidades que en general se observan para alumnos, padres y la institución en sí; entre las que destacan:

- 1.- Causas de suspensión o expulsión, como deterioro o pérdida de bienes de alumnos o de la institución, falta de respeto a los símbolos patrios, inasistencias, las riñas, mal vocabulario, etc.
- 2.- La aplicación de las sanciones esta a cargo de las autoridades de la escuela.
- 3.- La obligación de que los alumnos becados mantengan un promedio mínimo de 8 y observar una conducta intachable.

Comité de padre de familia: Que se nombrará y regirá por lo establecido en el reglamento de la SEP o de la SEE; y el cual se comunicará a la institución por medio de la dirección técnica que le corresponda, ocupándose de apoyar a las actividades educativas y que la misma institución organice.

Sociedad de alumnos: Es un organismo auxiliar que también se integrará en función al reglamento de la SEP o de la SEE.

Cooperativa escolar: De la misma manera que los dos puntos anteriores.

Aparte de la existencia de reglamentos completos y detallados se cuenta con la emisión de una síntesis del mismo, que contiene los mismos puntos que los reglamentos completos, con la diferencia de estos son mas accesibles en su lectura.

En el punto 6 del reglamento descrito en el presente trabajo se presenta un aspecto que puede ser ampliado (el punto 6 trata del programa de educación), incluyendo que para mejorar el nivel general educativo de la institución, se ampliará dicho programa oficial, con actividades extras, que por cierto mas tarde se mencionan.

Es necesario considerar que como este reglamento se encuentra formulado en base a disposiciones oficiales que rigen a todo al país, un cambio en el mismo involucra tener en cuenta los lineamientos oficiales que pudieran entrar en contradicción con dichos cambios.

Se sugiere que en caso de tener que realizar cambios al reglamento, primero se considere establecer dichos cambios como política interna, con el fin de no romper con las normas oficiales de educación.

5.3.3. EXÁMENES NORMALES.-

Se categorizan como exámenes normales, como aquellos instrumentos de evaluación, que cuyos resultados se consignan en las boletas de calificaciones.

La importancia de analizar estos instrumentos de control, destaca desde el momento en que se considera que estos finalmente son entregados a los padres de familia físicamente y los resultados que los mismos arrojen se presentan en las boletas de calificaciones; aspectos que influyen en muy alto grado en la opinión que tiene el padre de familia de su hijo o protegido y de la institución misma.

Tras haber analizado previamente el programa oficial de educación y el reglamento escolar, se establece que los exámenes normales:

- a) Ya vienen detallados en el programa oficial.
- b) El reglamento los establece para fines de evaluación.

En este sentido, la institución tiene como política lo que se ha llamado "Autonomía grupal", que consiste en dar al profesorado y a los directivos la libertad de trabajar con sus grupos de tal manera que se cumplan con los objetivos del programa oficial y con el reglamento de la

institución. La finalidad es la de dar al cuerpo técnico de la institución (Profesores y Directores Técnicos), la autoridad requerida para cumplir con sus respectivas obligaciones.

La controversia con respecto a la autonomía grupal se establece en el sentido de que dicha autonomía descansa en gran parte en las consideraciones de cada miembro del cuerpo técnico de la escuela.

Para evitar desviaciones o malentendidos, se deben de justificar ampliamente las acciones y los eventos que condujeron a una persona en particular a establecer su forma de trabajo. Esto se discute en las reuniones académicas que en posterior punto del presente trabajo se analizan.

5.3.4. EXÁMENES DE CALIDAD.

Son los que se aplican por parte de la institución de manera semestral con el objetivo de establecer que tanto se ha superado el programa oficial de trabajo.

El proceso que se sigue para la aplicación de estos exámenes es:

- 1.- Se establecen fechas probables de aplicación entre la Dirección General Técnica, el Departamento de Evaluación y Capacitación y la Dirección General Administrativa.
- 2.- Entre el Departamento de Evaluación y Capacitación y la Dirección General Técnica se elabora, de común acuerdo un formulario con un determinado número de preguntas, el cual, después de ser revisado se transforma en el examen a aplicar.

- 3.- Se mecanografía el examen y se envía al Departamento de Servicios Generales para su impresión. Cabe destacar que elaboran recibos de resguardo tanto para la situación relacionada con la mecanografía del examen como para su impresión.
- 4.- Una vez impresos los exámenes a aplicar a cada grupo de cada nivel de ambos turnos, se procede a la aplicación en distintos días de los exámenes.
- 5.- Una vez que se han aplicado los exámenes a todos los grupos de la escuela, se califican, y se procede a redactar el informe que contendrá los resultados por alumno, por grupo, por nivel y por turno.

La elaboración, aplicación y calificado de este instrumento de evaluación es realizado por el Departamento de Evaluación y Capacitación coordinado por la Dirección General Técnica. Es necesario recordar que el Departamento de Evaluación y Capacitación es un staff de la Dirección General Técnica; y la razón de ello se fundamenta en que es necesario un departamento especial para realizar este tipo de actividades evaluatorias que posea *independencia suficiente para no distorsionar resultados y para no crear compromisos.*

El formato general del examen de calidad es como el de cualquier evaluación que viene indicada en el programa oficial de la SEP o de la SEE. La diferencia estriba en que en este tipo de exámenes, se incluye material con mas alto grado de dificultad o adicional al programa oficial de educación.

Como ya se mencionó, el calificado de los exámenes se realiza en el departamento de evaluación y capacitación; y los resultados obtenidos se transmiten tanto a la Dirección General Técnica, como a la Dirección General Administrativa.

La razón por la que los resultados se comunican también a la Dirección General Administrativa, es que los datos proporcionados, fungen como base para establecer el desempeño del personal docente, el que, a su vez, es tomado en cuenta para la capacitación del personal, incentivos, llamados de atención o remoción del mismo.

Habiéndose obtenido los resultados de los exámenes la Dirección General Técnica y el Departamento de Evaluación y Capacitación, elaboran un informe detallado de las deficiencias encontradas y programas complementarios en los que se indica a cada Profesor en particular las actividades que se deben de desarrollar para corregir las fallas detectadas en las evaluaciones

El Departamento de Evaluación y Capacitación da seguimiento a la aplicación de los programas complementarios por medio de visitas a los grupos, en donde en horario de clases, se constata la aplicación del programa complementario.

5.3.5. PREMIOS DE CALIDAD.-

Consiste en que, después de haber alcanzado el promedio mínimo de 7.5 en los exámenes de calidad, se otorga al Profesor una determinada cantidad de dinero en efectivo como elemento motivacional.

Acompañando a la entrega del efectivo, se reconoce ante los demás compañeros de trabajo, los padres de familia y alumnos la labor realizada por el o los profesor (es) que se hicieron merecedores del citado premio.

De manera semestral y anticipada se fija el monto del premio de calidad, con el objetivo de que el personal involucrado en el premio establezca los correspondientes esfuerzos por ganar el mencionado.

En general la mecánica con la que se otorga el premio es sencilla, ya que es la consecuencia de obtener los resultados de las evaluaciones de calidad (Descritas en el punto inmediato anterior), estableciendo que quién iguale o supere el promedio grupal de 7.5, obtendrá el premio en ceremonia pública.

Sin embargo, y a pesar de todo, se aprecia una disfunción con respecto a este elemento motivacional del personal, ya que existe una renuencia a que el premio se entregue en público, debido a que algunas personas consideran que se les exhibe ante los alumnos y padres de familia.

5.3.6. MÁXIMOS Y MINÍMOS.

Como su nombre lo indica, consiste en identificar y analizar tendencias extremas, en este caso el parámetro que se tomará como base, son las calificaciones obtenidas de las actividades normales.

Los datos que se consignan en este instrumento de control son el resultado del seguimiento que realiza el departamento de evaluación y capacitación de las calificaciones de los alumnos de forma mensual.

El oficio en el que se presentan los datos se describe a continuación:

1.- En una hoja de tamaño carta se indica el grupo del que proceden los datos, turno y el profesor responsable.

2.- Se señalan primeramente los 5 alumnos que registran las mas altas calificaciones, enunciándolos del que tiene la mayor calificación al que tiene la calificación mas bajo. Los alumnos que registran los promedios menores de ese grupo se mencionan de la misma manera que los de mas alto promedio, pero utilizando sus respectivas calificaciones.

3.- De los alumnos de mas alto promedio, se eligen 3 para ocupar el cuadro de honor (Que se forma por los alumnos mas sobresalientes; tomando 3 por grupo) que se exhibe ante todas las personas que entran al plantel.

4.- Con respecto a los alumnos de mas bajo rendimiento, se les cita en la oficina de orientación educativa con el motivo de establecer la razón por la que su rendimiento es bajo. En este departamento se encuentra una Psicóloga, quien elabora las redacciones correspondientes y recomienda al alumno, al padre de familia y al profesor la manera de resolver el problema de rendimiento.

Es necesario señalar que también los alumnos de mas altos rendimiento son susceptibles de acudir a la oficina de orientación educativa en caso de que se observe una alteración importante en la conducta o en el rendimiento del alumno en cuestión.

Es fácil entender que con sólo dar seguimiento a las listas de máximos y mínimos se puede establecer el cambio en el rendimiento del alumno; ya que si un alumno de alto rendimiento deja de aparecer en la lista, se tiene como un indicador de que algo sucede.

5.3.7. BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.

Es un contenedor que se coloca a la entrada de la institución para que quien lo desee, coloque una papeleta en su interior señalando alguna cuestión de su inquietud.

Las papeletas son recolectadas por el Director Administrativo, quien las hace llegar al director correspondiente dependiendo de su contenido.

La disposición de las papeletas es como sigue:

- 1.- En la parte superior el nombre de la institución.
- 2.- En la parte central un espacio libre para que se realicen los comentarios pertinentes.
- 3.- En la parte inferior se pide el nombre de la persona que menciona el comentario.

Sin embargo se aprecia que el uso del buzón es limitado, ya que el número de papeletas que se recogen es muy bajo.

Según lo indican algunas papeletas, la falta de interés por utilizar el buzón se debe a que se pide el nombre de la persona que realiza el comentario, con lo que el anonimato del comentario se pierde.

En los últimos 5 meses se dejó de utilizar el buzón por la razón antes expuesta, aunque se ha decidido su utilización para el próximo ciclo escolar, eliminado de las papeletas el nombre de la persona que la llena.

5.3.8. VISITAS DE SUPERVISIÓN POR PARTE DE LA SEP O SEE.

Dentro de la estructura jerárquica de la SEP, se establece la función de supervisión, que a la vez se subdivide por regiones, sectores y zonas (La región comprende varios sectores, y el sector comprende varias zonas, según dependa el tamaño geográfico del estado) y tiene como objetivo el de dar seguimiento a la aplicación de las normas y disposiciones oficiales en materia de educación.

Debido a los diferentes niveles y los dos turnos con los que cuenta la institución, se tiene que atender a distintos tipos de supervisión.

La frecuencia con la que se realiza la supervisión es al azar, aunque para las instituciones de nueva creación las visitas son mas frecuentes.

Aunque sean varios los supervisores, los tópicos que se tratan en las supervisiones son:

- 1.- Revisión de aspectos materiales (Espacio, limpieza, conservación, etc.)
- 2.- Revisión del avance en programas.
- 3.- Visitas a los grupos.
- 4.- Preguntas de control a los alumnos, profesores y directivos.
- 5.- Revisión de becas.
- 6.- Revisión de papelería de control educativo.

Según la opinión de los directivos y del profesorado, la supervisión para las escuelas particulares es mas estricta que la practicada para instituciones similares del sector oficial; por la razón de que se supone las instituciones particulares tienen los recursos que a la federación le faltan.

Para tener el antecedente de la visita de supervisión, se cuenta con un libro especial, en el que el mismo supervisor señala los aspectos observados (Tanto los que presentan deficiencias como los que se están realizando bien), así como las recomendaciones a los *integrantes* de la institución.

En cuanto a las autoridades oficiales, el supervisor, les *informa por medio* de reportes especiales en la oficina oficial a la que el pertenece.

5.3.9. REUNIONES CON PADRES DE FAMILIA. -

Es la serie de juntas que se establecen en el reglamento con la finalidad de entregar calificaciones, nombrar padres representantes del grupo y tratar aspectos relacionados con la impartición del servicio, ya sea a nivel *individual* o *grupal*.

Es un control ya que por medio de estas reuniones se recogen las impresiones de los padres, impresiones que serán tomadas en cuenta para corregir deficiencias o mejorar algún aspecto.

La frecuencia con la que se realizan esa juntas es regularmente al momento de entregar calificaciones, que es de forma bimestral. Sin embargo, y como lo menciona el reglamento, es posible tratar asuntos extraordinarios en el tiempo en que sea necesario.

La mecánica con la que se desarrollan estas juntas es:

- 1.- Se cita anticipadamente a los padres por medio de circulares.

- 2.- Se comienza a la hora fijada con el numero de padres que se encuentre presente conduciendo la reunión el profesor de grupo o el representante de los padres que se haya nombrado para ese ciclo escolar.
- 3.- Entrega de calificaciones.
- 4.- Conversación de los asuntos relacionados con el desempeño del grupo.
- 5.- Tratamiento de asuntos diversos.
- 6.- Se da por terminada la reunión.

En este tipo de reuniones es la ocasión para conocer las inquietudes de los padres de familia con respecto al servicio en general, así como la ocasión de exponer algunos proyectos por parte de la institución (Como es el caso del proyecto de construcción de nuevos edificios escolares).

Un aspecto que se observa con respecto a estas reuniones es que normalmente no queda algún precedente por escrito de los asuntos tratados, lo cual resultaría útil, debido a que de esta manera los padres de familia podrían elaborar propuestas mas firmes y entregarlas no sólo al profesor del grupo, sino a la dirección técnica correspondiente para dar mejor cause a sus inquietudes.

5.4.0. REUNIONES CON LOS PROFESORES.-

Son juntas en las que se reúne al personal técnico (Directores Técnicos y profesores), con el fin de establecer soluciones a problemas existentes (Resultados de exámenes normales, exámenes de calidad, reuniones con padres de familia, máximos y mínimos, visitas de supervisión e

inquietudes que se expresan en el momento de la reunión), modificaciones a la forma de trabajo, exposición de reglamentos y políticas y la discusión de aspectos de carácter laboral.

La mecánica es como sigue:

- 1.- Se cita al personal docente anticipadamente el primer sábado de cada mes.
- 2.- Como la reunión es con carácter de obligatorio, los directores técnicos pasan lista de asistencia.
- 3.- Una vez que se encuentra la mayoría del personal en la reunión se da lectura a la orden del día.
- 4.- Se procede a dar seguimiento al orden del día.
- 5.- Se levanta un acta en donde se establecen los acuerdos tomados y las cuestiones pendientes que se tratarán en la junta posterior.

Se han dado ocasiones en que las reuniones se extienden hasta por 5 horas debido a las situaciones a tratar.

Se considera que estas reuniones son un control porque por medio de ellas se recogen inquietudes y es posible regular aspectos que se consideren deficientes.

Una finalidad secundaria que se desprende de las reuniones es que por medio de ellas el personal se desahoga de tensiones de trabajo y aclara su óptica, con lo que las sugerencias y comentarios con los que se concluya la junta, son mas justos y realistas.

CONCLUSIONES.

1.- En función a lo opinado por los directivos de la institución, los sistemas e instrumentos de control de calidad de los servicios educativos no reflejan *importantes deficiencias*.

2.- Como refleja en el resumen de observación al inicio del capítulo 5 (En donde se comenta el hecho de hacer referencia a las políticas que no se encuentran redactadas), en contadas ocasiones se hace referencia a las *políticas de la institución*, sin embargo estas políticas son cuestiones que no se encuentran redactadas, por lo que su conocimiento no es general y produce que las personas de reciente ingreso no las conozcan todavía o que cometan actos contrarios a ellas.

3.- Como consecuencia del vacío organizacional, (Reflejado tanto en la observación de hechos como del organigrama general de la institución) que se percibe entre la Dirección General Técnica y la Dirección Técnica Administrativa, el funcionamiento como un sistema total se observa *disminuido en virtud de que estas dos Direcciones actúan de manera separada y hasta en conflicto*; generándose divisiones que llegan hasta niveles jerárquicos más bajos.

4.- En función a que los reglamentos tanto internos de la institución como de la SEP o SEE muestran a detalle la manera en la que ha de conducirse y organizarse la institución, se aprecia una actuación algo tímida y poco clara de la Dirección General Administrativa en virtud de que gran parte de las funciones del mismo proceso administrativo son llevadas a cabo por las disposiciones de la SEP o de la SEE.

5.- En función a los resultados que arroja hasta este momento la investigación se considera que si se da el cumplimiento de la hipótesis planteada " Un eficiente control de la calidad en los servicios prestados por una empresa, repercute en un aumento en los clientes atendidos por la misma"; ya que en 1996, a raíz de los comentarios de los padres de familia que señalaban su deseo de acceder a educación particular con un costo bajo, se creo la extensión de servicio social (Que se describió en el punto 1.2. del primer capítulo de esta investigación) que incrementó como mínimo el 70% de la población escolar.

6.- Después de conocer las características de esta organización en particular es necesario establecer que la función del Licenciado en Administración en la realidad empresarial no se presenta aislada, sino en combinación con otras disciplinas de las que este tipo de profesionista debe de conocer para poder entenderlas y enmarcarlas en las actividades del proceso administrativo.

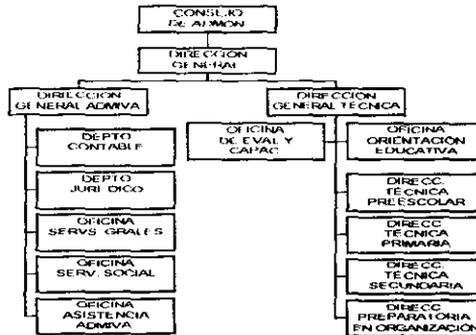
7.-En referencia a la investigación en sí, se ha cumplido hasta este momento con los primeros cuatro objetivos de la misma, quedando pendiente para el próximo capítulo las propuestas de solución para las problemáticas encontradas.

PROPUESTAS.

En este sentido tenemos:

1.- En función a lo obtenido en el capítulo 5 de la presente investigación y a lo plasmado en las conclusiones podemos determinar que la cuestión de mayor importancia para la institución es la relativa al vacío organizacional que ocasiona que la institución pierda de vista el comportamiento como un sistema total, en donde, si una parte no se coordina con otra, el resultado final será en perjuicio no sólo de esa parte del sistema, sino del sistema en su conjunto. En este sentido se propone, ya de forma concreta la creación de un nivel de autoridad que quedará comprendido por encima de las Direcciones Generales y por debajo del mismo Consejo de Administración como se muestra en la siguiente página; ya que la presente no cuenta con el espacio suficiente:

INSTITUTO MEXICO DE URUAPAN. ORGANIGRAMA GENERAL.



El nombre con el que se designará al nuevo puesto será " Dirección General".

El análisis de puestos contendrá:

Nombre del puesto: Dirección General.

Ubicación jerárquica: Como subordinado directo del consejo de administración y por encima de las direcciones técnicas y administrativas.

Descripción genérica: Es el puesto que coordina y da unidad a las funciones técnicas y administrativas a nivel general.

Descripción específica:

- 1.- Resolver conflictos entre las direcciones generales.

- 2.- Coordinar las direcciones generales.
- 3.- Dar un enfoque total de sistema a la institución.
- 4.- Funcionar como vínculo de comunicación entre las direcciones generales y el consejo de administración.
- 5.- Vigilar el desempeño de las direcciones generales.
- 6.- Evaluar el desempeño de las direcciones generales informando al consejo de administración de estas actividades cada vez que el consejo se lo solicite.
- 7.- Tener información todo el tiempo sobre las actividades generales técnicas y de la administración.

Perfil de puestos:

Se requiere que la persona que ocupe este puesto tenga tanto experiencia en las cuestiones de trámites y desempeño pedagógico como en las cuestiones administrativas; ya que al ser el punto decisorio para las dos direcciones generales debe tener información de las dos actividades para una buena toma de decisiones.

Debe de tratarse de una persona de la mas alta confianza y que posea disposición para resolver problemas en cualquier momento.

De preferencia la persona que ocupe este puesto debe de haber ocupado puestos de director en instituciones de enseñanza y de administrador de empresas.

En relación a lo observado en la organización, se piensa que la persona que ocupe este cargo sería con gran probabilidad uno de los miembros del consejo de administración, con honorarios aproximados de \$3,000.00 quincenales.

Debido a que en un inicio se deben de resolver varias cuestiones problemáticas, el horario del funcionario será mas extenso: De 10:00 A.M. a 1:00 P.M. y de 4:00 P.M. a 7:00 P.M.

Pudiéndose modificar este horario en función a la paulatina resolución de problemas.

2.- Como ya se mencionó se requiere de la formulación de una manual de políticas generales de la institución, el cual deberá de tener amplia difusión con el fin de proporcionarlo a las Direcciones Generales y a las Direcciones Técnicas de cada turno y nivel, además para facilitar la divulgación de las políticas.

La disposición general de este manual sería:

- 1.- Una portada en la que se indique que se trata de un manual de políticas.
- 2.- Un índice de las partes del manual.
- 3.- Una introducción en la que se explique el objetivo del manual, su última actualización y su uso.
- 4.- El cuerpo del manual el que se dividirá en:

Políticas relativas al personal, subdividido a su vez en cuestiones de reclutamiento, selección, inducción, contratación y observancias generales.

Políticas relativas a los recursos materiales: Que se subdividirá en proveedores, mantenimiento y tipos de bienes materiales necesarios para la institución.

Políticas relativas a los alumnos y padres de familia: Que se subdividirá en políticas de inscripción, de pagos y de observancia general.

Políticas relativas a las instituciones oficiales.

5.- Para finalizar el manual se debe mencionar y exhortar su uso y actualización.

La difusión del manual de políticas se realizaría en dos maneras:

- a) Por medio de reuniones con el personal, en las que se resolverían dudas y aceptarían sugerencias.
- b) Por medio del uso y actualización constante del mismo.

3.- En relación a los instrumentos de control se propone:

En lo relativo al reglamento, y con mas especificación, en el punto 6 (Que trata del programa educativo) se sugiere incluir que para fines de complementación del programa oficial del educación se desarrollarán programas adicionales.

Continuando con el reglamento, pero ahora en relación al punto 7 (Que versa sobre las evaluaciones) Se sugiere que para mantener un nivel educativo superior al mínimo oficial el promedio general a observar será el de 7.5

Para los programas adicionales (Punto 5.3.1, se sugiere incluir una columna adicional a la forma ya explicada. Dicha columna deberá de señalar los datos reales bajo los que se desempeño la o las actividades involucradas en el programa.

En relación a la resistencia a los premios de calidad (Aspecto mencionado en el punto 5.3.5) se sugiere:

- a) Realizar un estudio en el que establezca la causa real de esta resistencia.
- b) En este estudio se debe de involucrar a todos los niveles que mantienen relación con este premio.
- c) Para la realización de la investigación, se propone desplegar entrevistas personales y usar el buzón de quejas y sugerencias de manera anónima.
- d) Tanto las preguntas de las entrevistas deberán de establecerse de manera que sean lo mas cerradas posible.
- e) Tras haber analizado los resultados (Que se expresarian en porcentajes) se presentan los datos a las direcciones Generales y a la Dirección General, para que en conjunto propongan y presenten soluciones al consejo de administración, quien finalmente decidirá.

BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos.

Trillas 4ª Edición Reimpresión 1990 Méx.

Chiavenato Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

McGraw-Hill 2ª Edición 1995 Méx.

Chiavenato Idalberto.

Introducción a la Teoría General de la Administración.

McGraw-Hill 3ª Edición, 2ª Reimpresión en español 1994 Méx.

García y Pelayo.

Diccionario Larousse Usual.

Editorial Larousse 2ª Edición Méx.

Del Río González Cristóbal.

El presupuesto.

ECASA 2ª Edición 13ª Reimpresión 1994 Méx.

H. Ayuntamiento de Uruapan Mich.

Síntesis de la historia de la ciudad de Uruapan, Mich.

Uruapan Mich. 1996 Méx.

INSTITUTO MÉXICO DE URUAPAN.

Memoria 1993.

Talleres de la Opinión de Michoacán 1993 MÉX.

Koonts O'Donell

Elementos de Administración.

Mcgraw-Hill 3ª Edición 1989 Méx.

Kloter Philip.

Dirección de Mercadotecnia (Análisis, Planeación y Control).

DIANA TÉCNICO 4ª Edición 10ª Reimpresión 1992 Méx.

MAESTROS DE LA UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

Material Didáctico Para la Materia de Proceso Administrativo.

Semestre 4º Ciclo 93-94

REVISTA MUY INTERESANTE

EDITORIAL INTERMEX, Meses abril, mayo junio 1994 Méx.

RIES AL.

Las 22 leyes inmutables del marketig..

Mcgrw-Hill 1990 Méx.