



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD STO. TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

LA REORGANIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR  
PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA  
ESCA SANTO TOMAS DEL IPN.

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS  
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:  
WALTER OSWALDO RODRIGUEZ ZUÑIGA

DIRECTOR DE TESIS:  
DR. PRUDENCIO ENRIQUE NAVARRETE RODRIGUEZ



MÉXICO, D.F.

JUNIO 2011



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*ACTA DE REVISIÓN DE TESIS*

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 5 del mes de AGOSTO del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“LA REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCA SANTO TOMÁS”

Presentada por el alumno:

**RODRÍGUEZ**  
Apellido paterno

**ZÚÑIGA**  
Apellido materno

**WALTER OSWALDO**  
Nombre(s)

Con registro: 

A	0	1	0	5	1	3
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

**LA COMISIÓN REVISORA**

Director de tesis

DR. PRUDENCIO ENRIQUE NAVARRETE RODRÍGUEZ

M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

DRA. ROCÍO SOTO FLORES

**EL PRESIDENTE DEL COLEGIO**

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México, Distrito federal, el día 14 del mes de octubre del año 2011, el que suscribe **WALTER OSWALDO RODRIGUEZ ZUÑIGA**, alumno del programa de la Maestría en Ciencias con especialidad en Administración Pública con número de registro 010513, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Prudencio Enrique Navarrete Rodríguez y cede los derechos del trabajo intitulado:

**“LA REORGANIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCA SANTO TOMAS DEL IPN”.**

Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Sto. Tomás, Edificio H, cubículo 4. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**WALTER OSWALDO RODRÍGUEZ ZUÑIGA**

## Gracias a:

- ❖ Dios, por brindarme el privilegio de seguir superándome e iluminar mi camino.
- ❖ Mi mamá Irma (q.e.p.d.), por dar su vida a cambio de la mía.
- ❖ Mi mamá Lucina (q.e.p.d.), por haber aceptado esta responsabilidad y brindarme siempre todo su amor.
- ❖ Mi carnal Tito (q.e.p.d.), porque uno de mis mayores sueños es llegar a ser como tu; hasta donde estés llegue a ti mi agradecimiento y mi admiración.
- ❖ Los tres, que en paz descansen, por seguir moviendo los hilos desde el cielo para que todo marche bien; gracias por sus bendiciones.
- ❖ Mi papá Nacho, gracias por darme la vida, solo tú y yo entendemos que más que padre e hijo somos amigos. Gracias por saber ser padre y madre para los tres.
- ❖ Fani, por ser mi mano derecha en esta aventura, parte de esta maestría es tuya. ¿Qué más te puedo pedir además de lo que ya me diste?; he sido tan feliz contigo TE AMO...
- ❖ Arantza, dicen que los hijos son una bendición, tú no solo eres una bendición, eres mi alegría; que pronto se multiplicara por dos. Solo tú y el amor que me tienes pueden decir que soy el mejor papá del mundo.
- ❖ Mi tía Pey, el ejemplo de amor y fortaleza que nos has brindado es infinito, gracias TE AMO. Solo yo puedo tener la fortuna de tener 3 madres.
- ❖ Lari, porque en algún momento de nuestras vidas los mejores recuerdos te ayudan a seguir adelante; ¿Qué hay de nuevo vieja?
- ❖ Rosa, la que sigue eres tú, eres fuerte nunca los dudes; los ejemplos no solo los recibimos de la gente mayor. Tú eres un ejemplo para mí de fortaleza.
- ❖ Cynthia, a pesar de los problemas y de la ausencia de mamá; familia es familia y cariño es cariño; te admiro hermana por cómo te la rifas día a día, con Maxine. Gracias Alejandro por ser parte de esta familia y por favor sean felices.
- ❖ Mónica, no son los apellidos los que establecen quien es de tu familia, sino el amor que existe y el apoyo que nos brindamos. Pero por mi Pau ya cuídate sale y vale. Gracias Saulito, tu estas incluido.
- ❖ Mi tío Juan Rojo de nacimiento y Rodríguez por adopción, por la entereza que tú y mi padre me han mostrado para superar la adversidad; no se necesitan los estudios para ser sabio.
- ❖ Mi tía Toña, el sabor del chef no importa, lo que importa es el amor con el que se hacen las cosas. Gracias tía por de repente con tus guisos recordarme a mamá.
- ❖ Mis sobrinas Pau y Maxine, este logro es también para ustedes, tienen que superar el legado pero ante todo al igual que Arantza y su hermanito (a), sean felices.

- ❖ Columba, por el cariño, apoyo y comprensión que siempre existió y que a la fecha sigue en pie, los mejores momentos y recuerdos de la familia de mi madre están contigo y con mi tío Toño.
- ❖ Mi tío Indalecio (q.e.p.d.), por una de mis mejores herencias, nuestros P.... Alfredo y Mario, hay que seguir la tradición.
- ❖ Mi abuelo Tomas (q.e.p.d.), por siempre acordarte de tus hijos chulos (la flaca y yo).
- ❖ Mi payaso preferido, Caco, gracias por el poco pero valioso tiempo; es una pena que te hayas ido antes.
- ❖ Mis tíos Rene, Lulú, Juan, Estela, Sergio (q.e.p.d.), Lucila, Pedro, Lila, Jorge (q.e.p.d.), Lucero, Álvaro (q.e.p.d.), Carlos (q.e.p.d.), por los buenos y felices momentos; los buenos recuerdos alimentan mi alma.
- ❖ Mis primos Maru, Rene, Oscar, Bere, Israel, Mimí, Gera, Edgar, Licha, Ericka, Martha, Armando, Juan Miguel y todos aquellos que compartieron mi infancia y mi adolescencia. Mis primeros juegos, retos, aventuras y peleas fueron con ustedes. GRACIAS.
- ❖ Maestro Prudencio Navarrete, por las enseñanzas, las pláticas, los comentarios y sobre todo por la paciencia que me tuvo. Esta tesis es suya, mi eterno agradecimiento y bendiciones para usted. Siempre he pensado que Dios nos pone a las personas indicadas en el momento indicado, pero con usted exagero, lo puso en el momento exacto.
- ❖ Maestra Nieves, iniciadora de este proyecto.
- ❖ Los maestros Concepción Herrera, Trinidad Cerecedo, Roció Soto y Arturo Velázquez; por darme la oportunidad de llegar a este momento.
- ❖ Lic. Uribe, por darme la oportunidad de estar en la vitrina y ser el ejemplo de una persona recta, respetuosa, responsable, profesional y ante todo humana.
- ❖ Mis maestros Ángel Ramos, Alfonso Esparza, Bernardo Zamarripa, Máximo Gamiz y demás que con sus conocimientos y enseñanzas dieron forma a esta aventura.
- ❖ Mis amigos Ricardo, Jovan, Erick Rafael, Cesar, Erick, Hector, Yadira, Tayde, Yola, Víctor, Adrian, Adolfo, Mane, Benjamín, Rosalía y demás que han acompañado mi vida, por siempre estar sin importar si afuera hay tempestad o calma.
- ❖ Todas aquellas personas que por algún motivo se cruzaron en el camino de todos aprendemos y lo que no nos mata, nos hace más fuertes.
- ❖ Al Instituto Politécnico Nacional por brindarme la oportunidad de superarme,
- ❖ A la Escuela Superior de Comercio y Administración, por ser la inspiradora de este proyecto y porque parte de mi vida se ha quedado aquí, la única forma de agradecerle es con mi trabajo.

*“Si confieres un beneficio, nunca lo recuerdes; si lo recibes, nunca lo olvides”*

**Quilón**

## ÍNDICE.

Resumen	9
Resumen versión en inglés (abstract)	10
Introducción	11
Tipo de Investigación	17
CAPITULO 1: ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 Marco contextual IPN	19
1.2 Unidades Académicas y Administrativas del IPN	20
1.3 Marco Referencial ESCA STO.TOMÁS	25
1.4 Organigrama ESCA STO.TOMÁS IPN	29
1.5 Planteamiento del problema	30
1.6 Matriz de congruencia	31
1.7 Objetivo general	33
1.8 Objetivos específicos	33
1.9 Preguntas de investigación	33
1.10 Justificación	33
1.11 Formulación de hipótesis	36
1.12 Variables preliminares	36
1.13 Problema de Investigación	37
1.14 Situación problemática	37
1.15 Estrategia para aplicar la reorganización del proceso administrativo	38
1.16 Método de Investigación	39
CAPITULO 2 : MARCO TEÓRICO	40
2.1 Conceptualización de Gestión	40
2.2 Conceptualización de Capacitación	40
2.3 Conceptualización de Organización	44
2.4 Conceptualización de División del trabajo	50
2.5 Conceptualización de Cultura Organizacional	53
2.6 Unidades de Organización y Métodos	57
2.7 Diseño de los Organigramas	68
2.8 Metodología para el desarrollo de Estudios Organizacionales	84
2.9 Reorganización Administrativa y Reingeniería	88
2.10 Aplicación de la Reorganización Administrativa	93
2.11 Conceptualización de Administración	99
2.12 Conceptualización de Productividad	104

CAPITULO 3: ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE CAMPO	108
3.1 Identificación de las variables operativas	108
3.2 Construcción de Ítems del instrumento de medición	108
3.3 Universo y muestra representativa	110
3.4 Selección de la muestra	111
3.5 Instrumento para recolectar la información	113
3.6 Toma de muestra	113
3.7 Instrumento de medición (Cuestionario)	114
3.8 Diseño del Instrumento para recolectar la información	117
3.9 Cálculo de la confiabilidad del Instrumento	117
3.10 Metodología para el diseño del Instrumento	118
3.10.1 Matriz de congruencia e ítems	119
3.11 Nivel de Medición de cada Ítem	124
3.12 Codificación de los datos	125
3.13 Aplicación de prueba piloto	126
3.14 Procesamiento información y resultados	126
3.15 Cuadros de captura de las variables e ítems	127
3.16 Cuadros de resultados totales de los 54 cuestionarios en Escala Likert	133
3.17 Resultados y hallazgos obtenidos con Escala Likert	136
3.18 Cuadro de resultados totales con el estadístico de la Moda	137
3.19 Resultados y hallazgos obtenidos con el estadístico de la Moda	140
3.20 Correlaciones entre las variables de los 54 cuestionarios	140
3.21 Regresión multivariable de los 54 cuestionarios	141
3.22 Regresiones bi variables de la productividad en función de cada variable estudiada	141
3.23 Análisis de cada ítem y su influencia para determinar la pertinencia de una Reorganización Administrativa	144
3.24 Análisis comparativo de una muestra de 15 departamentos	148
3.25 Correlaciones y Regresiones de 15 departamentos muestrales	149
3.26 Regresiones bi variables de los 15 departamentos muestrales	152
3.27 Correlaciones y Regresiones bi variables de los 15 departamentos testigo	155
3.28 Comparativo entre regresiones de departamentos muestrales y departamentos testigo.	161

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	162
4.1 Comparación entre los métodos de evaluación utilizados	163
4.2 Análisis y discusión	164
4.3 Alcances de la investigación	165
4.4 Conclusiones	165
4.5 Recomendaciones	172
4.6 Respuesta a las preguntas de investigación	173
Referencias bibliográficas	176
Glosario	180

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo determinar la pertinencia de aplicar una reorganización en los procesos administrativos en el área administrativa de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCA STO. TOMÀS), para elevar su productividad, por medio del diagnóstico de sus procesos administrativos aplicados a los diferentes departamentos en la ESCA STO. TOMÀS, mediante la aplicación de un cuestionario implementado con una escala Likert. Como una alternativa de solución para los problemas de inercia burocrática que se presentan en toda organización pública de educación superior en las áreas administrativas del sistema educativo superior nacional. Problema propiciado por las inercias administrativas burocráticas y por el déficit de programas de elevación de la productividad del sistema educativo nacional, esta investigación basa la hipótesis en la solución del problema por el lado de la reorganización del proceso administrativo para elevar la productividad en las áreas administrativas de los centros educativos de educación superior, identificando y evaluando las variables que influyen en la elevación de la productividad. El método utilizado para probar esta hipótesis de investigación, consistió en aplicar una encuesta entre una muestra de empleados, y usuarios de los diferentes departamentos administrativos de la ESCA STO. TOMÀS, evaluando la información recopilada con una escala Likert, y la emanada de la información estadística disponible con análisis de regresión y de correlación. Se concluye que la reorganización del proceso administrativo es pertinente en la ESCA STO. TOMÀS, y sí es un factor que eleva la productividad en sus áreas administrativas, ya que la reorganización del proceso administrativo, sí presenta influencia sobre la elevación de la productividad en las áreas administrativas y se explica en un 98%. También se concluye, que la reorganización del proceso administrativo es un factor dinámico que puede proporcionar funcionalidad a la ESCA STO. TOMÀS.

## **ABSTRACT**

This investigation has as aim to determine the relevancy of applying reorganization in the administrative processes in the administrative area of the ESCA STO. TOMAS, to raise his productivity, by means of the diagnosis of his administrative processes applied to the different departments in the ESCA STO. TOMÀS, by means of the application of a questionnaire implemented with a scale Liker. As an alternative of solution for the problems of bureaucratic inertia that they present in any public organization of top education in the administrative areas of the education system national Superior. Problem propitiated by the administrative bureaucratic inertias and by the deficit of programs of elevation of the productivity of the educational national system, this investigation bases the hypothesis on the solution of the problem for the side of the reorganization of the administrative process to raise the productivity in the administrative areas of the educational centers of top education, identifying and evaluating the variables that influence the elevation of the productivity. The method used to prove this hypothesis of investigation, consisted of applying a survey between a sample of employees, and users of the different administrative departments of the ESCA STO. TOMÀS, evaluating the information compiled with a scale Likert, and the come one from the statistical available information with analysis of regression and of correlation. One concludes that the reorganization is a process pertinent, and yes is a factor that raises the productivity in the administrative areas of the ESCA STO. TOMÀS, since the reorganization of the administrative process, yes they present influence on the elevation of the productivity in the administrative areas and it explains in 98 %. Also one concludes that the reorganization of the administrative process is a dynamic factor that can provide functionality to the ESCA STO. TOMÀS.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo determinar mediante el análisis, cómo al aplicar una reorganización en el proceso administrativo, en el área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS del Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.), se puede elevar su productividad, como una alternativa de solución para los problemas de inercia administrativa que se presentan en las instituciones públicas de educación superior Fincowsky,(2009). Este análisis se desarrollará desde el punto de vista administrativo, no desde el punto de vista político, por lo que solo se tomarán en cuenta las variables de tipo administrativo para aplicar la reorganización en el proceso administrativo, si lo tomáramos desde el punto de vista político tendríamos que considerar; la transparencia, la rendición de cuentas y la corrupción, cuestión que merecería todo un estudio, en la teorización por lo que solo se acotará al aspecto administrativo.

El problema de inercia administrativa, es un problema propiciado por los grandes problemáticas burocráticas, características de estas instituciones públicas Barry, (1963), por el déficit de programas de mejora continua, que efficienten la administración pública, esta investigación basa la hipótesis en la solución del problema por el lado de aplicar una reorganización a los procesos administrativos como un factor importante para elevar la productividad en las áreas administrativas de las universidades y escuelas superiores, identificando y evaluando las variables que influyen en la gestión de las áreas administrativas aplicadas al sistema educativo en México, para elevar su productividad y que favorezcan su eficiencia. El método utilizado para probar esta hipótesis de investigación, consistió en aplicar una encuesta entre una muestra de empleados, y usuarios de la ESCA STO. TOMÁS del I.P.N., evaluando la información recopilada con una escala Likert, y la emanada de la información estadística disponible con análisis de regresión y de correlación.

En los estudios técnicos relacionados con las organizaciones públicas y privadas del sistema educativo superior para solucionar la problemática de la elevación de la productividad, se debe de considerar el análisis de los sistemas educativos en México y el mundo Fincowsky,(2009).

El Sistema Educativo a nivel superior se refiere a las universidades y centros de educación superior, ubicadas en el DF y su área metropolitana. Tal es el caso del IPN, que se ha desenvuelto como una institución de educación superior, nacida hace 75 años, con la misión y visión de ser una institución rectora de la educación técnica en México. Es una organización nacida de los anhelos de ilustres mexicanos orientados a forjar una nación más próspera, equitativa y democrática. En este compendio se plasma la realidad de una lucha permanente de hombres como Lázaro Cárdenas del Río, Juan de Dios Batíz Paredes y Luis Enrique Erro, entre muchos otros, quienes concibieron al Politécnico como un motor del desarrollo y un espacio para la igualdad; apoyando por una parte, el proceso de industrialización del país y, por la otra, brindando alternativas educativas a todos los sectores sociales, en especial a los menos favorecidos. Ello se tradujo en oportunidades de acceso a una educación de calidad para numerosos jóvenes que han recibido, durante su formación, los elementos técnicos y humanos necesarios para enfrentar con mejores

perspectivas la vida profesional y su participación ciudadana. Encuadrado en estos objetivos el IPN, tiene y ha tenido el compromiso de cumplir anualmente con ofrecer espacio educativo a las nuevas generaciones de jóvenes en una demanda creciente, limitada por reducidos presupuestos públicos y por las condiciones económicas y administrativas adversas en que se encuentra inmerso nuestro país actualmente, no obstante el IPN ha realizado un papel decoroso en este rubro, que a pesar de los reducidos presupuestos con los que trabaja, ha aumentado su oferta educativa, en comparación con las otras universidades públicas, por lo mismo el IPN, se ve en la necesidad de seguir ofreciendo un buen servicio a la sociedad, apoyado en todas sus unidades académicas, de ahí la necesidad de que todas las unidades académicas ayuden a que el IPN siga siendo una institución de vanguardia, a través de optimizar sus procesos administrativos para que amplíe su oferta educativa. En este sentido la ESCA STO. TOMÁS, necesita maximizar su área administrativa a través de una reorganización administrativa, para cumplir con los objetivos del Instituto Politécnico Nacional, como una institución, que es gratuita, del Estado, y rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación, aplicación, difusión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, creada para contribuir al desarrollo económico, social y político de la nación. Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, superior y posgrado, realiza investigación y extiende a la sociedad sus resultados, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social.

En el caso del I.P.N., se tienen 124 unidades académicas, dentro de ellas se encuentran, 37 unidades administrativas, 75 unidades académicas, y entre las unidades académicas se encuentra la ESCA STO. TOMAS, institución de educación superior del área de las ciencias sociales y administrativas siendo la escuela más antigua del I.P.N., con 150 años de permanencia educativa. La ESCA, cuenta con una dirección, 4 subdirecciones; subdirección académica, subdirección administrativa, subdirección de servicios educativos e integración social, y la Sección de estudios de posgrado e investigación. Además cuenta con los siguientes departamentos; departamento de formación básica disciplinaria e integral, departamento de formación profesional en contaduría pública, departamento de formación profesional en relaciones comerciales, departamento de formación profesional en negocios internacionales y en comercio internacional, departamento de posgrado, departamento de investigación, departamento de innovación educativa, departamento de evaluación y seguimiento académico, unidad de tecnología educativa y campus virtual, departamento de gestión escolar, departamento de servicios estudiantiles, departamento de extensión y de apoyos educativos, unidad politécnica de integración social, área de gestión escolar en modalidades alternativas, área egresados y bolsa de trabajo, departamento de capital humano, departamento de recursos financieros, departamento de recursos materiales, departamento de mantenimiento y servicios, coordinación de enlace y gestión técnica, unidad de informática.

Dentro de esta estructura se tiene un sistema que debido a la inercia burocrática propia de toda institución del sector público se ha desfasado lentamente de la funcionalidad que la debe de caracterizar, ya sea por su clima organizacional, ya sea por la falta de innovación en las estructuras jerárquicas, ya sea por la falta de un programa de mejora continua, enfocada a dar funcionalidad a sus procesos administrativos, ya sea por la falta de actualización de sus manuales de procedimientos, ya sea por la falta de una cultura de

capacitación continua del personal docente y administrativo, o por la falta de materiales y equipos oportunos para el buen desempeño de las actividades, o por la falta de un liderazgo solidario y motivante, que genere un clima de trabajo propicio para el buen desempeño de todas las actividades sustantivas propias de un sistema funcional que repercuta en la eficiencia de las actividades académicas y administrativas, que hagan que la ESCA STO. TOMAS, mantenga la vanguardia educativa en el área de las ciencias sociales. O porque las estructuras organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, o en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada. Por otro lado todas las organizaciones, presentan en sus estructuras organizacionales ciertos indicios que indican la necesidad, de una reorganización y estos son los siguientes:

#### Indicios Internos:

- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular.
- Inadecuada división del trabajo.
- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática en las relaciones de trabajo.

#### Indicios Externos:

- Avances científicos y tecnológicos.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social y cultural.

Estos indicios deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que se sugiere, debe ser realizada por consultores ajenos a la empresa, pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización.

La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización o en su caso el cambio total de la estructura Organizacional. Estos indicios ya se manifiestan en la ESCA STO. TOMAS.

Tradicionalmente la reorganización institucional ha sido vista desde el enfoque de cambio de estructura, prioritariamente sin tomar en consideración, que también implica considerar los elementos indicados. De ahí la necesidad de inducir cambios en las instituciones que consideren todos los aspectos que influyen en el clima y desempeño organizacional.

Las variables que definen a las organizaciones públicas son:

- Variable normativa: Se refiere a las leyes, decretos, directrices, circulares que se deben seguir y obedecer para realizar la gestión dentro de los parámetros establecidos en el marco jurídico vigente y establecido para una entidad pública.
- Variable de estructura: En el campo de las organizaciones públicas, son los elementos que conforman la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y relación con otros elementos que conforman la organización.
- Variable de recurso humano: Se refiere a las personas que trabajan permanentemente en la organización o tienen una relación directa con esta, mediante alguna relación laboral con la entidad. Se refiere a las personas que desarrollan algún trabajo en una organización y pertenecen a la organización formal e informal y ejercen una influencia directa o indirecta en la gestión y desarrollo de la organización.
- Variable de tecnología: Se refiere a los conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución de la gestión (acervo de conocimientos) y por sus manifestaciones físicas derivadas (máquinas, equipos, instalaciones,) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos, es decir, en los bienes y servicios públicos. Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.
- Variable de gestión: Se refiere a cómo se formulan y operan los servicios públicos y el trabajo detallado de las organizaciones públicas. La gestión busca desarrollar el conocimiento en torno a los procesos que se dan en la organización.

Buena parte de la población en cualquier país debe hacer uso del sistema educativo superior, para su desarrollo y evolución. Aún en el país donde exista la mayor cantidad de bienes y servicios, el mayor nivel de vida y la mayor proporción de recursos por habitante, el volumen de estudiantes atendidos en estos servicios públicos constituye un factor de primera magnitud para el desarrollo económico de un país. De ahí la importancia que tiene una correcta operación y un control adecuado del sistema de educación superior, por parte de las autoridades.

En muchos países llegan a millones los estudiantes que son atendidos en su mayoría por sistemas educativos particulares, que no cumplen con los objetivos de proporcionar educación superior a las poblaciones más necesitadas, para su debida evolución y transformación. De ahí que el sistema de educación del estado, representa la mejor opción básica para el desarrollo de un país. La proporción de la población que debe dedicarse a la actividad aprendizaje a nivel superior es vital y bastante importante, y mucho más importante es la proporción de la población que necesita su evolución y transformación, para su adecuado desarrollo, dentro del entorno de México, para su actividad económica y social. No es necesario abundar más para comprobar la importancia que tiene el sistema educativo a nivel superior. De la misma forma el sector privado hoy en día y en todos los países en el mundo maneja grandes inversiones en esta área de oportunidad, pero con muy diferentes objetivos que han demostrado su fracaso, pues solo crean élites de poder que dañan mucho a los países. El sistema público de educación superior ha demostrado con creces la transformación de grandes sectores de la población, siendo sus egresados los que

hacen caminar las economías en los países desarrollados y subdesarrollados, ya que en la actualidad con la doctrina del neoliberalismo los egresados de escuelas particulares han distorsionado las economías en todo el mundo, León (2005), demostrando con ello que las economías del capitalismo son obsoletas para el desarrollo económico sustentable necesario para las nuevas generaciones, por lo que hay que dar mayor auge a los sistema de educación pública de nivel superior. Por lo mismo en todo el mundo el sistema de educación pública debe de ser considerado como un servicio público vital, ya que de éste depende que todo la sociedad desempeñe sus actividades, justa y adecuadamente, en el ámbito, político, económico y social. Y de primera importancia es que el personal que labora en los centro educativos de nivel superior se desempeñe con altos niveles de eficiencia en sus procesos administrativos para ampliar la oferta educativa y se amplié la cobertura a los estratos sociales más necesitados de una evolución y transformación de sus niveles de vida, por lo que esto viene a ser un elemento muy importante en las relaciones de producción y que su impacto resulte ser importante para la productividad del país. Por lo mismo el sistema educativo a nivel superior debe de cumplir con ciertos requisitos para su operación eficiente, entre ellos la eficiencia, la que de acuerdo a Fincowsky (2009), la eficiencia consiste en medir la capacidad del sistema, para lograr el cumplimiento de los objetivos minimizando el empleo de los recursos. Por lo que él sugiere que reorganizar el proceso administrativo, significa localizar los factores y variables que en este caso impacten la eficiencia, la que debe de medirse en términos del uso adecuado de manuales de procedimiento para el desarrollo de las actividades, el respeto a los reglamentos que tengan que ver con el cumplimiento de los objetivos y metas de las actividades operativas, ser cuidadosos en elegir los adecuados perfiles de autoridad y de desempeño de cada puesto, cumplir puntualmente con los cronogramas emanados de las áreas centrales, evitando el rezago de actividades, proporcionar el equipo y material necesario para el buen desempeño de las actividades, contar con el apoyo de cada autoridad, para que haya una buena delegación de responsabilidades, promover un buen ambiente de trabajo basado en adecuadas estructuras organizacionales, a base de buenos liderazgos por parte de los puestos responsables. Y por último tomar en cuenta las sugerencias basadas en las experiencias de los empleados. Por lo que para garantizar el uso de estos factores es necesario asegurarlos a través de una gestión eficiente y de que se le dé la atención y control permanente adecuado por medio de políticas educativas que garanticen su puntual funcionamiento a la sociedad que lo demanda.

Dentro de los parámetros de la medición del desempeño eficiente el sistema educativo a nivel superior que se debe de dar por parte del gobierno está el aspecto de la productividad, que es primordial. La primera base para elevar la eficiencia de un sistema educativo a nivel superior, es elevar su productividad, mejorar su estructura organizacional, a través de una reorganización administrativa, que garantice un mejor desempeño de su área administrativa.

En segundo lugar, interesa el aspecto del clima organizacional que prevalezca dentro de la organización ya que eso garantizara mejores niveles de desempeño. En cuanto a la eficiencia de operación de las áreas administrativas de un centro de educación superior, interesa principalmente que exista un servicio continuo y suficiente. Para que exista un servicio continuo, es necesario que una autoridad competente agilice la disponibilidad

administrativa y financiera tanto en el área directiva, como en el área administrativa, para que al mismo tiempo se coordinen todas las áreas operativas que correspondan a las cuatro subdirecciones, que sirven de apoyo para el buen desempeño de la autoridad principal, que viene a ser la dirección de la escuela, lo que garantizará un servicio adecuado y eficiente en toda la época del año y que no esté supeditado a las condiciones aleatorias del director en turno. Se necesita además que el servicio sea suficiente, es decir, que para que un servicio satisfaga las necesidades del área administrativa, se deben de tener los perfiles adecuados para cada puesto, y que coordinen el uso eficiente de los reglamentos y de los manuales de procedimiento de cada departamento, para satisfacer las necesidades del servicio.

Finalmente el servicio debe de ser operativo y eficiente, este aspecto tiene mayor trascendencia del que se le concede; ya que a la larga, las grandes empresas educativas, han visto que al elevar la eficiencia, vía la productividad y al satisfacer las necesidades educativas de un país, para su adecuado desarrollo, paga con creces la inversión generada y esto provoca que aumente la oferta educativa a nivel superior, y que en este caso al aplicar dicha reorganización en los centros educativos públicos, manejados por el gobierno, se causara la preferencia sobre los del sistema educativo particular.

Por otra parte un factor que debe de garantizar que se cumpla con el servicio de calidad es la organización dentro de una correcta gestión.

El objetivo principal de esta investigación es: determinar mediante el análisis, ¿Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS del I.P.N.? . Desde el punto de vista de la reorganización administrativa se estudio de acuerdo a los aspectos teóricos de Fincowsky (2009), con indicadores tales como; falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, o en los de las áreas en particular, inadecuada división del trabajo, tramos de control muy amplios, deficiencia o falta de controles, baja productividad, crecimientos no programados, problemática en las relaciones de trabajo. Los que indicaron que sí hace falta una reorganización administrativa y que a través de la aplicación de ésta se puede lograr la elevación de la productividad.

En la hipótesis general de la investigación se planteo: "Si se reorganiza el proceso administrativo en la ESCA STO. TOMAS, entonces se elevará la productividad en el área administrativa"; ya que la productividad en el área administrativa dependerá de la reorganización del proceso administrativo en la ESCA STO. TOMAS, y del desempeño en el cumplimiento de los objetivos de sus áreas administrativas, a través de una buena gestión del proceso administrativo.

La tesis se encuentra estructurada en los siguientes capítulos: En el primer capítulo, se revisan los antecedentes de la problemática del sistema educativo a nivel superior, así como la presentación de un diagnóstico organizativo y de infraestructura con que se cuenta actualmente en la ESCA STO. TOMAS, y por último se presenta cómo es que se originan los problemas y cuáles son los indicadores que sugieren la implantación de una reorganización administrativa, cuáles son sus causas y cuáles son las alternativas de

solución que se pueden manejar por el lado de la gestión del proceso administrativo y por el lado de la reorganización administrativa, destacando de manera particular que soluciones son las que se han emprendido por parte de las autoridades del sistema educativo superior a nivel nacional; así como el comportamiento actual del área administrativa de la ESCA STO. TOMAS, en las variables objetos de estudio, como son la gestión del proceso administrativo, la reorganización del proceso administrativo y la productividad atendiendo a sus principales indicadores, de eficiencia, y de tiempo de respuesta.

En el segundo capítulo se trabaja el sustento teórico de la investigación a partir del análisis y referencia de los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que permitieron la construcción del conocimiento. Se realiza aquí la revisión hemerobibliográfica con la finalidad de establecer los conceptos y medidas que constituyen los argumentos e ideas que apoyan la temática del trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se realiza cuidadosamente la recolección de la información a través de la construcción y aplicación del instrumento (cuestionario) diseñado para este efecto. Se efectúa la obtención de los datos, su procesamiento y su análisis estadístico apoyándose para ello, en la aplicación y evaluación con la escala Likert, la que medirá la actitud que presentan tanto estudiantes, como personal administrativo y operativo del área administrativa de la ESCA STO. TOMAS hacia la productividad y la reorganización administrativa, también para apoyar la investigación y los anteriores resultados se utilizó la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central como la media y la moda, el coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente de determinación y el análisis de regresión. Para posteriormente realizar el procesamiento de análisis de los resultados.

Y el cuarto capítulo donde finalmente se dan las conclusiones, y se revisa en qué medida se alcanzaron los objetivos; de la misma forma se asigna un espacio para expresar las recomendaciones, sobre todo para futuras investigaciones referidas a otras investigaciones que tengan que ver con ésta.

#### **TIPO DE INVESTIGACION.**

En la investigación sobre administración y negocios, los diseños de investigación, se clasifican de modo diferente, atendiendo a distintos enfoques o descriptores tales como: el tiempo, las fuentes de investigación, la profundidad requerida, el ambiente de investigación, el propósito del estudio, el poder del investigador sobre las variables, los métodos de recolección de datos o la percepción de los sujetos de investigación.

En este caso, este trabajo de investigación sobre el tema de la reorganización del proceso administrativo como factor para elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS, se encuentra que es una gran problemática que vive la comunidad de la ESCA Sto. Tomás, al notar que en el quehacer cotidiano de este centro de estudios, se encuentran problemas de servicios que se pueden mejorar hacia la comunidad escolar y docente, como por ejemplo: duplicidad de documentos, servicios escolares con necesidades de actualización, servicios administrativos susceptibles de mejora, actitudes burocráticas desactualizadas, tales como entrega de documentos a destiempo, que aminoran la calidad de los servicios..

Desde el punto de vista epistemológico, Torres, (2006), este trabajo, se puede clasificar en una investigación aplicada, de desarrollo tecnológico, socio tecnológica y administrativa, desde el punto de vista del manejo de las variables, Dankhe (1989), señala que los estudios con esta naturaleza se traducen en un estudio de investigación exploratoria, ya que de esta, se tienen muchas dudas ya que se ha abordado con poca rigurosidad científica, y esto nos ayudará a familiarizarnos con el fenómeno. También es un estudio descriptivo, porque se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de los dirigentes y de los diferentes departamentos y oficinas que se encuentran involucradas en la problemática del proceso administrativo deficiente, para determinar cuál ha sido la influencia de la deficiencia del proceso administrativo, por lo que será necesario recoger información a través de entrevistas que se hagan a los involucrados en tal problemática sobre los conceptos o las variables involucradas en esta problemática. También se encuadra dentro de los estudios correlacionales ya que pretende responder a preguntas de investigación en las que tratamos de definir como ha influido la deficiencia de la aplicación del proceso administrativo como una variable en el logro de la productividad, lo que permitirá evaluar con claridad la relación entre estas variables. Y también es un estudio explicativo porque está dirigido a responder a las causas de los eventos, de los sucesos y fenómenos físicos y sociales, para que se defina la influencia de la aplicación insuficiente del proceso administrativo en la organización de la ESCA Sto. Tomás Ya definido el tipo de investigación podremos definir la estrategia de investigación. Por lo que de acuerdo a Dankhe (1986), en esta investigación se cubrirán los 4 tipos de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Desde el punto de vista de los programas del politécnico, será una investigación aplicada, de desarrollo tecnológico, socio tecnológico y administrativa.

# **CAPÍTULO 1:**

## **ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 MARCO CONTEXTUAL IPN**

En 1932, en México surgió la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica, proyecto en el cual participaron destacadamente el licenciado Narciso Bassols y los ingenieros Luis Enrique Erro y Carlos Vallejo Márquez, .memorias decanato IPN (1985)

Sus conceptos cristalizaron en 1936, gracias a la voluntad de Juan de Dios Bátiz, entonces senador de la República y del General Lázaro Cárdenas del Río, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, quien se propuso llevar a cabo los postulados de la Revolución Mexicana en materia educativa; dando así nacimiento a una sólida casa de estudios: el Instituto Politécnico Nacional.

El IPN se crea en un momento clave de la historia de México: la época pos revolucionaria, en la que el país se aprestaba a la construcción de nuevas instituciones. Mexicanos ilustres, con una gran visión social y de futuro, como Lázaro Cárdenas del Río, Juan de Dios Bátiz, Luis Enrique Erro, José Vasconcelos y Narciso Bassols García, entre otros, plantearon y llevaron a la práctica el proyecto politécnico.

En ese contexto surgió el IPN con un sentido social muy claro: apoyar la industrialización, brindar oportunidades reales de educación a sectores sociales tradicionalmente marginados, reafirmar la independencia nacional a partir de la formación de profesionales y una noción precisa de su papel respecto del desarrollo económico del país. La educación superior sería un medio fundamental para la transformación del país.

A lo largo de su existencia el IPN ha transitado por distintas facetas y ha ido construyendo un modelo organizacional dinámico, consecuente con sus propósitos históricos y con las necesidades del entorno; el diseño organizacional ha concretado éstas en un proceso de cambio, siempre asociado con el desenvolvimiento de la institución y con el mejor cumplimiento de sus funciones sustantivas.

El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa del Estado Mexicano que a lo largo de setenta y cinco años ha integrado, atendido y proporcionado servicios de enseñanza y de investigación.

Consecuente con sus propósitos históricos, ha construido distintas capacidades institucionales, ha madurado una importante interrelación con las necesidades del entorno nacional y ha consolidado un liderazgo indiscutible en la educación media superior y superior tecnológica de México.

Desde el enfoque de la gestión, las distintas facetas de desarrollo del Instituto han sido acompañadas con la conformación de un modelo organizacional dinámico, que ha concretado en un proceso de institucionalización del cambio, siempre asociado con el

desarrollo de la institución y con el mejor cumplimiento de sus funciones sustantivas.

De acuerdo a lo que nos señala su Ley Orgánica, en artículo 1º. El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa del Estado Mexicano creada para consolidar, a través de la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política para alcanzar el progreso social de la nación, de acuerdo con los objetivos históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Instituto Politécnico Nacional es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, cuya orientación general corresponde al Estado; con domicilio en el Distrito Federal y representaciones en las Entidades de la República Mexicana donde funcionan:

## **1.2 UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DEL IPN.**

### **I. Unidades Administrativas:**

#### **A. De Apoyo:**

1. Oficina del Abogado General
2. Presidencia del Decanato
3. Defensoría de los Derechos Politécnicos
4. Órgano Interno de Control

#### **B. De Regulación y Evaluación:**

1. Secretaría General
2. Secretaría Académica
3. Secretaría de Investigación y Posgrado
4. Secretaría de Extensión e Integración Social
5. Secretaría de Servicios Educativos
6. Secretaría de Gestión Estratégica
7. Secretaría de Administración
8. Coordinación General de Servicios Informáticos

#### **C. De Integración, Seguimiento y Control:**

##### **a. Direcciones de Coordinación:**

1. Dirección de Asuntos Jurídicos
2. Dirección de Normatividad, Consulta y Dictaminación
3. Dirección de Educación Media Superior
4. Dirección de Educación Superior
5. Dirección de Formación en Lenguas Extranjeras
6. Dirección de Posgrado
7. Dirección de Investigación
8. Dirección de Educación Continua

9. Dirección de Egresados y Servicio Social
10. Dirección de Publicaciones
11. Dirección de Bibliotecas
12. Dirección de Administración Escolar
13. Dirección de Servicios Estudiantiles
14. Dirección de Desarrollo y Fomento Deportivo
15. Dirección de Difusión y Fomento a la Cultura
16. Dirección de Planeación
17. Dirección de Evaluación
18. Dirección de Capital Humano
19. Dirección de Programación y Presupuesto
20. Dirección de Recursos Financieros
21. Dirección de Recursos Materiales y Servicios
22. Dirección de Cómputo y Comunicaciones

**b. Coordinaciones:**

1. Coordinación de Cooperación Académica
2. Coordinación de Comunicación Social
3. Coordinación del Sistema Institucional de Información

**II. Unidades Académicas:**

**A. De Nivel Medio Superior:**

**a. Rama de Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas:**

1. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 1 “Gonzalo Vázquez Vela”
2. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 2 “Miguel Bernard”
3. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 3 “Estanislao Ramírez Ruiz”
4. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 4 “Lázaro Cárdenas”
5. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 7 “Cuauhtémoc”
6. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 8 “Narciso Bassols”
7. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 9 “Juan de Dios Bátiz”
8. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 10 “Carlos Vallejo Márquez”
9. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 11 “Wilfrido Massieu”
10. Centro de Estudios Tecnológicos (CET) 1 “Walter Cross Buchanan”

**b. Rama de Ciencias Médico Biológicas:**

1. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 6 “Miguel Othón de Mendizábal”
2. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 15 “Diódoro Antúnez Echegaray”

**c. Rama de Ciencias Sociales y Administrativas:**

1. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 5 “Benito Juárez”
2. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 12 “José María Morelos”

3. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 13 “Ricardo Flores Magón”
4. Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) 14 “Luis Enrique Erro”

## **B. De Nivel Superior:**

### **a. Área de Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas:**

1. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), Unidad Zacatenco
2. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), Unidad Culhuacán
3. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), Unidad Azcapotzalco
4. Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), Unidad Ti coman
5. Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (ESIA), Unidad Zacatenco
6. Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (ESIA), Unidad Tecamachalco
7. Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura (ESIA), Unidad Ticomán
8. Escuela Superior de Ingeniería Textil (ESIT)
9. Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas (ESIQIE)
10. Escuela Superior de Física y Matemáticas (ESFM)
11. Escuela Superior de Cómputo (ESCOM)
12. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)
13. Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y Tecnologías Avanzadas (UPIITA)
14. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Biotecnología (UPIBI)
15. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, *Campus* Guanajuato (UPIIG)

### **b. Área de Ciencias Médico Biológicas:**

1. Escuela Nacional de Ciencias Biológicas (ENCB)
2. Escuela Superior de Medicina (ESM)
3. Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía (ENMH)
4. Escuela Superior de Enfermería y Obstetricia (ESEO)
5. Centro Interdisciplinario de Ciencias de la Salud (CICS), Unidad Milpa Alta
6. Centro Interdisciplinario de Ciencias de la Salud (CICS), Unidad Santo Tomás

### **c. Área de Ciencias Sociales y Administrativas:**

1. Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás
2. Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Tepepan
3. Escuela Superior de Economía (ESE)
4. Escuela Superior de Turismo (EST)

## **C. De Investigación Científica y Tecnológica:**

1. Centro de Desarrollo de Productos Bióticos (CEPROBI)
2. Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología Digital (CITEDI)
3. Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas (CICIMAR)

4. Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Unidad Durango
5. Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Unidad
6. Michoacán
7. Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Unidad Oaxaca
8. Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR), Unidad Guasave
9. Centro Interdisciplinario de Investigaciones y Estudios sobre Medio Ambiente y Desarrollo
10. (CIEMAD)
11. Centro de Investigación en Computación (CIC)
12. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS)
13. Centro de Biotecnología Genómica (CBG)
14. Centro de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada (CICATA), Unidad Legarí
15. Centro de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada (CICATA), Unidad Querétaro
16. Centro de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada (CICATA), Unidad Altamira
17. Centro de Investigación en Biotecnología Aplicada, IPN-Tlaxcala (CIBA)
18. Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico en Cómputo (CIDETEC)
19. Centro de Investigación e Innovación Tecnológica (CIITEC)
20. Centro Mexicano para la Producción Más Limpia (CMP+L)
21. Centro Regional para la Producción Más Limpia (CRP+L), Unidad Tabasco

#### **D. De Educación Continua:**

1. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Allende
2. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Campeche
3. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Cancún
4. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Culiacán
5. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Los Mochis
6. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Mazatlán
7. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Morelia
8. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Oaxaca
9. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Reynosa
10. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Tampico
11. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Tijuana
12. Centro de Educación Continua (CEC), Unidad Tlaxcala

#### **E. De Apoyo Educativo:**

1. Centro de Difusión de Ciencia y Tecnología (CDCyT)
2. Centro de Lenguas Extranjeras (CENLEX), Unidad Zacatenco
3. Centro de Lenguas Extranjeras (CENLEX), Unidad Santo Tomás

### **III. Unidades de Apoyo a la Innovación Educativa:**

1. Unidad Politécnica para la Educación Virtual (Polivirtual)
2. Centro de Formación e Innovación Educativa (CFIE)

### **IV. Unidades de Apoyo a la Investigación, y al Fomento y Desarrollo Empresarial:**

1. Centro de Nano ciencias y Micro y Nanotecnologías
2. Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial (Poli empresarial)
3. Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (**Poli - incuba**)

### **V. Órganos de Apoyo:**

1. Estación de Televisión XEIPN-TV Canal 11 del Distrito Federal
2. Centro Nacional de Cálculo (CENAC)

### **VI. Organismos Auxiliares:**

1. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV-IPN)
2. Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional (COFAA-IPN)
3. Patronato de Obras e Instalaciones del Instituto Politécnico Nacional (POI-IPN)

### **VII. Centros de Desarrollo Infantil.**

1. Coordinación de Centros de Desarrollo Infantil
2. Centro de Desarrollo Infantil “Amalia Solórzano de Cárdenas”
3. Centro de Desarrollo Infantil “Eva Sámano de López Mateos”
4. Centro de Desarrollo Infantil ”Clementina Batalla de Bassols”
5. Centro de Desarrollo Infantil “Laura Pérez de Bátiz”
6. Centro de Desarrollo Infantil “Margarita Salazar de Erro”

Consejo General Consultivo XI (2007).

Son finalidades el Instituto Politécnico Nacional, según el artículo 3, de la Ley Orgánica del propio instituto:

1. Contribuir a través del proceso educativo a la transformación de la sociedad en un sentido democrático y de progreso social, para lograr la justa distribución de los bienes materiales y culturales dentro de un régimen de igualdad y libertad;
2. Realizar investigación científica y tecnológica con vista al avance del conocimiento, al desarrollo de la enseñanza tecnológica y al mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales;
3. Formar profesionales e investigadores en los diversos campos de la ciencia y la tecnología, de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico, político y social del país;

4. Coadyuvar a la preparación técnica de los trabajadores para su mejoramiento económico y social;
5. Investigar, crear, conservar y difundir la cultura para fortalecer la conciencia de la nacionalidad, procurar el desarrollo de un elevado sentido de convivencia humana y fomentar en los educandos el amor a la paz y los sentimientos de solidaridad hacia los pueblos que luchan por su independencia;
6. Promover en sus alumnos y egresados actitudes solidarias y democráticas que reafirmen nuestra independencia económica;
7. Garantizar y ampliar el acceso de estudiantes de escasos recursos a todos los servicios de la enseñanza técnica que preste el instituto;
8. Participar en los programas que para coordinar las actividades de investigación se formulen de acuerdo con la planeación y desarrollo de la política nacional de ciencia y tecnología; y
9. Contribuir a la planeación y al desarrollo interinstitucional de la Educación Técnica y realizar la función rectora de este tipo de educación en el país, coordinándose con las demás instituciones que integran el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, en los términos previstos por la Ley para la Coordinación de la Educación Superior y de conformidad con los acuerdos que se tomen en el propio Consejo.

### **1.3 MARCO REFERENCIAL:**

La **Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA)** es una escuela de nivel superior del Instituto Politécnico Nacional, la cual es pionera en la formación de contadores públicos, no sólo de México sino de América Latina, formando alumnos profesionales con sus programas académicos de licenciatura y posgrado. La ESCA fue creada en 1845, lo que hace de ella la escuela más antigua de México y América Latina en la disciplina, además de que fue la primera en el país que conformó una sección de estudios de posgrado e investigación para establecer el doctorado en ciencias administrativas. Memorias ESCA STO.TOMÀS (1994).

#### **Historia**

Las primeras escuelas de comercio se establecieron a comienzos del siglo XIX en Francia y Alemania. En México hubo varios intentos en el mismo sentido pero debido a la inestabilidad política es hasta el 6 de Octubre de 1845 cuando durante la presidencia de José Joaquín de Herrera se fundó el Instituto Comercial. Se impartían cuatro materias: Perfección de la Escritura y de la Ortografía y Principios Generales de la Geografía Comercial; Aritmética Comercial y Contabilidad en partida Simple y Doble; Inglés y Francés. Este Instituto fue cerrado en 1847 debido a la guerra con Estados Unidos.

#### **Escuela Especial de Comercio**

Por decreto del 28 de Enero de 1854 se reabrió la institución cambiando su nombre al de Escuela Especial de Comercio. El 15 de Julio de ese año se estableció que la escuela fuera también de Administración, dada la demanda de profesionales en esa área.

Por la intervención francesa, la Escuela se clausuró el 31 de Enero de 1863 para ser reabierto el 1o. de Agosto de ese año, después de una reorganización integral.

### **Escuela Imperial de Comercio**

En 1866 la Escuela recibió el nombre de Escuela Imperial de Comercio y se instaló en la calle de Puente de la Mariscal No. 1. Al concluir el Imperio de Maximiliano y con base en la Ley de Instrucción Pública, aprobada durante el gobierno de Benito Juárez, recobró en 1867 su nombre de Escuela Especial de Comercio y se ubicó en el edificio del ex Hospital de Terceros en la esquina de Escalerillas con Calzada de Santa Isabel.

### **Escuela Nacional de Comercio y Administración**

En 1869 todas las escuelas públicas adquirieron el carácter de nacional se le puso la denominación de Escuela Nacional de Comercio y Administración por decreto de la Cámara de Diputados del 14 de Enero de 1869. Se impartían 16 materias, entre las que destacan tres en Teneduría de Libros; tres de Derecho: Mercantil, Administrativo y Constitucional; Economía Política, Correspondencia Mercantil y Usos Diplomáticos. Los estudiantes podían elegir libremente las materias que deseaban estudiar.

### **Escuela Superior de Comercio y Administración**

En 1890 se produce otro cambio de nombre y toma la denominación de Escuela Superior de Comercio y Administración ESCA, que conserva hasta la fecha, siendo una de las escuelas con mayor cantidad de alumnos en el Instituto Politécnico Nacional. Para 1900, los alumnos inscritos eran aproximadamente 1.500 y el edificio no era suficiente, por lo que en 1902 se volvió a ubicar la ESCA en Puente de la Mariscal No. 1. La Ley para la Enseñanza Comercial en el Distrito Federal publicada en el Diario Oficial el 7 de enero de 1905 establecía dos niveles de estudio: la primaria especializada y, por primera ocasión, las carreras profesionales. Como parte de estas últimas se crearon en la ESCA las de Contador de Comercio y Perito Empleado de la Administración Pública, sin perjuicio de que continuaban impartándose los cursos libres.

La vida académica de la ESCA continuó pese a los problemas existentes en los años de la Revolución y de febrero a marzo de 1913 durante la Decena Trágica estuvo ocupada por el Ejército. Al desaparecer la Dirección General de Enseñanza Técnica, en febrero de 1917, pasó a depender de la Universidad de México hasta mayo del mismo año cuando pasó a la recién establecida Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo. En 1921 se creó la Secretaría de Educación Pública y la ESCA pasó, junto con otras escuelas técnicas, al Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y comercial (DETIC) de esta Secretaría. Para 1926, la carrera de Contador de Comercio cambió a Contador Público.

### **Anexión al IPN**

En 1924 el C.P. Armando Cuspinera tomó la dirección de la escuela permaneciendo en ésta hasta 1967. En 1936 se fundó el IPN integrado por siete escuelas profesionales de las cuales la ESCA con 91 años de existencia era la más antigua. En 1937 por determinación del

entonces presidente de México Lázaro Cárdenas, se incorporó la carrera de Economía en la ESCA, haciendo que esta se transformara en la *Escuela Superior de Ciencias Económicas, Administrativas y Sociales*, ESCEAS, actualmente la carrera de Economía se imparte en la Escuela Superior de Economía.

Las carreras que ofrecía, además de los cursos libres, fueron 5 sub profesionales: Organizador de Empresas, Contador, Auxiliar de Economista, Auxiliar de Estadístico y Tecnólogo Mercantil; y tres profesionales: Contador Público Auditor, Economista y Estadística.

En 1962 se fundaron los cursos de Posgrado, Maestría en Ciencias y Doctorado en Ciencias Administrativas y en 1963 se inauguró el actual edificio que ocupa la Escuela Plantel Santo Tomás, en Prolongación de Carpio y Plan de Agua Prieta. En 1966 se estableció la Licenciatura en Relaciones Comerciales para formar profesionales en el campo de la mercadotecnia de acuerdo a las necesidades del país.

En 1971 se transformó el plan de enseñanza anual de 4 años al plan de 8 semestres. En 1972 se instaló el Sistema de Computación. En 1974 inició sus actividades el Sistema Abierto de Enseñanza (SADE) con la carrera de Comercio Internacional.

El 24 de marzo de 1994 se estableció la Licenciatura en Negocios Internacionales sustituyendo a la especialización de Comercio Internacional de Relaciones Comerciales. Si bien el IPN se creó por la necesidad que trajo consigo la expropiación petrolera, la licenciatura en negocios se estableció a partir de la entrada en vigor del TLCAN (NAFTA).

En 1996 la ESCA celebró el 150 aniversario de su fundación. En 2005 se estableció la Licenciatura en Comercio Internacional por sistema a Distancia.

La Escuela Superior de Comercio y Administración tiene dos unidades:

- Unidad Santo Tomás, ubicada en el Nor-poniente de la ciudad, en la Unidad Profesional "Lázaro Cárdenas".
- Unidad Tepepan, ubicada en el sur de la ciudad, creada en 1974 como parte de la descentralización educativa del IPN y con el afán de incrementar la oferta académica.

### **Oferta Educativa**

El 18 de junio de 2000, el consejo de acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración otorgó la acreditación a la ESCA por el programa Académico de Contador Público, en virtud de haber reunido los requisitos de calidad establecidos. Esta acreditación fue refrendada por otros cinco años, el 19 de mayo de 2005.

Así mismo, en agosto del año 2004, la Licenciatura en Relaciones Comerciales fue acreditada por su excelencia académica, por un periodo de 5 años. Por CACECA el 8 de enero del 2009 se acredita la Licenciatura en Negocios Internacionales por 5 años.

Actualmente, en la ESCA se imparten tres licenciaturas, una especialización, tres maestrías y un doctorado.

#### Licenciaturas en Modalidad Presencial o a Distancia

- Contador Público (CP)
- Licenciatura en Relaciones Comerciales (LRC)
- Licenciatura en Negocios Internacionales (LNI)

#### Licenciatura en Modalidad a Distancia

- Licenciatura en Comercio Internacional (LCI)

#### Sección de Estudios de Posgrado e investigación (SEPI)

La Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración del IPN (SEPI - ESCA) es la Sección más grande de México por su número de alumnos y la más antigua de América Latina en estudios sobre administración.

Ofrece tres programas de Maestría, un Doctorado y una Especialidad:

#### Especializaciones

- Especialización en Gestión de Instituciones Educativas

#### Maestrías

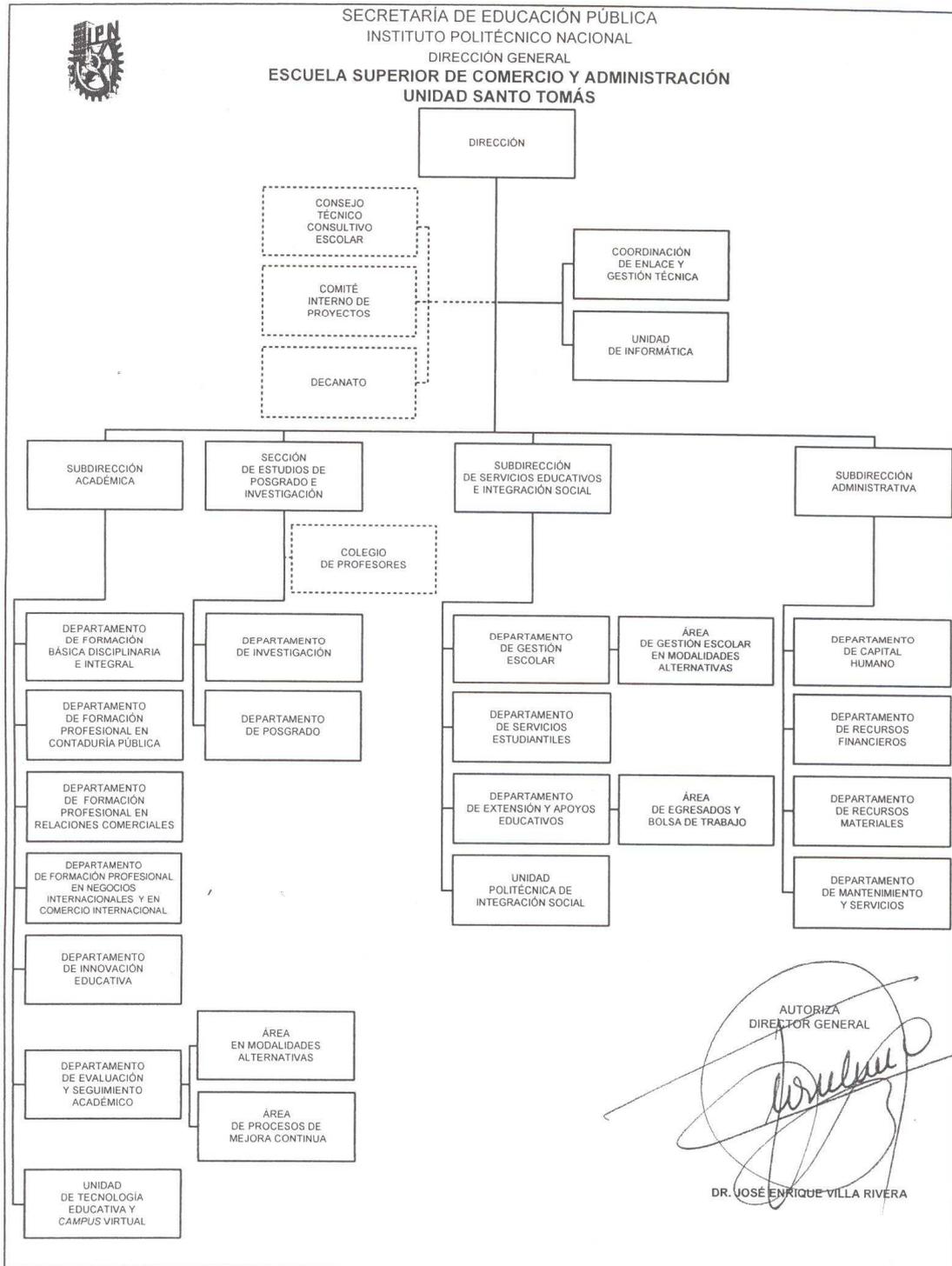
- Maestría en Ciencias en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación Superior
- Maestría en Ciencias en Administración de Negocios
- Maestría en Ciencias en Administración Pública

#### Doctorado

- Doctorado en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas

La Sección publica trimestralmente una revista donde se reportan los resultados de las investigaciones que se realizan, así como trabajos de profesores invitados e inclusive de alumnos particularmente destacados.

**1.4 ORGANIGRAMA ESCA SANTO TOMAS DEL IPN. (pág. Electrónica ESCA)**



FFO-04/00

## 1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Se podría determinar en qué medida la reorganización del proceso administrativo, elevará la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. Tomás?

**Cuadro 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

<b>HECHOS EMPIRICAMENTE COMPROBADOS</b>	<b>EXPLICACION EMPIRICAMENTE VERIFICABLE</b>
1. No hay incremento en la productividad, porque los servicios retrasan los tiempos de respuesta. IAGD(2005-2007)	1. La Calidad en el trabajo de las áreas ha disminuido.
2. Los servicios se prestan en horarios inoportunos a las necesidades de los usuarios. IAGD(2005-2007)	2. Se carece de estrategias que permitan evaluar el desempeño de los departamentos, por parte de los usuarios directos de los servicios.
3. Los cronogramas de actividades no estén acordes al calendario oficial. CA (205-2007)	3. No se ha elaborado un diagnóstico de la situación.
4. Se inscriben alumnos a destiempo del inicio del semestre. CA (205-2007)	4. No se han aplicado periódicamente programas de mejora continua.
<b>HECHOS BASADOS EN CONJETURAS NO PROBADAS</b>	<b>EXPLICACIONES BASADAS EN CONJETURAS NO VERIFICADAS</b>
1. Falta de coordinación efectiva entre autoridades y departamentos, falta de un clima organizacional. Instituto.	Nombramientos de autoridades, con inadecuado apego a los perfiles de cada área.
2. Se carece de una estructura eficaz para el adecuado desarrollo de las funciones.	Falta de normatividad que regule adecuadamente las funciones.
3. Falta de una cultura de integración como equipo de trabajo.	Falta de interés del personal en integrarse como equipo de trabajo.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Van Delem**

## 1.6 MATRIZ DE CONGRUENCIA

Cuadro de MATRIZ DE CONGRUENCIA DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



TITULO DE LA TESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
<p>LA REORGANIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCA SANTO TOMAS DEL IPN.</p>	<p>Definir mediante el análisis, cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS? del I.P.N.</p>	<p>a) Definir cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS del I.P.N.</p> <p>b) Cuantificar cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas través de encuestas entre los diferentes departamentos.</p> <p>c) Identificar los indicadores, variables y dimensiones pertinentes que ayuden a la reorganización del proceso administrativo para elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS del I.P.N.</p> <p>d) Definir cómo los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad.</p>	<p>Determinar ¿Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS del I.P.N.? con base en una evaluación.</p> <p>¿Cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas?</p> <p>¿Cómo se podrían identificar los indicadores, variables y dimensiones pertinentes que ayuden a elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS?</p> <p>¿Los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad?</p>



HIPOTESIS	JUSTIFICACIÓN	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO
<p>Sí se aplica una reorganización del proceso administrativo en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS, entonces se elevará su productividad</p>	<p>Conveniencia. Al reorganizar el proceso administrativo se elevará la eficiencia terminal de la ESCA STO. TOMAS?</p> <p>Relevancia social. Al elevar la productividad en el área administrativa, se elevará la calidad en los servicios educativos de la ESCA Sto. Tomás, con lo que refrendará la confianza de los usuarios en la Unidades Académicas y Administrativas del IPN.</p> <p>Implicaciones prácticas. Mejorar las funciones de las Unidades Académicas y Administrativas del IPN. Para elevar la calidad de sus servicios educativos</p> <p>Valor teórico. La propuesta de una herramienta administrativa que ayude a elevar la productividad en las áreas administrativas de las unidades educativas del I.P.N.</p> <p>Utilidad metodológica. Se propone una herramienta perfectible para recopilar la opinión de los empleados de las áreas académicas, que obtenga un diagnóstico de los procesos administrativos y se corrijan los problemas, aplicando una reorganización administrativa.</p>	<p>¿Se podría determinar en qué medida la reorganización administrativa, elevará la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS?</p>	<p>Del marco teórico se obtuvieron los conceptos que direccionaron la investigación y la forma más conveniente para reorganizar el proceso administrativo y elevar la productividad de la ESCA STO. TOMAS?</p> <p>Administración. Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. José A. Fernández Arena (1973)</p> <p>Proceso administrativo. Etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. José García Martínez y Lourdes Münch Galindo (2001)</p> <p>Reorganización del proceso administrativo: Cambios necesarios en la organización, para asegurar el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo expresan cambios.</p> <p>Productividad. Incremento o disminución de los rendimientos finales en función de los factores productivos.</p>

## **1.7 OBJETIVO GENERAL.**

Definir mediante el análisis, cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS? del I.P.N.

## **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a) Definir, ¿Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS? Del I.P.N.?, con base en una evaluación.
- b) Cuantificar cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas a través de encuestas entre los diferentes departamentos
- c) Identificar los indicadores, variables y dimensiones pertinentes que ayuden a la reorganización del proceso administrativo para elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS? del I.P.N.?
- d) Definir cómo los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad.

## **1.9 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

- ¿Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás del I.P.N.?
- ¿Cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas?
- ¿Cómo se podrían identificar los indicadores, variables y dimensiones pertinentes que ayuden a elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás?
- ¿Los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad?

## **1.10 JUSTIFICACION**

### **Conveniencia:**

Al reorganizar el proceso administrativo se elevará la calidad de los servicios de la ESCA Sto. Tomás, hoy en día las reorganizaciones administrativas, toman una importancia fundamental, porque aún las naciones desarrolladas no han logrado avances significativos en este ámbito de competencia, porque de alguna manera todas han improvisado sus soluciones dependiendo del grado de burocratismo de sus sistemas, Chen (2000), Klein(1996). La literatura sobre la reorganización administrativa, sigue explorando diversas posibilidades en cuanto, a las medidas de solución, a la coordinación de actividades y a cómo interactúan sus mecanismos de organización y coordinación. Con las bases teóricas de la reorganización administrativa, en esta investigación se analizan los factores de gestión que impactan más sensiblemente la elevación de la productividad, lo que ayudará a contar con otro enfoque teórico novedoso, que conforme los elementos que ayuden a resolver la problemática de los procesos administrativos, para que al aplicar las

soluciones se logre contar con organizaciones eficaces que resuelvan problemáticas afines en las áreas administrativas de los sistemas de educación superior.

### **Implicaciones prácticas:**

Mejorar las funciones de las Unidades Académicas y Administrativas del IPN. Para elevar la calidad de sus servicios educativos, esto mismo hace que surja la necesidad de encontrar, cuales son las variables que ayudarán a resolver la elevación de la productividad, y de esta forma identificar cuáles son los factores que conducirán a una efectiva reorganización administrativa. Con lo que se logrará un desarrollo en los procesos administrativos, a través de una planeación integral y una regulación eficaz entre los elementos administrativos a quienes atañe la solución de dicha problemática y así se beneficie en la práctica la calidad de los servicios de las unidades académicas del IPN.

### **Valor teórico:**

La propuesta de una herramienta administrativa que ayude a elevar la productividad en las áreas administrativas de las unidades educativas del I.P.N., al analizar el papel de la reorganización administrativa, se podrá reforzar prácticamente lo valioso de coordinar cuidadosamente la ejecución adecuada de la reorganización administrativa, comprobando a través de una encuesta entre los usuarios los síntomas clásicos, internos y externos que aconsejen la puesta en marcha de una reorganización administrativa para elevar la productividad en las áreas administrativas.

Hoy en día la Auditoría Superior de la Federación, sugiere que para una verdadera evaluación de las áreas administrativas de las instituciones públicas se debe de fomentar la participación de la sociedad a través de encuestas sobre los indicadores de una organización que sugieran la puesta en marcha de un programa de reorganización administrativa para una mejor atención a los servicios que requiere la ciudadanía, a pesar de ello la Auditoría Superior, no ha podido instrumentar ni ejecutar estas auditorías de desempeño, de ahí que esta investigación, pone en práctica la forma de evaluar el desempeño de las áreas administrativas de los sistemas de educación superior, a través de encuestas sobre los usuarios.

Esta investigación propone la evaluación de la gestión de las áreas administrativas de la ESCA Sto. Tomás, a través del desempeño como actitud, enfocada al comportamiento de los actores. Ya que un programa puede fallar no sólo porque sus servicios sean inapropiados o estén mal diseñados, sino también porque fueron inadecuadamente operados. El desempeño gubernamental está determinado por los sistemas operativos y por la actuación de su personal.

En este caso por medio de la encuesta se buscará determinar la ejecución y el desempeño como actuación; y esta se medirá por las acciones, y al conjunto de éstas se les llama conducta o comportamiento. Y esto tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, siendo el desempeño, el nombre que le damos a los resultados

de una actuación. Todo desempeño se mide por el resultado obtenido y se compara con los costos y otras circunstancias adversas que hacen imposible su realización.

La evaluación del desempeño en una institución, se refiere al proceso permanente de monitorear y reportar los resultados de un programa, especialmente comparando su progreso con las metas preestablecidas. Este proceso tradicionalmente incluye:

- Indicadores de eficiencia, basados en la capacidad del organismo de transformar recursos en resultados.
- La calidad de los resultados y
- El impacto de los resultados.
- 

La evaluación del desempeño es uno de los pilares sobre los que se ha construido el movimiento de la nueva gestión pública. Este modelo se ha convertido en parte central de las estrategias de reforma administrativa que se han ejecutado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo.

Es así que los propósitos más comunes que buscan cumplir las evaluaciones de desempeño son los siguientes:

- Mejorar el desempeño futuro. Las instituciones que no miden el desempeño no pueden mostrar los logros alcanzados por lo que no cuentan con mecanismos para ganar apoyo público y aumentar su legitimidad.
- Mejorar la gestión de los recursos humanos. En organizaciones en las que no se reconoce la excelencia, los empleados y unidades tienen poca motivación y una moral baja.
- Colaborar en la definición de estrategias de capacitación y desarrollo de carrera. Un bajo desempeño en una misma área puede significar que los procedimientos o el marco regulatorio es confuso, extremadamente burocrático o de difícil implementación, por lo que la organización podrá enfatizar entrenamiento en dichas áreas.

### **Utilidad metodológica:**

Esta investigación propone una herramienta perfectible para recopilar la opinión de los empleados de las áreas académicas, que obtengan un diagnóstico de los procesos administrativos y se corrijan los problemas, aplicando una reorganización administrativa. Además ayudará a comprobar que a través de un instrumento como la escala Likert, es una buena opción que ayudara a medir y a evaluar la gestión de las áreas administrativas de los centros de educación superior, debido a que la evaluación de la gestión en nuestro país, a partir de entidades, no ha resultado muy eficiente, ni mucho menos muy clara, ya sea por conflictos de intereses, y por que la propia gestión pública es difícil que ella misma se evalúe, y una de las formas es medir esta gestión sobre las personas que son impactadas por esta gestión administrativa. Esta investigación medirá la gestión de las áreas administrativas por medio de una escala Likert y por medio de un análisis de regresión sobre las estadísticas que pudieran existir para medir este desempeño. La escala Likert mide las actitudes de las personas como indicadores de conducta relacionadas con el

comportamiento que mantenemos sobre determinado objeto, en este caso sobre los procesos administrativos. Por lo que las mediciones de estas actitudes deberán interpretarse como síntomas y no como hechos, es decir que en este caso se medirán los síntomas que se tienen con respecto a su opinión sobre las actividades de los procesos administrativos y sobre la productividad.

### **Impacto social**

Es necesario que al encontrar los obstáculos que impiden una buena productividad de los procesos administrativos, los usuarios de los servicios empiecen a sentir los verdaderos beneficios, al obtener mejores condiciones para el servicio eficiente. También es necesario lograr acuerdos entre los diversos sectores de las áreas administrativas de los sistemas de educación superior que ejercen influencia en la elevación de la productividad, lo que redundará en un beneficio importante, al poner en marcha mecanismos y sistemas que permitan hacer un uso eficiente de las áreas administrativas y mejorar las condiciones del equipamiento administrativo. Con lo que se logrará elevar la productividad, lo que generará una mejor calidad de vida social y en consecuencia un adecuado desarrollo sustentable.

### **1.11 FORMULACION DE LA HIPOTESIS**

Sí se aplica una reorganización del proceso administrativo en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS, entonces se elevará su productividad.

### **1.12. VARIABLES PRELIMINARES**

Tanto en el estudio sobre la frontera mundial del conocimiento, como en el estudio empírico del caso seleccionado, serán observadas las siguientes variables:

Modelo: Productividad  $Y_1 = b_0 + b_1 RPA$

Variable Dependiente:

$Y_1 = PRODUCTIVIDAD$

Variables Independientes:

$X_2 = REORGANIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (RPA)$

### **1.13 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Se han observado inconformidades en los indicadores del proceso administrativo, por lo que se hace necesaria la aplicación de una reorganización administrativa para elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás.

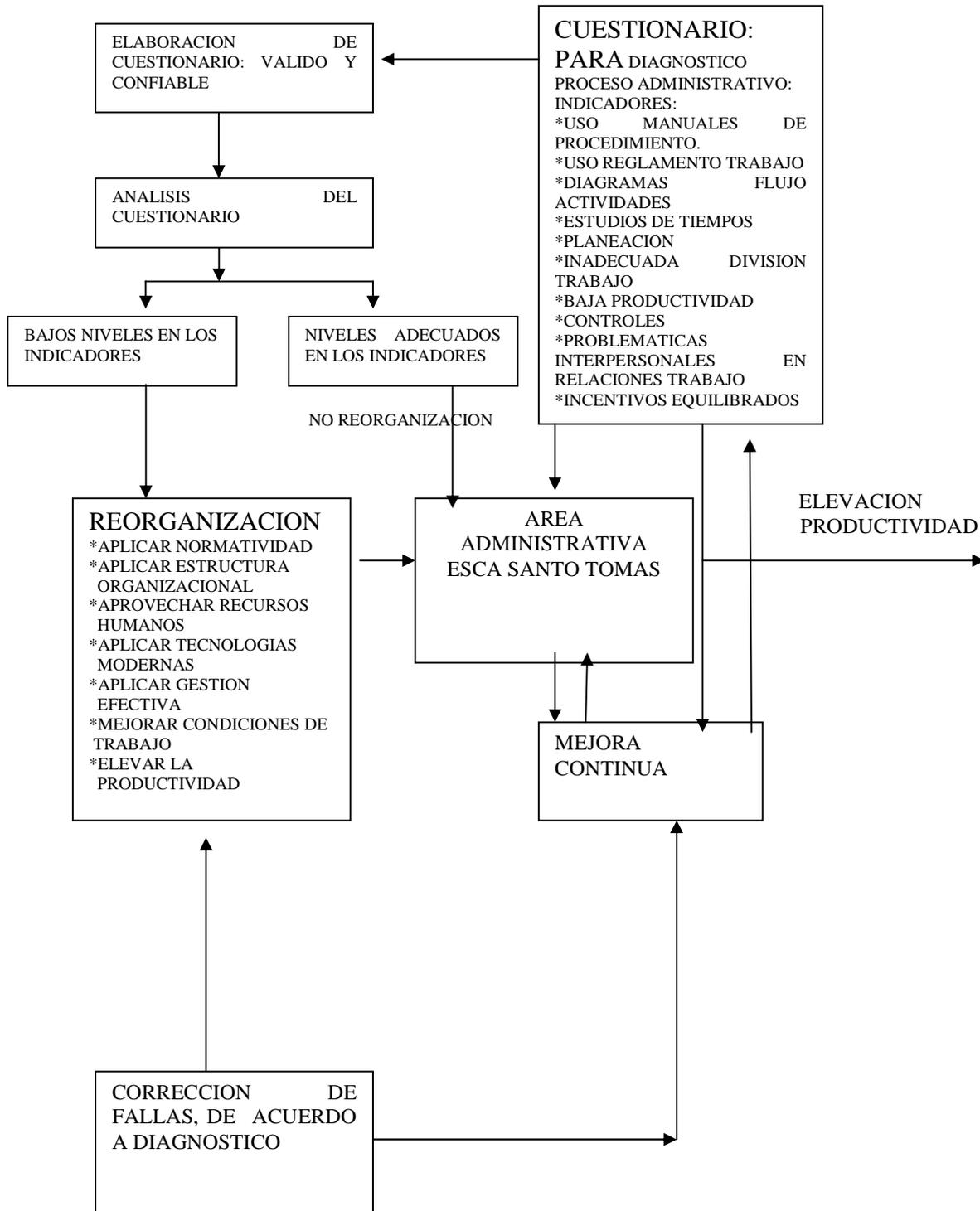
### **1.14 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Toda organización requiere de revisiones periódicas en sus procesos administrativos, a través de encuestas entre los empleados, para detectar los síntomas que pudieran recomendar la aplicación de una reorganización Administrativa Dean (1993) and Dewing (1994), en el caso de la ESCA Sto. Tomás se aplicó una encuesta, que exhibe los síntomas para aplicar una reorganización administrativa.

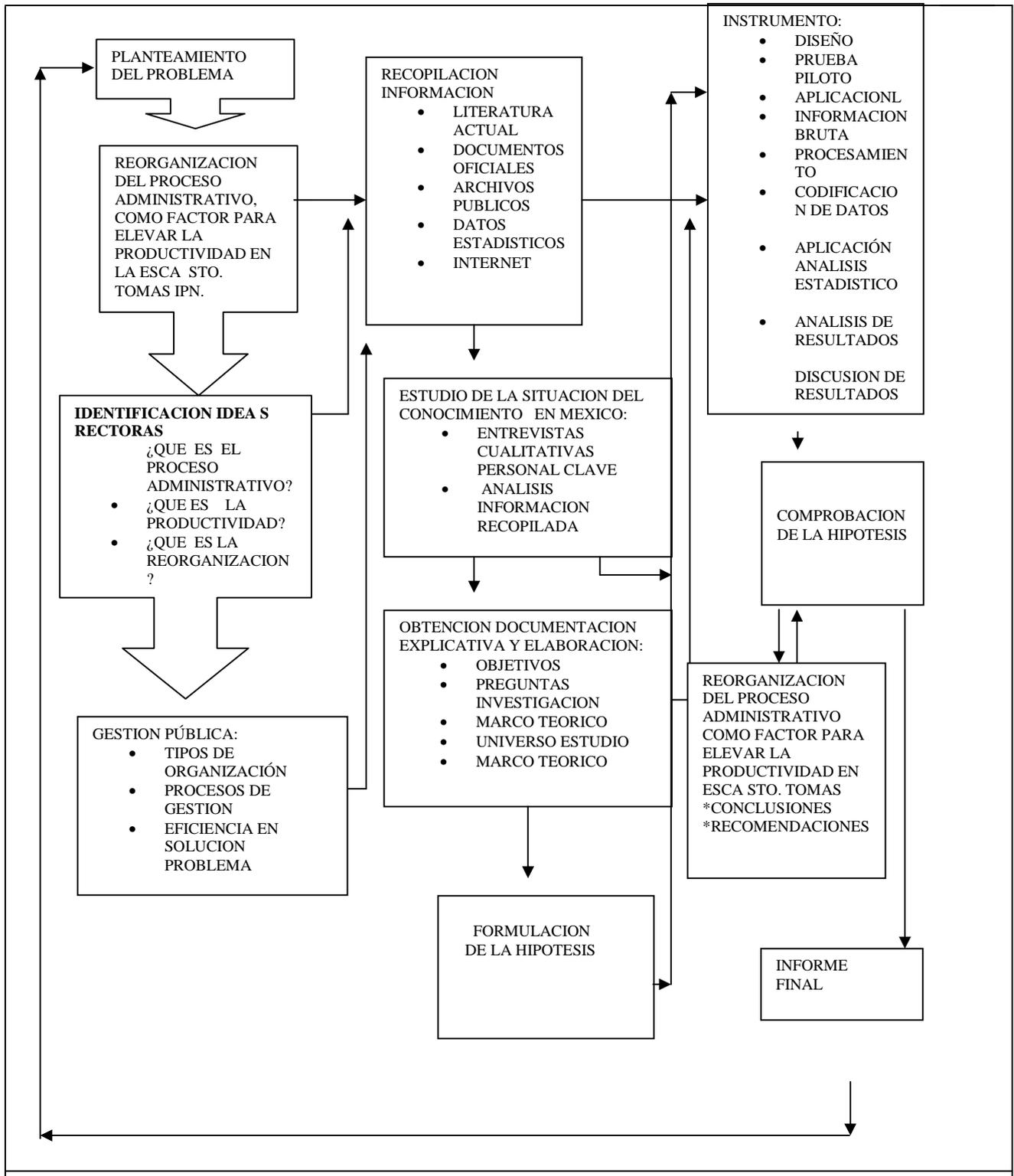
#### **Descripción de la problemática de la deficiencia en los servicios de la ESCA Sto. Tomás**

Debido a que no se cumple con la productividad, no se cumple con los perfiles requeridos en el desempeño de las actividades. Se detecta insuficiente capacitación del recurso humano, insuficiencias en el cumplimiento del proceso administrativo, es decir no se planea adecuadamente, no se organiza adecuadamente, no se dirigen adecuadamente las actividades, por lo que en consecuencia no se controlan los procesos y en consecuencia hay una baja productividad.

**1.15 ESTRATEGIA PARA APLICAR LA REORGANIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCA SANTO TOMAS DEL IPN.**



**1.16 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: El método de investigación se bosqueja enseguida:**



## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN

En la mayoría de los libros que versan sobre gestión se encuentra una significativa confusión entre este término y el término de administración, hay varios autores que consideran que el término gestión y administración son equivalentes y hasta sinónimos, algunos otros manejan que el término gestión viene de algunas corrientes francesas e inglesas y el término administración se maneja con mayor frecuencia en los Estados Unidos, sin embargo esta investigación logro recolectar las siguientes definiciones:

Dentro de las definiciones más conocidas de gestión manejadas por diversos autores, están la de Tamames (2005), Aguilar (2000), Ivancevich (1997), Gutiérrez (1998), Alonzo (1986), Fernández, (1996), Hunt (1993), Tomas (1982), Torres (2006).

ANÁLISIS: dentro de las definiciones más acordes con esta investigación están las de Aguilar, la que habla del cuidado y la eficiencia con que se ejecuta una gestión, la de Ivancevich, que habla del proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales con la finalidad de lograr ejecutar los objetivos de la gestión. Y la de Hunt, que habla de coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, el que implica amplias y fuertes interacciones entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se desean obtener.

#### **Conclusiones sobre el concepto de gestión.**

En función de las definiciones encontradas emitidas por lo diferentes autores, y teniendo en cuenta las diferentes aportaciones de todos los teóricos de la gestión, esta investigación estructuro la siguiente definición del concepto de gestión que resulto, más adecuada para el presente trabajo.

**GESTION: es el proceso cuidadoso ejecutado con eficiencia para coordinar las actividades laborales y los recursos disponibles para conseguir el logro de determinados objetivos.**

#### 2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN.

##### FORMACION

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Avallone (1989)

## **CAPACITACIÓN**

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”. Ayala (2004)

## **LA ESPECIALIZACION**

Tiene por finalidad la de incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Márquez (2001)

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el desarrollo normal de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeación, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la "educación "no es otra cosa que una inversión.

Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no?

En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. Ayala (2004)

### **2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE ORGANIZACIÓN**

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Reyes (1980), Mintzberg (1979)

## **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

- Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

## **LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN; TIPOS DE ORGANIZACIÓN.**

### **LA ORGANIZACIÓN LINEAL:**

La estructura más simple y antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL**

- Posee principios esenciales (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos) muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunica con los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

### **VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL**

- Estructura sencilla y de fácil comprensión
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implementación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

### **DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL**

- La estabilidad y constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.

- Enfatiza en la función de la jefatura, de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un sabedor de todo que no puede especializarse en nada.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

### **CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL**

- Cuando la organización es pequeña y no requiere de objetivos específicos en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización está comenzando su desarrollo.
- Cuando las tareas efectuadas por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tiene pocas modificaciones.
- Cuando las organizaciones tiene vida propia y la rapidez de ejecución del trabajo se hace más importante que la capacidad del mismo.
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultaría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

### **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

### **VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

- Máxima especialización.
- Mejor soporte técnico.
- Comunicación directa y rápida.
- Cada órgano realiza únicamente sus actividades específicas.

### **DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

- Pérdida de la autoridad de mando.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas.

- Tendencia a la tensión y los conflictos en la organización.
- Confusión en cuanto a los objetivos.

### **CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL**

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialista bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia los objetivos comunes bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un periodo determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

### **ORGANIZACIÓN INFORMAL**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que se establecen entre sí como ocupantes de puestos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

### **ORGANIZACIÓN FORMAL**

Es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

### **ORGANIZACIÓN DE TIPO LÍNEA-STAFF**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

#### **Criterios Para Diferenciar Línea y staff**

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios  
Consultoría  
Monitoreo  
Planeación y control

Ventajas de la organización línea-staff

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea- staff.

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

## **CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LÍNEA-STAFF**

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta el momento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

## **CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional. Koontz (1998).

### **1. Del objetivo:**

Todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

### **2. Especialización:**

El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

### **3. Jerarquía:**

La necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

### **4. Paridad de autoridad y responsabilidad:**

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

### **5. Unidad de mando:**

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar a más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

### **6. Difusión:**

Las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan

relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

#### 7. Amplitud o tramo de control:

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que éste pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, desatender funciones de mayor importancia.

#### 8. Coordinación:

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

#### 9. Continuidad:

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente

### **2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Se llama división del trabajo, a la separación de las operaciones productoras. Observando esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos.

En la práctica es hoy día tan importante su aplicación que sólo con ella y por ella puede haber grande y buena producción; pudiéndose también añadir que la división del trabajo camina al compás de la civilización del mundo, pues cuanto más adelantada es una sociedad, más divide el trabajo y más separa las ocupaciones, porque con ello consigue mayor aumento de fuerza productiva y mejor satisface las necesidades de la producción.

La división del trabajo, implica también la solidaridad humana, puesto que obliga a todos los hombres a auxiliarse mutuamente; así el sastre, por ejemplo, necesita la cooperación del tintorero, del dibujante, del tejedor, del ganadero, del agricultor, de los fabricantes de herramientas, y, en fin, de muchos hombres.

La historia de la división del trabajo confirma esta aserción; los primeros hombres procuraron bastarse a sí mismos, cazando, pescando, fabricando sus armas y confeccionando sus vestidos; pero al brotar la civilización se multiplicaron los productos y se sucedieron los cambios, y entonces nació la división del trabajo, según las profesiones, pues hubo ya clases de cazadores, pescadores, pastores, labradores, artesanos y mercaderes; con el tiempo, la civilización fue desarrollándose y las profesiones subdividiéndose, no cesó aquí la división del trabajo, pues como la fabricación de cada objeto requiere una larga serie de procedimientos, cada obrero se aplicó a una sola operación, y hubo en una misma fábrica, forjadores, laminadores, niqueladores, etc.

En la fabricación de agujas, se cuentan ciento veinte operaciones, si cada obrero tuviera que practicarlas todas, sólo produciría al día una docena de agujas, y sin embargo, hay fábrica que con un corto número de hombres, teniendo distribuidas dichas operaciones, produce 100.000 agujas diarias. No hay pues ramo de industria donde no se acreciente la producción con la asociación de esfuerzos, por medio de la división del trabajo.

Se atribuyen, sin embargo, a la división del trabajo, ventajas y desventajas.

**Las ventajas son:**

1. Que el obrero adquiere mayor habilidad en operaciones sencillas y repetidas con frecuencia.
2. Que no pierde tiempo en pasar de una operación a otra, cambiando de sitio, postura o herramienta.
3. Que a fuerza de repetir siempre la misma operación, consigue facilidad para descubrir procedimientos más rápidos, sencillos e ingeniosos.

**Las desventajas son:**

1. Que entorpece el espíritu del hombre al sujetarle a practicar siempre la misma operación, que es muchas veces mecánica.
2. Que hace aprender al trabajador una sola parte del oficio, y no puede por lo tanto desempeñar por completo ese oficio.
3. Que hace al obrero dependiente del fabricante, puesto que como no sabe hacer más que una parte del producto, no es fácil que encuentre donde trabajar cuando sea despedido.
4. Que los trabajos llegan a convertirse en monótonos, por su sencillez, igualdad y repetición constante.
5. Que aumenta demasiado la producción y puede con ello dar lugar a que se presenten las crisis industriales.

**CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN, DESCONCENTRACIÓN, Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas son descentralizadas.

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Recuerde que el concepto de centralización y descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si solo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomarán las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores.

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL GRADO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

MAS CENTRALIZACIÓN	MAS DESCENTRALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente es estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente es complejo e incierto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones son importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones son relativamente menos importantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa es grande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa está dispersa geográficamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.</li> </ul>

## 2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué es la cultura de la organización? Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados, y cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización (el modo como hacemos las cosas") influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas. Blau (2000)

**Nuestra definición de cultura implica tres cosas:**

- 1.- Percepción: Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización.
- 2.- Aspecto compartido de la cultura: Aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en niveles diversos de la empresa, describen la cultura de la organización en términos semejantes.
- 3.- Expresión descriptiva: Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. Describe, no evalúa.

### **CULTURAS FUERTES Y DÉBILES.**

Aunque todas las organizaciones tienen culturas, no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y los actos de los empleados. Las culturas fuertes, culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura.

Que la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya un punto común entre ellas depende de factores como **su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se origina la compañía**. Algunas organizaciones no dejan en claro que es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles.

Las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos. El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización. No están restringidos por usos o esquemas de antaño, y el tamaño reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros.

## **PERSONAL DE LÍNEA Y STAFF**

Las relaciones de línea y staff son importantes como modo de vida organizacional, ya que las relaciones de autoridad entre los miembros de una organización afectan a la operación de la empresa.

Las funciones de **línea** son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las funciones de **staff** son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

Quienes sostienen esta visión clasifican invariablemente a producción y ventas (y en ocasiones a finanzas) como funciones de línea, y a compras, contabilidad, personal, mantenimiento y control de calidad como funciones de staff.

## **NATURALEZA DE LAS RELACIONES DE LÍNEA Y STAFF**

La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Esto está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos. De ahí que el **principio escalar** de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional. En muchas grandes empresas, los pasos que esta implica son largos y complejos, pero incluso en las empresas más pequeñas el solo hecho de la organización supone la aplicación del principio escalar.

La autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado; una relación de autoridad en línea o pasos directos.

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea.

## **¿RELACIONES LÍNEA / STAFF O DEPARTAMENTALIZACIÓN?**

Aunque un departamento puede ocupar una posición en la que predomine la línea o staff respecto de otros departamentos, línea y staff se distinguen por *relaciones de autoridad*, no por lo que la gente hace.

## **BENEFICIOS DEL STAFF:**

La asesoría staff es actualmente mucho más decisiva que antes para las empresas, el gobierno y otras instituciones. Los gerentes de operaciones enfrentan hoy decisiones para las que se requiere de conocimientos especializados en cuestiones económicas, técnicas, políticas, legales y sociales. En muchos casos en los que se requiere de conocimiento

altamente especializado quizá sea necesario otorgar a los especialistas cierta autoridad funcional para la toma de decisiones a nombre de su jefe.

Otra gran ventaja del personal de staff es que estos especialistas se les puede conceder tiempo para pensar, reunir información y analizar, lujo que sus superiores, absorbidos por la administración de las operaciones, no pueden darse. No es común que los gerentes de operaciones, sobre todo de altos niveles, dispongan de tiempo para hacer lo que en cambio un asistente de staff puede realizar convenientemente.

El personal de staff no sólo puede contribuir a favor de la efectividad de los administradores de línea, sino que, además, sus análisis y asesoría se han vuelto una necesidad cada vez más apremiante a la vista de problemas crecientemente complejos. Por lo demás, y a pesar de los riesgos del mando múltiple, la delegación de autoridad funcional a especialistas de staff suele ser un imperativo.

### **LIMITACIONES DEL STAFF**

Si bien las relaciones de staff suelen ser necesarias para las empresas y pueden contribuir enormemente a su éxito, la naturaleza de la autoridad de staff y la dificultad para comprenderla dan lugar en la práctica a ciertos problemas.

### **RIESGO DE DEBILITAR LA AUTORIDAD DE LÍNEA:**

Con demasiada frecuencia, el presidente de una compañía trae a ejecutivos de staff, los enviste de autoridad y demanda la cooperación con ellos de todos los demás administradores. Recibe entusiastamente sus propuestas, y se presiona a los administradores involucrados a su aplicación. Pero lo que en realidad ocurre en este caso es el debilitamiento de la autoridad de los administradores de departamentos, a pesar de lo cual, así sea recelosa y forzadamente, las propuestas serán aceptadas, a causa de la clara percepción general de la alta estima concedida al prestigio de los especialistas de staff. La persistencia de esta situación podría dañar e incluso destruir a departamentos operativos.

Conclusión del concepto de organización:

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Reyes (1980), Mintzberg (1979)

### **LA ORGANIZACIÓN:**

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, con relación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

## **COORDINACIÓN:**

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos. La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Sin duda en la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, que no es más que lograr la unidad de esfuerzo, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, que como ya se estudio, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de balón-pie: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y haberle asignado su posición en el equipo (división de trabajo) si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida.

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

El principio de coordinación: El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; es decir la unidad del esfuerzo.

## **RESPONSABILIDAD:**

La obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas, o delegadas.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Responsabilidad: Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la **eficiencia total**.

Objetivos del control interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar medidas adecuadas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

## **2.6 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

### **CONCEPTO:**

"Es una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados". Quiroga (1999)

El avance incesante de la complejidad en la administración y todos los evidentes defectos que ella acusa, ha puesto en guardia a los integrantes de las empresas los cuales han buscado los medios necesarios para sistematizar, controlar y dar mayor eficiencia a su administración.

Y es así como hoy en día, en la mayoría de las empresas han sido creadas Centrales de Organización y Métodos para dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo.

Organización y métodos; estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, cumpliendo como función el aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y métodos empleados por los servicios que dirigen. La finalidad de una unidad de Organización y Métodos es asegurar el máximo de eficiencia en el financiamiento de la máquina administrativa, y mediante la aplicación adecuada de métodos científicos de organización; conseguir economías en el costo de la producción y en la utilización de mano de obra, pero como regla general a Organización y Métodos no se le concede autoridad sobre otras unidades en administración.

Un buen servicio del departamento de Organización y Métodos se caracteriza por:

- Tener tiempo para estudiar los problemas y buscar las soluciones sin ninguna presión.
- Ser independiente de la unidad bajo estudio y por lo tanto, ser capacitado para hacer apreciaciones objetivas.
- Adiestramiento en técnicas especializadas que son complementadas con la experiencia de sus funcionarios.
- Liberación de estrecheces departamentales y enfocar los problemas desde el punto de vista de las necesidades de la empresa.

La esencia de la relación entre Organización y métodos es que los métodos deben ser acordes con la organización y ésta con los métodos aplicados. El método permite descubrir cuáles son las estructuras y procedimientos ideales que deben aplicarse a la organización para hacerla eficiente y eficaz.

Las unidades de organización y métodos se crean en cada dependencia y obedecen a los siguientes objetivos fundamentales:

1. Servir de vinculación entre el órgano central de modernización administrativa y los departamentos de la organización
2. Analizar los problemas originados en la estructura de la organización y los problemas derivados del proceso administrativo;
3. Analizar los problemas del cambio de actitud y comportamiento, en el marco de la modernización administrativa.

## **FASES Y ORÍGENES DE LA UNIDADES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

La creación de las unidades de Organización y Métodos se vincula, por una parte, a los esfuerzos de reorganización administrativa tendientes a racionalizar y hacer más eficientes cuyos antecedentes se remontan a 1821, fecha de la aparición del estado Mexicano y de la era moderna y por otra parte, al establecimiento del proceso de modernización administrativa que se inicia en 1965.

La evolución que ha seguido, se puede dividir en dos fases importantes: una referente a su origen y formación y otra referente a su consolidación.

La primera fase abarca el período de 1917 a 1964, que se inicia con la creación de los departamentos administrativos y termina con la instalación de las unidades de Organización y Métodos (UOM) en toda la administración.

La segunda fase es, a partir de 1965, en donde se dedican a modernizar la administración e introducen las técnicas administrativas experimentadas en el sector privado y consolidan su acción de revisión permanente tanto de la estructura como del funcionamiento.

Las U O M se legalizan en 1971 por medio de varios acuerdos:

1. "Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas"
2. "Acuerdo por el que se dispone que los titulares de cada departamento deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia"
3. "Acuerdo por medio del cual se da a conocer que corresponde a la Presidencia llevar a cabo visitas periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa y los diagnósticos necesarios"

"En los últimos años, Organización y Métodos, no sólo se ha consolidado mediante el apoyo político y legal que se les otorga, sino también por su funcionamiento en la práctica"

### **UBICACIÓN DE LA U O M, DENTRO DE LA EMPRESA:**

Las podemos localizar de diferentes formas, es decir, de acuerdo a las funciones que realicen en la empresa u organismo.

a) Ubicación según la función de asesoría:

Si se le asignan funciones asesoras deben ubicarse en el máximo nivel jerárquico o máximo nivel de decisión, pero pueden situarse también en otro nivel jerárquico. Existen dos casos

- En una secretaría, donde dependa directamente del secretario, del subsecretario o de un gerente.
- En una administración descentralizada, donde puede depender directamente del director o gerente general y del subdirector o subgerente general.

La necesidad de crear una unidad de asesoramiento surge, cuando un directivo reconoce que la estructura administrativa que dirige no responde en un momento determinado al desarrollo y evolución de las actividades administrativas. Al no poder detectar personalmente las causas de dicho desfase, decide aumentar su capacidad directiva y crea una unidad orgánica asesora.

b) Ubicación según la función de apoyo administrativo:

Es aquella que permite a los órganos administrativos cumplir con sus acciones sustantivas y que agrupa las tareas de programación, presupuestos, información, administración de recursos humanos y materiales, y control.

Se puede ubicar el sistema de Organización y Métodos a nivel lineal, dependiendo de un órgano de línea pero con autoridad funcional sobre las unidades orgánicas de la dependencia para el caso específico y especial del apoyo administrativo en Organización y Métodos.

c) Ubicación según la función de los proyectos:

La organización por programas o proyectos es la más resultante del desarrollo de las relaciones horizontales dentro de las organizaciones.

"Existen dos enfoques para administrar los proyectos de Organización y Métodos"

El primero se refiere a que el administrador del proyecto sea asesor directo, lo que lo ubica en el más alto nivel con una relación de asesoría en el organigrama.

El segundo se refiere a que el administrador del proyecto detente autoridad sobre todas las actividades del proyecto hasta su término y los funcionarios de línea conserven su autoridad lineal original.

### **PERSONAL DE LA U O M**

El personal que labora en Organización y Métodos se conoce como analistas. Éste se encarga de recopilar y analizar información con el fin de presentar soluciones alternativas a problemas, así como asesorar en la implantación de las modificaciones que proponga. El analista puede ser un técnico o profesional que requiere conocimientos, los cuales se agrupan en dos tipos:

- Conocimientos Teóricos: Como conocimientos de teoría de la administración y de la organización, de sistemas y metodología de la investigación.
- Conocimientos Técnicos: Principalmente que le permitan realizar diagnósticos administrativos y el diseño organizacional, análisis y elaboración de organigramas, diagramas de flujo y distribución de espacio.

El analista debe tener la capacidad de análisis, expresarse con claridad, saber redactar y presentar informes, ser observadores y poder trabajar en equipo.

### **OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES DE LA U O M**

Los obstáculos y limitaciones de un sistema de Organización y Métodos se resumen en tres aspectos:

- a. La carencia de un programa general de Organización y Métodos en las dependencias públicas.
- b. La escasez de personal calificado.
- c. La resistencia al cambio.

Para concluir podemos decir que un sistema de Organización y Métodos es vital para cualquier empresa ya que en la ubicación donde se presente o departamento en el que se localice, ayudará de manera directa en el mejoramiento y en la innovación de los procesos que se planifiquen y se lleven a cabo, tomando como asesor las funciones en las cuales se basa la organización.

Esta unidad ha venido evolucionando para modernizar la estructura organizativa de las empresas donde se encuentre y las ideas de los proyectos para trabajar de una manera más rápida, eficaz y consolidadora; trabajando directamente pero sin influir en las decisiones tomadas por los directivos o el máximo nivel jerárquico de la empresa.

## **ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen, Franklin (1880).

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan. Gómez (1990).

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

## **UTILIDAD**

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

## **VENTAJAS**

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

## **DESVENTAJAS**

Algunos funcionarios de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que el organigrama tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad".

Los organigramas presentan importantes limitaciones:

- Sólo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales e informales significativas.
- Se señalan las principales relaciones de línea o formales más no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.
- Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.

## **CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN**

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción de las actividades.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.

- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
- Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales).

Los organigramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. En la parte superior del organigrama, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título: organigrama; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

Entre las técnicas reales para la elaboración de un organigrama se deben considerar:

- Los datos que deben recogerse,
- Las fuentes de información,
- Los métodos de recogerlos.

Para la elaboración de un organigrama se debe recoger principalmente la siguiente información:

#### Información sobre unidades

El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.

- Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.
- Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

#### Información sobre relaciones

Debe precisarse con que otros órganos y qué tipo de relaciones tienen cada uno de los órganos de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

#### ¿Organización futura o actual?

La elaboración de un organigrama puede deberse a dos situaciones:

- 1.- Planeación de una organización nueva.
- 2.- Representación de una organización existente.

#### Planeación de una organización nueva

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

## Fuentes de información

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- Los archivos de la institución,
- Los empleados y funcionarios,
- Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

## Métodos de recolección de datos.

- Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
- Cuestionarios escritos.
- Entrevistas con jefes y empleados.
- Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora)

NOTA: Lo ideal es usar una combinación de los cuatro.

## Registro de datos

Los datos recogidos deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis, y su tabulación en su caso.

## Análisis de datos

La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

## Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público

Por lo general, en este ámbito, los cambios de estructura orgánica se derivan de una propuesta que puede partir de:

- El presidente de la república.
- El titular de la institución.
- Una dependencia globalizadora (institutos oficiales que tienen la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para todo un sector administrativo o de actividad).
- Una cabeza de sector (secretario de Estado responsable de la coordinación de las entidades paraestatales agrupadas en un sector de actividad).
- La autoridad administrativa de la institución.
- Un área específica de trabajo.

## Mecánica

El procedimiento para modificar estructuras de organización en esta instancia es muy claro, ya que por su naturaleza eminentemente jurídica se apega a las siguientes fases:

- Determinación del cambio específico a realizar.
- Justificación técnica.
- Fundamentación legal.
- Presentación de la propuesta de cambio.
- Análisis interno y/o ajuste.
- Integración del documento final.
- Autorización del titular de la institución.
- Envío de la propuesta a la secretaría de Sector.

En caso de aprobarse, se autoriza la modificación de la estructura.

La validación de la propuesta se remite a la institución para su implantación.

## Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado

La mayoría de las organizaciones privadas llevan a cabo revisiones más o menos periódicas de su estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

## Mecánica

Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales, del tipo de respuesta que debe darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su instrumentación.

Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse en:

### Básicos

Éstos implican ajuste a operaciones, actividades o funciones en mínima medida, que pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina.

Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia funcional y de la estructura orgánica que se afecta, así como las ventajas que el cambio reportará a la organización.

### De alcance medio

Estos cambios implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial.

En este caso se aplica el procedimiento general para la elaboración y/o actualización de organigramas.

#### Globales

Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud conlleva la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también debe considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance.

#### Difusión

La implantación de reformas o modificaciones a la estructura orgánica debe realizarse con la participación de las unidades administrativas involucradas, por lo que es conveniente la celebración de conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Asimismo, uno de los medios más efectivos que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta toda la institución.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS**

Los organigramas. Se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: Por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

#### **Por su naturaleza:**

##### Micro administrativo

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

##### Macro administrativos

Involucran a más de una organización.

Meso administrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

### **Por su ámbito**

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

### **Por su contenido**

Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades en el siguiente gráfico:

De puestos, plazas y unidades

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

*De Bloque*

Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

## 2.7 DISEÑO DE LOS ORGANIGRAMAS

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

1. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



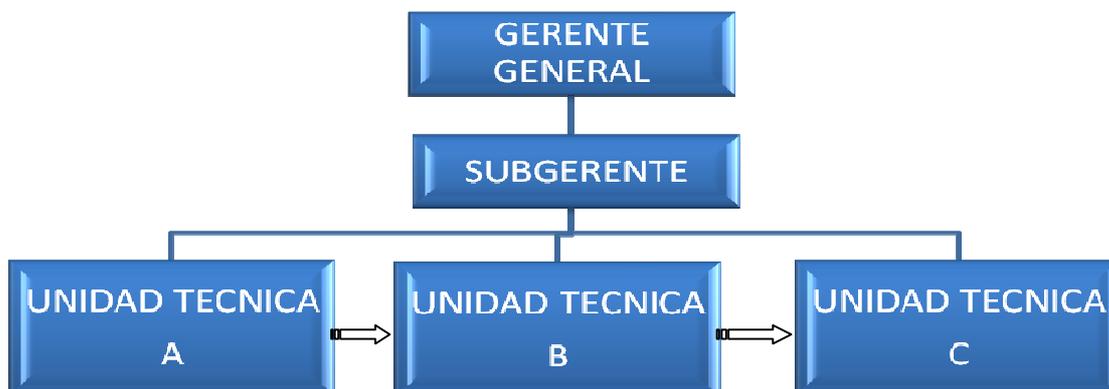
Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación. Quiroga (1999)



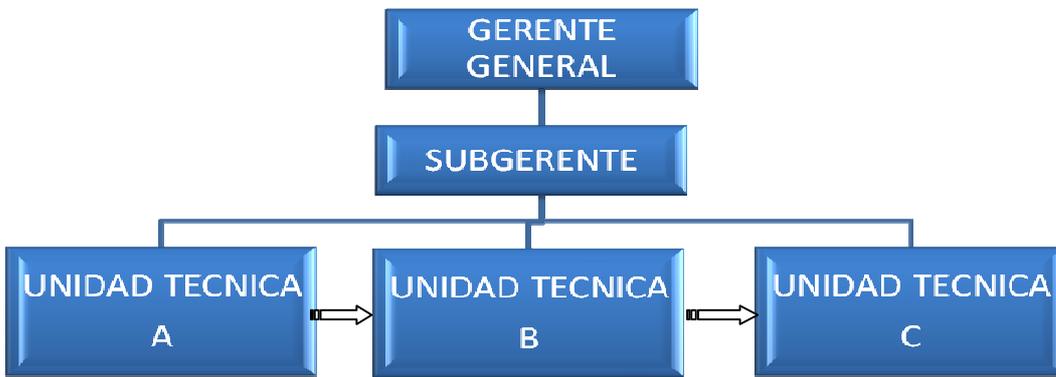
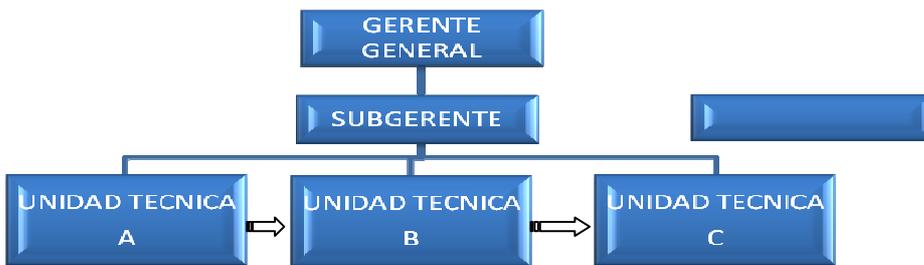
Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando. Quiroga (1999)



Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.  
Quiroga (1999)



Líneas de puntos o flechas discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales. Quiroga (1999)

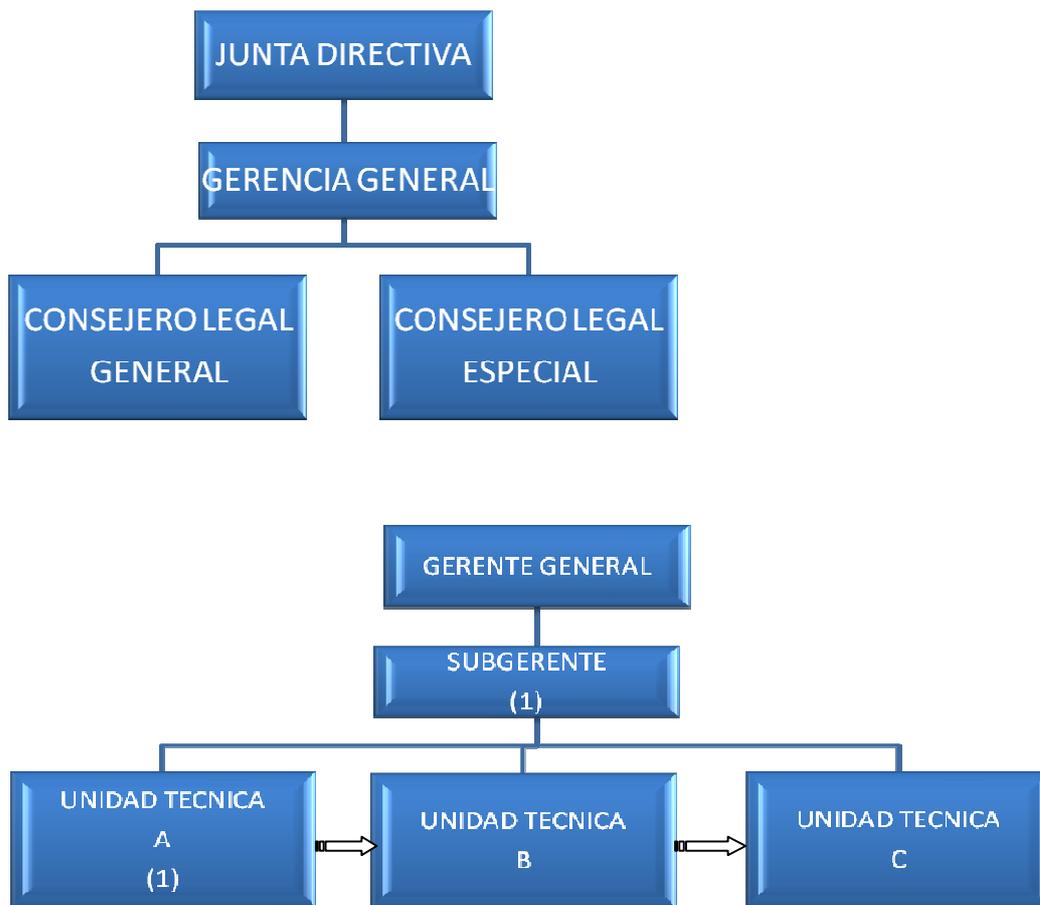


1. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.

2. Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.

3. Las líneas con zigzagues al final y una flecha indican continuación de la estructura.

4. Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número. Quiroga (1999)



## **FUNCIÓN**

**Función:** Es el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización. Quiroga (1999)



Responsabilidades y tareas que se demandan y esperan de una persona cuando se hace cargo de un puesto de trabajo.

Para tener una visión más clara, podemos hacer cuatro grandes grupo respecto a la responsabilidad que comporta cada puesto de trabajo:

**DIRECTIVOS:** responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

**MANDOS INTERMEDIOS:** responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

**TECNICOS:** responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

**OPERARIOS Y EMPLEADOS:** responsabilidad centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

### CLASIFICACIÓN

Independientemente de la actividad que realice una organización, existen una serie de áreas funcionales básicas, que son comunes a todas ellas, estas funciones se clasifican de la siguiente manera:

ÁREA FUNCIONAL	Producción
	Mercadotecnia
	Finanzas y administración
	Recursos humanos
	Calidad
	Sistemas de información

Las funciones básicas de estas áreas serían:

Producción: Que fabrica el producto	Ingeniería industrial
	Ingeniería de procesos
	Compras
	Planificación y control de la producción
	Fabricación
	Control de calidad
	Investigación y desarrollo
Mercadotecnia (área comercial): Que vende el producto ó servicio	Marketing
	Publicidad y promoción
	Ventas
	Administración de ventas
	Distribución (Logística)
	Nuevos productos
Finanzas y administración: Que opera con todas las funciones y controla los costos y beneficios	Tesorería
	Impuestos y seguros
	Créditos y cobros
	Contabilidad general
	Contabilidad de costos
	Control de gestión y presupuestos
	Auditoría interna
	Informática
Recursos humanos: Desarrollo y motivación de los integrantes de la organización	Reclutamiento y selección
	Nóminas
	Relaciones laborales
	Planificación y desarrollo de recursos humanos
	Formación
	Administración de personal

		Servicios médicos y sociales
Calidad	Calidad de procesos	
	Calidad de productos	
Sistemas de información: Encargada del tratamiento de la información dentro de la empresa		Coordinación y dirección de medios técnicos y materiales para la mejora de los sistemas de información.
		Desarrollo: Integración de actividades de programación y análisis funcional de nuevas aplicaciones y mantenimiento de las existentes.
		Sistemas: Implantación, dirección y mantenimiento de sistemas operativos y software básicos de la empresa.
		*Ofimática: Mantenimiento adecuado de la estructura microinformática.

\*Podemos definir Ofimática como el equipo que se utiliza para generar, almacenar, procesar o comunicar información en un entorno de oficina. Esta información se puede generar, copiar y transmitir de forma manual, eléctrica o electrónica.

### **Técnicas para obtención de información (análisis de puestos)**

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.

- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de R. H.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de R. H. de una empresa.

## **OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican los puestos que es necesario analizar.
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
- Obtienen información para el análisis de puestos.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

## **DESARROLLO DEL CUESTIONARIO**

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

## **OBTENCIÓN DE DATOS**

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Una de las técnicas más usadas es la *entrevista* que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general. Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima para los procedimientos de descripciones de puestos.

## **APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

**Descripción de puestos:** Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles.

**Datos básicos:** Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (departamento., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

**Resumen del puesto:** Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

**Condiciones del trabajo:** Condiciones físicas, horas de trabajo, riegos, necesidad de viajes y otras características.

**Aprobaciones:** Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

**Especificaciones del puesto:** Describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño: Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación en algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

## CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE UN PUESTO. (EJEMPLO)

### I.- Identificación del Puesto:

1. ....Nombre del puesto:
- 2.... División:
- 3... Departamento/Unidad:
- 4....Dependencia Directa:
5. Fecha de aplicación:

### II.- Identificación de quien responde el cuestionario:

1. .... Nombre:
- 2....Grado y escalafón:
3. Antigüedad en el Servicio:

### III.- Descripción Sumaria del Puesto:

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo con especialización
<input type="checkbox"/>	Administrativo contable
<input type="checkbox"/>	Administrativa secretarial
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Chofer

2.- Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

3. Elabore una relación de las Tareas Secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			

Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

6. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de				

información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

Comunicación Escrita:

Código	Tareas
	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

Comunicación Oral:

Código	Tareas
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

8. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en la Administración Pública? (marque con una X solo una respuesta).

<input type="checkbox"/> Imprescindible	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Aconsejable	<input type="checkbox"/> No relevante
---	-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria: <input type="checkbox"/>	Deseable: <input type="checkbox"/>	A los menos 1 año: <input type="checkbox"/>
Entre 1 y 3 años: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de 3 años: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

<input type="checkbox"/> Excelentes	<input type="checkbox"/> Buenas	<input type="checkbox"/> Regulares	<input type="checkbox"/> Malas	<input type="checkbox"/> Muy mala
-------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

11. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?

<input type="checkbox"/> Permanentemente	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Rara vez	<input type="checkbox"/> Nunca
--	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

Fundamente brevemente su respuesta:

12. ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?

13. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?

14. Desde su punto de vista, ¿qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?

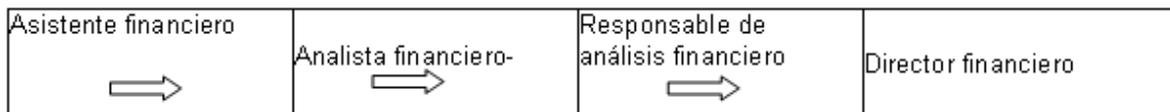
### DESCRIPCIÓN DE PUESTO (EJEMPLOS)

Área de Finanzas

Nombre del puesto: Analista financiero

Misión: Analizar la información de carácter financiero referida a la elaboración y seguimiento de presupuestos y elaborar estudios e informes financieros referidos a cuentas anuales, balances, inversiones y otros documentos contables.

Trayectoria del puesto:



Responsabilidades básicas:

- Realizar presupuestos y pronósticos de carácter financiero, a nivel de un área determinada o sobre toda la organización.
- Analizar balances y cuentas de resultados de la organización.
- Realizar estudios financieros: control de gastos, inversiones; y controlar las desviaciones presupuestarias.

Formación requerida:

Lic. En Contaduría Pública (titulado)

Lic. en Administración de empresas (titulado)

Área de Producción

Nombre del puesto: responsable de mantenimiento

**MISIÓN:** Responsable del adecuado mantenimiento de las instalaciones de la organización, de acuerdo con los planes de mantenimiento y necesidades puntuales, con el fin de que todas las instalaciones presten su servicio en el momento de ser requeridas.

Trayectoria del Puesto:

Operario de mantenimiento		
⇒	Responsable equipo de mantenimiento	
	⇒	Responsable de mantenimiento

Responsabilidades básicas:

- Elaborar programas de mantenimiento, asegurándose de su cumplimiento en tiempo y calidad.
- Supervisar y ejecutar los programas de mantenimiento preventivo.
- Prever las necesidades de piezas de recambio y maquinaria.
- Verificar la puntualidad y calidad del material recibido.
- Controlar los trabajos de mantenimiento contratados o encargados a otros.

Formación requerida

Ingeniero industrial titulado

**MISIÓN DEL PUESTO:** Síntesis de la razón de ser del puesto y de su contribución global a la organización

**RESPONSABILIDADES BÁSICAS:** Reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su misión recomendada

**PERFIL DEL OCUPANTE:** Características generales referentes a formación, edad y antigüedad de las personas que ocupan ese puesto.

## **2.8 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

### **VISIÓN DEL ESTUDIO**

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

## **PLANEACIÓN DEL ESTUDIO**

Los administradores pueden diseñar un programa de cambio organizacional teórico profundo y, sin embargo, no lograr ninguno de los resultados anticipados debido a que pasaron por alto la importancia de proporcionar motivación, reforzamiento y retroalimentación a los empleados. Estos principios de aprendizaje sirven para descongelar el viejo aprendizaje.

*Descongelar el viejo aprendizaje* requiere personas que deseen aprender nuevas formas de pensar y actuar. Descongelar se relaciona directamente con la resistencia al cambio. Los individuos pueden negarse a aceptar que necesitan adquirir más habilidades para un trabajo en particular o una mayor comprensión de los problemas de otras unidades de la empresa.

Rechazan la necesidad o la disminuyen porque consideran que al aceptarla admiten que no son tan competentes en sus puestos.

Es responsabilidad de la administración mostrar a los empleados por que deberían desear el cambio.

*El movimiento hacia el nuevo aprendizaje* requiere capacitación, demostración y atribución de facultades.

Mediante la capacitación y la demostración de lo apropiado de ésta, los empleados pueden ser facultados para asumir comportamientos que antes solo podían imaginar. Los nuevos comportamientos deben ser enseñados en forma sensible y cuidadosa.

El *comportamiento aprendido se reestructura* mediante la aplicación del reforzamiento y la retroalimentación.

El reforzamiento también puede ocurrir cuando el conocimiento o la habilidad adquiridos en un programa de capacitación son impartidos a través de un curso refrescante.

La administración debe tener cuidado de que al transferir al trabajador al sitio real de trabajo no se pierda lo que aprendió en el sitio de capacitación.

Una estrategia que se puede emplear para mantener las pérdidas a un mínimo es hacer que el sitio de capacitación sea similar al ambiente de trabajo real. Otra estrategia es recompensar el comportamiento recientemente aprendido. Si los colegas y superiores de las personas recién capacitadas reconocen y refuerzan las nuevas ideas o nuevas habilidades, las alentarán a continuar con el nuevo comportamiento.

Si los colegas y superiores se comportan en forma negativa, desalentarán a las personas recién capacitadas de persistir con los intentos de utilizar lo que han aprendido. Ésta es una de las razones por las que se sugiere que los superiores sean capacitados antes que los subordinados.

## **RECOPIACIÓN DE DATOS**

Los agentes de cambio facilitan la fase del diagnóstico reuniendo, interpretando y presentando datos. Aunque la precisión de los datos es muy importante, la forma en que los datos son interpretados y presentados también es importante.

Una acción apropiada necesariamente es precedida por un diagnóstico de los síntomas del problema. No hay una fórmula para hacer un diagnóstico preciso, pero las siguientes preguntas muestran al administrador o al agente de cambio la dirección correcta:

1. ¿Cuál es el problema de acuerdo con los síntomas del mismo?
2. ¿Que debe cambiarse para resolver el problema?

### 3. ¿Qué resultados se esperan del cambio y como se medirán?

Además del diagnóstico de los problemas organizacionales, los problemas de los empleados individuales también pueden y deben ser evaluados. La identificación de los problemas de los empleados individuales se logra por medio de entrevistas e información del departamento de personal. Las evaluaciones de desempeño indican dichos problemas y a menudo requieren que se busquen más detalles.

El proceso de acopio de datos puede obtener información en distintas formas. Cinco métodos distintos son útiles para diversos propósitos.

1. Los datos de cuestionarios se pueden obtener de grandes números de personas.
2. Las observaciones directas pueden ser tomadas del comportamiento real en el lugar de trabajo.
3. Puede entrevistarse a individuos seleccionados en puestos clave.
4. Se pueden organizar talleres con grupos para explorar diferentes percepciones de problemas.
5. Se puede examinar los documentos y registros de la organización para obtener información de archivo y actual.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

La interpretación y la presentación generalmente se logran en una o dos formas. Primero, los datos son analizados con un grupo de administradores superiores, a quienes se les pide hacer su propio diagnóstico de información; o, segundo, los agentes del cambio pueden presentar sus propios diagnósticos sin hacer explícitos sus marcos de trabajo específicos para analizar los datos. Una dificultad con el primer método es que la alta administración tiende a ver cada problema en forma separada.

Cada administrador visualiza su problema como el de mayor importancia y no reconocen otras áreas problemáticas. El segundo método tiene problemas inherentes de comunicación. Los agentes de cambio externos a menudo tienen dificultad con el segundo método debido a que se sumergen más en la teoría y en diversos marcos conceptuales que son menos realistas de lo que los administradores quisieran.

## FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

1. Tres métodos de cambio

	Tipos de programas de cambio	Resultados que se esperan del mejoramiento
Cambios estructurales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificación del trabajo</li><li>• Enriquecimiento del trabajo</li><li>• Descripción del puesto</li><li>• División en departamentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción</li><li>• Moral</li><li>• Desempeño</li></ul>

Cambios conductuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de equipos</li> <li>• Entendimiento intercultural para el manejo de la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Conciencia personal</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>
Cambios tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robótica</li> <li>• Automatización</li> <li>• Conectividad inalámbrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Producción</li> <li>• calidad</li> </ul>

Nuestro servicio consiste en: Reorganización administrativa:

- Definir los términos para la reestructuración de la organización
- Determinar y diagnosticar los problemas de la estructura actual
- Segmentar la estructura organizacional (creación de una jerarquía organizacional y definición de tareas).
- Análisis de los procesos formales de la organización (comunicación, liderazgo, manejo de los recursos humanos, etc.)
- Propuesta de una nueva estructura organizacional

## 2.9 REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, Y REINGENIERÍA.

Un análisis de la historia de la humanidad nos confirma que una de las características más importantes y que la distinguen de los demás seres es la capacidad del hombre de cambiar y buscar el progreso, tomando decisiones e iniciativas que definen su rumbo.

**De igual manera ocurre con las organizaciones, estas deben introducir cambios que le aseguren el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo también expresan, sus cambios.**

La accesibilidad a información, los modernos métodos de comunicación que han acercado a las naciones, la globalización y la competitividad son, entre otros, factores que han influido en las organizaciones y en los requerimientos de su personal.

Después de la segunda Guerra Mundial, las estrategias de abastecimiento llevaron a la administración a pensar en estrategias de producción con el objetivo de asegurar el abasto. Al equilibrarse la oferta y la demanda, la mercadotecnia se volvió vital. El estilo de la administración era autocrático.

En la década de 1960, algunas compañías japonesas (Toyota) se encaminaron hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir

los costos. Mientras esto sucedía, en el Occidente, los estrategas se esforzaban por analizar, segmentar y re analizar el mercado.

El estilo de administración seguía siendo burocrático y la mercadotecnia el eje central. Se esperaba que la fabricación apoyara y siguiera el liderazgo estratégico de la mercadotecnia.

Con el embargo del petróleo en 1973, otras compañías japonesas aprendieron los conceptos orientados hacia los procesos y comenzaron a aplicarlo en la producción. El Occidente seguía empeñado en la mercadotecnia. Además Japón comenzó a incursionar en los mercados de Occidente.

En la década de 1980, algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al aplicar muchas de las técnicas y filosofías que los japoneses tan hábilmente habían utilizado por más de 20 años.

En 1978, al sentir el impacto de la introducción japonesa en sus mercados, comenzaron a analizar las técnicas de fabricación de los japoneses. Para la década pasada el conocimiento de los principios de producción, como la fabricación justo a tiempo, era bien conocida.

Hoy día la mayoría de las empresas occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones. Pocas han aplicado las mismas fuera de su empresa. Por su lado, los japoneses han aplicado su experiencia en el mercado por más de una década.

Sin importar el área de operación de una compañía, toda organización líder alrededor del mundo **se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos**. Ha surgido la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en empresas industriales y de servicio para lograr avances rápidos y radicales en el mercado.

Hoy día no se puede contar con un ciclo previsible de los negocios como ocurría anteriormente. En el ambiente no hay nada constante ni previsible. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías hacia su revisión. Esas fuerzas son las llamadas tres C:

- Clientes,
- Competencia y
- Cambio.

Los nombres no son nuevos pero sus características son diferentes de lo que fueron en el pasado.

Anteriormente en la relación vendedor - cliente, el primero era quien mandaba. Hoy quienes mandan son los clientes, éstos no se comportan ya como parte de una masa sino que exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas.

La segunda C corresponde a la competencia que solía ser sencilla, la compañía que lanzaba un producto o servicio aceptable y al mejor precio era la que vendía. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

Por último, otra fuerza importante es el cambio, la naturaleza del mismo ha cambiado. Ante todo, se ha vuelto general y permanente. Los cambios se verifican en diferentes órdenes, la presión competitiva para crear nuevos productos aumenta constantemente. Por otro lado el paso del cambio se ha acelerado.

Todo lo citado ha llevado a la reorganización de las compañías de manera que puedan lograr sus objetivos ante el nuevo marco que se presenta y que se seguirá desarrollando en el siglo XXI.

## **MODELO APLICADO Y REINGENIERÍA**

**El enfoque que ha sido promovido más recientemente para reinventar las organizaciones es la práctica de la reingeniería. La reingeniería implica una reevaluación profunda del sentido general de la organización.** Los administradores deberían formularse una pregunta básica en su quehacer. "¿Si estuviera creando esta compañía hoy, dado lo que sé y la tecnología actual, como sería?" En otras palabras, los administradores deben suponer que están empezando en "una hoja en blanco"

**La reingeniería significa reconsiderar y rediseñar, radicalmente los procesos mediante los cuales se crean valor para los clientes.** Enumera la velocidad, la calidad del servicio y los costos fijos como temas importantes de la competencia actual que puede abordar la reingeniería. "el sello de una compañía exitosa es su disposición a abandonar lo que ha tenido éxito en el pasado. No existe una fórmula que siempre gane".

### **Concepto de Reingeniería:**

**Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento. Hammer (1994)**

Como es notorio esta definición tiene 4 palabras claves

1. Fundamental: La reingeniería determina primero qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
2. Radical: La base de esta palabra viene del latín radix que significa raíz rediseñar radicalmente llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, sino abandonar lo viejo; descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
3. Proceso: es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor por el cliente. Esta es la palabra que más trabajo da a los gerentes

corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona.

4. Espectacular: La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

### Pensamientos de Reingeniería

Los siguientes cuestionamientos necesitan ser vividos por los gerentes:

¿Para qué es este negocio? Es perfectamente posible que uno esté rediseñando sus procesos para un negocio equivocado.

¿Para qué son nuestros negocios?

¿"Qué resultados comerciales queremos en el mercado?"

¿"Qué cambios en nuestro trabajo básico y en nuestros procesos administrativos tenemos que efectuar para obtener esos resultados?"

¿Qué clase de cultura organizacional queremos?

¿Cómo hacemos nuestro trabajo?

¿Con qué clase de personas queremos trabajar?

Estas cuestiones de propósito, principios de comportamientos, proceso y personas no son nuevas. Estas son cuestiones que definen el trabajo de un gerente. Seguirá siendo válido examinar cuestiones de estrategia, estructuras y sistemas.

El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases.

Fase 1: Descubrimiento: Es un examen que busca identificar la oportunidad y la escala para reingeniería de procesos esenciales con o sin la búsqueda de puntos de innovación radical. Esta fase se compone de cuatro pasos:

- Inicialmente la gerencia debe seleccionar el proceso objeto de reingeniería. Se forma un equipo multidisciplinario y multifuncional para llevar a cabo el proyecto y decidir sobre las herramientas y técnicas a usar.
- El segundo paso consiste en evaluar el trabajo realizado para asegurar que se omiten problemas importantes.
- Luego la compañía decide el proceso esencial a cambiar y las metas en cuanto a mejorar en los otros procesos.
- El cuarto paso consiste en comprometerse con el proceso iniciado.

Fase 2: Rediseñar: Esta fase implica el empleo de todas las habilidades y talentos administrativos inherentes al diseño de cualquier producto físico. Contiene cinco pasos que son en secuencia:

- Movilizar el equipo del proyecto
- Analizar de manera más rigurosa los procesos a ser rediseñados
- Innovar para llegar a una visión más detallada de cómo quedará el proceso.
- Proyectar: no es sólo un proceso mental, sino que utiliza herramientas de innovación y creatividad para construir un puente entre la visión al diseño conceptual real.
- Comprometerse: la alta gerencia necesita comprometerse formalmente con el cambio.

Fase 3: Realización: El poder de la reingeniería de los procesos radica en su alcance a nivel de toda la compañía. Este alcance requiere que el esfuerzo cree un entorno que abarque toda la compañía que se pueda introducir el cambio con éxito.

Esta fase cuenta con cinco caminos que juntas transforman totalmente las operaciones del negocio.

- Movilizar: Consiste en armar equipo, detallar plan, confirmar inversión y reembolso y reconocer impacto.
- Comunicación: tener visión completa en contexto, visión de la corriente de trabajo, explicar exposición razonada y validar visión, plan e impacto.
- Actuar: Ejecutar tareas, control contra plan y comunicar
- Medir: contra especificaciones objetivo y medir resultado costo – beneficio
- Sostener: Administración actual y medidas claves de desempeño

### **Resistencia a los cambios**

Un aspecto crucial de la reingeniería es el problema de persuadir a la gente dentro de una organización, de que acepte, o que por lo menos no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande. Para ello es necesaria una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando.

Las compañías que han logrado éxito han hecho el mejor trabajo en fórmulas y exponer dos mensajes claves que tienen que comunicarle a su personal. El primero dice: aquí es donde estamos y esta es la razón por la que la compañía no puede quedarse donde está. El segundo es: aquí es donde tenemos que llegar como compañía.

El primer mensaje tiene que ser un argumento convincente a favor del cambio. Esto es crucial porque los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán a su favor e incluso pueden obstaculizarlo.

El segundo mensaje, lo que la compañía tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar.

Al primer mensaje se le conoce como "argumento pro-acción" y al segundo "declaración de visión".

Desarrollo organizacional es el término utilizado con frecuencia para encerrar los métodos para cambiar a los empleados. Esencialmente se refiere a la colección de técnicas para entender, cambiar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización a fin de mejorar su efectividad. Se construye sobre valores humanísticos democráticos. Enfatiza el confrontar los problemas y conflictos entre los miembros de los grupos y entre los grupos de trabajo. Concede gran importancia al crecimiento humano y organizacional, al proceso de colaboración y participativo y al espíritu de búsqueda.

## **2.10 APLICACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

Conclusión definición con la que se identifica esta investigación:

Reorganización Administrativa: Es cuando una organización, después de un periodo de vida útil, siente una obsolescencia, o por el crecimiento de su misma infraestructura, le provoca incapacidad para cumplir con sus objetivos, por lo que debe diagnosticar el estado en que se encuentra su organización, por lo que si fuera el caso debe introducir cambios en su normatividad, en su estructura organizacional, en sus recursos humanos, en su tecnología, en su gestión, en su clima organizacional, y en su productividad, para que le aseguren el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo también expresan, sus cambios.

Las estructuras Organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, o en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Los síntomas que presentan las estructuras Organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

Internos:

- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular.
- Inadecuada división del trabajo.
- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática en las relaciones de trabajo.

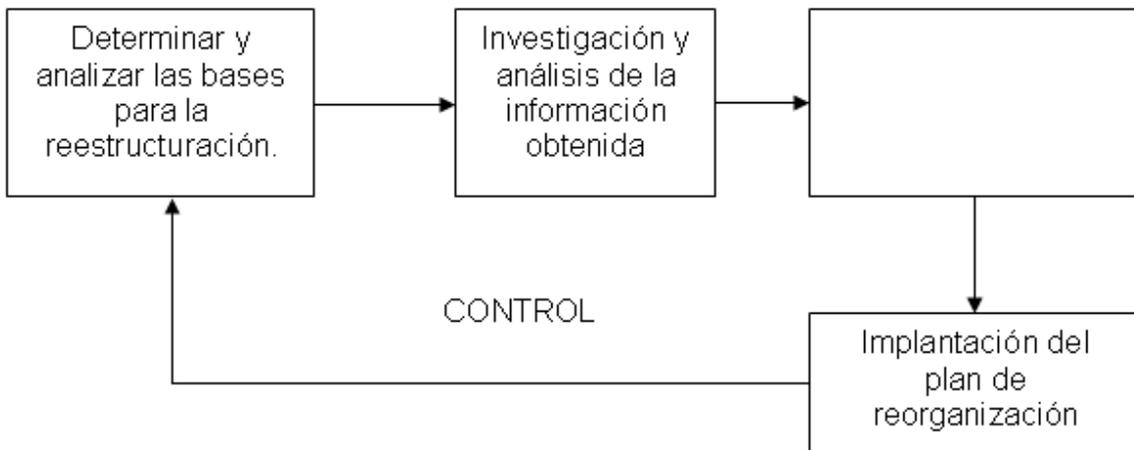
Externos:

- Avances científicos y tecnológicos.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social y cultural.

Estos síntomas deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que se sugiere, debe ser realizada por consultores ajenos a la empresa pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización.

La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización o en su caso el cambio total de la estructura Organizacional.

En caso de existir la necesidad de implantar un proceso de reorganización, la representación gráfica de este, sería la siguiente:



Dicho proceso estará supeditado a la eliminación de los problemas organizacionales, o síntomas, así pues el proceso será cíclico, cada que la organización presente problemática en sus actividades ó funciones.

Con la definición de estos términos, se persigue generar una serie de estudios, análisis, y acciones conducentes a lograr un ordenamiento de la estructura organizacional de las dependencias públicas, que faciliten la mejora en la prestación de los servicios públicos que le competen.

### **Reorganización Estructural Integral**

Comprende el estudio, revisión y análisis de toda la organización y su correspondencia con la misión que define el marco legal y normativo institucional, así su adaptación a las

necesidades y requerimientos de la sociedad. Los componentes básicos para la elaboración del estudio que fundamente una reorganización total se establecerán en las Guías emitidas.

### **Reorganización Estructural Parcial**

Se refiere al estudio, revisión y análisis de una parte de la organización, con el propósito de incorporar unidades, suprimir, modificarlas o redimensionarlas. Los componentes básicos para la elaboración del estudio que fundamente una reorganización parcial se establecerán en la Guía específica emitida.

### **Reorganización Estructural fundamentada en ley**

Se refiere a la creación de una nueva estructura integral, modificación, supresión o establecimiento de unidades administrativas en alguna institución por disposición de ley, Para su aprobación se atenderá a la Guía específica emitida.

## **MODELO APLICADO Y CON EL QUE SE IDENTIFICA ESTA INVESTIGACIÓN, MODELO DE: FRANKLIN FINCOWSKY (2009).**

Emprender un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha.

Hacer un diagnóstico por medio de un cuestionario aplicado al área que se desea reorganizar, y se debe tener claro que al revisar a fondo su forma de operar, su comportamiento organizacional, sus estrategias, su estructura, sus procesos, sus programas, sus proyectos prioritarios y su relación con los grupos de interés implica un arduo y complejo trabajo.

**CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:** es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes de un grupo de personas.

Cuando se cambia una organización se afecta de forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical del organigrama.

Debido a ello, la formulación de una propuesta de reorganización tiene que fundamentar las causas que la originan y su área de influencia.

### **INTERNAS**

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta.
- Lentitud en el flujo de recursos económicos.
- Cambio de estrategias.
- Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultades en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.

- Como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño.
- Para asegurar una ventaja competitiva.

## EXTERNAS

- Cambio en la situación del mercado.
- Presión de una competencia.
- Modificación de las condiciones económicas del país.
- Cambios en el marco legal.
- Como propuesta de cámaras o grupos de afiliación.
- Por acuerdos inter e intra organizacional.
- En atención a convenios y/o tratados nacionales o internacionales.
- Por demanda de grupos de interés.

Se requiere disponer de elementos de decisión aptos para poder dimensionar y estructurar un proceso de reorganización, en base a ello se muestra un recuento de los principios, criterios y técnicas más importantes que orientan y ordenan la estructura y forma de operar de las empresas, y para una mejor comprensión se encuentra dividida en: la visión clásica y enfoque alterno.

**VISIÓN CLÁSICA:** tiene que ver con los principios de la organización que son:

**Departamentalización:** es la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, el producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal las operaciones y sus actividades en grupo o unidades relacionadas entre sí.

**Jerarquización:** es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

**Línea de mando:** simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

**Unidad de mando:** es importante que una unidad administrativa solo tenga un titular, para evitar la duplicidad y conflictos de autoridad.

**Autoridad:** es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se tome una decisión.

**Responsabilidad:** implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad.

**Tramo de control:** es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

Comunicación: es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. Hay formal e informal.

Costo total: representa el costo en que se incurrirá al reorganizar.

#### ENFOQUES ALTERNOS:

Gestión de cambio: la empresa debe desarrollar su capacidad autocrítica para su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares.

Hay dos fuentes de de cambio: las externas y las internas.

Ambiente externo son el conjunto de fuerzas y condiciones que afectan a la organización.

Ambiente interno se generan el seno de la organización.

El tipo de cambio depende del tiempo de respuesta de la organización y se dividen en:

Reactivo: es cuando la organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o interno.

Proactivo: es cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio de una nueva tendencia.

El grado de cambio puede ser radical o incremental.

Radical: es cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades.

Incremental: es un proceso permanente de evolución, a lo largo del tiempo se implementan muchos pequeños ajustes de forma rutinaria.

Modelo aplicado.

Cuando se ha definido el marco y el grado de cambio es necesario el uso de un modelo.

Concepción del cambio: a medida que se desarrolla el proceso del cambio es necesario monitorear las reacciones de los empleados y los resultados.

Es importante la atención de las fortalezas y debilidades de la entidad, lo que la posibilita para convertirse en un modelo de operación aceptable.

Establecimiento de mecanismos de cambio: hay que dejar en claro la que la nueva estructura abarcará términos de composición, productividad y competitividad.

Revisión de la base jurídica: el ajuste o adecuación debe fundamentarse en la normatividad.

Definición de un marco de trabajo: basados en el diagnóstico se debe definir un marco de trabajo que interrelacione procesos con funciones en forma coordinada y coherente.

Análisis de la estructura organizacional: analizar o considerar todas las variables que afecten a la organización. Plazas, liquidaciones, normatividad.

Efecto de los aspectos presupuestarios en la estructura: es considerar a la plantilla de personal, sistema de percepciones, y presupuesto asignado.

Condiciones de trabajo internas: Estudiar todas las condiciones imperantes en la organización para crear una atmósfera de trabajo positivo.

Rediseño de puestos: modificar responsabilidades y las tareas de los puestos.

Integración del proyecto de reorganización: estructurar el proyecto con todos los elementos de juicio ya observados.

Aplicación de la reorganización administrativa.

De hecho hay recorte de empleados menos productivos, recorte de empleados brillantes de edad avanzada, despido de empleados.

Estrategias: estas apoyan el proceso de reorganización administrativa y pueden ser: Corporativas, funcionales, de negocios y globales.

La metodología de reorganización administrativa tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistémica, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis.

Planeación: determinar los lineamientos generales de reorganización.

Instrumentación: consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables.

Análisis de información: examinar los componentes organizacionales, elaborar un diagnóstico y girar las recomendaciones procedentes.

Implementación: poner en práctica los criterios acordados y fijar grados de responsabilidad.

Seguimiento y evaluación: analizar el comportamiento de los cambios realizados.

## 2.11 CONCEPTUALIZACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

### ADMINISTRACIÓN.

Otro concepto que es necesario definir es el que se refiere al concepto de administración para diferenciarlo del concepto de gestión, entre las definiciones encontradas por esta investigación están las siguientes:

Dentro de las definiciones más conocidas de Administración manejadas por diversos autores, están la de Tamames (2005), Muñoz (1989), Terry (1990), Koontz (1920), Clushkov (2001), Brech (1998), Mooney (1989), Peterson (1989), Tannenbaum (1985), Fayol (1886), Morstein (1925), Adams (1938).

### ANÁLISIS.

Dentro de las definiciones más acordes con esta investigación están las de Tamames, la que habla de un conjunto ordenado y sistematizado, de técnicas y prácticas con la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos, para obtener resultados con mayor eficiencia y una óptima coordinación de los recursos humanos y materiales, la de Tannenbaum, que habla del empleo e la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados hacia los logros de la empresa. La de Fayol, que habla que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Y la de Adams, que habla de coordinar hábilmente muchas energías sociales que con frecuencia son conflictivas, como un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad a través del proceso administrativo.

### CONCLUSIONES SOBRE EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

En función de las definiciones encontradas emitidas por lo diferentes autores, y teniendo en cuenta las diferentes aportaciones de todos los teóricos de la administración, esta investigación estructuro la siguiente definición para el concepto de administración que resulto más adecuada para el presente trabajo.

**ADMINISTRACIÓN: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia.**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura organizacional.

Se dice que con un buen capital intelectual cualquier organización funciona. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas

efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, valido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la confusión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

## **DEFINICION DE ADMINISTRACION DE VARIOS AUTORES**

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

- El Dr. George R. Terry define administración como: "La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas".
- Koontz y O'Donnell nos da la siguiente definición de administración: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
- E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".
- J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".
- Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
- Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- F. Morstein Marx la concibe como: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".
- Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”, en esta definición hay cuatro elementos que son:

1. Meta
2. Campo de acción
3. Definición de la Acción
4. Orientación

Séneca afirmó... “Si el hombre no sabe a cuál puerto se dirige, ningún viento le es favorable.” Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo."

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

1. Obtener Utilidades (Económicos)
2. Proporcionar buenos productos o servicios
3. Mantener a la cabeza de los competidores
4. Bienestar de los empleados (Sociales)
5. Ser eficiente
6. Progresar

## **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

1. La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los Ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo Planeado.
2. Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
3. No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las Actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

4. En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.
  5. La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
  6. Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y Los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
  7. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, Equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
  8. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. Edison dijo... "Dos personas unidas en una tarea común han de hacer mucho más que duplicar las Energías."
- Concluimos diciendo que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de Organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

## CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Dentro de las características de la administración tenemos las siguientes:

1. *Universalidad*: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación Sistemática de medios.
  2. *Especificidad*: La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, Productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
  3. *Unidad Temporal*: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en Mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
  4. *Unidad Jerárquica*: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en Distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo Cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose Siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
  5. *Valor Instrumental*: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
  6. *Flexibilidad*: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
  7. *Amplitud de Ejercicio*: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.
- También podríamos mencionar otras características como:
- a) Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
  - b) Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.
  - c) Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.
  - d) La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La

habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

e) La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

f) Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir que el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona.

## **LOS ONCE MANDAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI**

La tendencia de los negocios para el tercer milenio es la valoración del capital intelectual. Si los gerentes se prepararan para administrar y potenciar el capital intelectual al menos de la misma manera como se preparan para administrar las finanzas o la producción de sus firmas, sus compañías estarían mejor situadas y las personas que hacen parte de ellas trabajarían con más corazón por ser los mejores. Básicamente los 11 mandamientos de Kiernan hacen referencia a la potenciación del capital intelectual, a continuación hacemos referencia a ellos:

1. *No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa:* Inventa las tuyas y haz que otros sigan tus pasos.

2. *¡Innovar o Morir!:*

Desarrolla estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realiza ejercicios de creatividad en toda la empresa.

3. *Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas:* Quieres ser parte de una empresa excepcional, fíjate en todos tus colaboradores y en todos los procesos, seguro hallarás potencial de valor que podrás aprovechar y apalancar.

4. *Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa:* El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no llegarás a ningún lado sin llevar los planes a la práctica, más vale que seas rápido antes que otros se te adelanten. Mejor dicho, no camines, corre y si puedes cómprate una moto porque tu competencia se mueve más rápido de lo que imaginas.

5. *Debes ser proactivo y experimental:* tienes una iniciativa en mente pero no sabes cómo decirlo en la junta directiva por miedo al rechazo. Inténtalo y si dan vía a tu idea llévala a cabo, la prueba y el error valen.

6. *Rompe barreras:* Las compañías "virtuales" del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. Sal de lo convencional, empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, cambia horarios, formas de compensación y de capacitación, etc.

7. *Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo:*

Empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, si tu los contrataste es porque son los mejores cree en ellos.

8. *Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento:*

Los mercados de mayor crecimiento en el mundo no sólo están fuera de Estados Unidos, también están fuera de los países de la OECD. Conviértete en un dirigente global, sí así como suena, las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que puedes aprovechar.

9. *Admite que la revolución eco industrial está sobre nosotros:* Los resultados financieros no son lo Único que cuenta, debes pensar en tus hijos y nietos, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día.

10. *Has del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa:* Si tienes la posibilidad de conocerte, aprender rápido y atacar, basado en dicho conocimiento, las debilidades de tu empresa, tendrás una ventaja sobre tus competidores. Si el aprendizaje lo conviertes en oportunidades, nuevos

productos, servicios y tecnologías antes que tu competencia, serás líder.

*Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño:* No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debes detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de tu empresa.

## 2.12 CONCEPTUALIZACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

La **productividad** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.<sup>1</sup>

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama **productividad (P)** al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  **$P = \text{producción/recursos}$**

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

### Desarrollo de la productividad en las empresas

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma.

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.

- Asesoramiento y participación.

### **Tipos de productividad**

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como **productividad laboral** y como **productividad total de los factores** (PTF).

La productividad laboral se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

### **Factores que influyen en la productividad**

- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Asesoramiento y participación.<sup>2</sup>

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- **Productividad = Salida/ Entradas.** Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- **Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- **Salidas:** Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

## **Mejora de la productividad**

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad
- Otros.<sup>3</sup>

## **Productividad, sustentabilidad e impacto social**

Según las hipótesis de la economía neoclásica, la productividad se evalúa según los factores de producción capital y trabajo únicamente, ignorando la cantidad de recurso natural empleado. Esto es consecuencia de la época en que el modelo fue ideado (siglo XIX), en la que no se conocían límites a la explotación de estos recursos. Sin embargo, hoy en día la situación ha evolucionado mucho y sabemos que cada vez estamos más cerca del agotamiento de las energías fósiles (ver Pico petrolero) y diversas materias primas. Esto se traduce en el hecho que la huella ecológica global de la humanidad sobrepasa la bio capacidad de la Tierra para renovar sus recursos naturales. Así, cuando la productividad aumenta, en general, para una misma cantidad de capital y de trabajo, la cantidad de recurso natural empleado aumenta. Esto se traduce en un efecto negativo en términos de sustentabilidad, excepto si los recursos proceden del reciclaje. De la misma forma, si la productividad aumenta, el número de horas trabajadas para obtener una misma cantidad de producción disminuye, por lo que se necesitan menos trabajadores para mantener la producción, provocando un aumento del desempleo.

## **DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD CON LA QUE SE IDENTIFICA ESTE TRABAJO.**

Productividad:

Se define como la capacidad de producir más cantidad de servicios y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado del servicio deseado, más productivo es el sistema. Esto redundaría en un costo bajo que permite presupuestos más bajos, esto para el caso de organizaciones de gobierno.

## **Otras definiciones de Productividad**

*"Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla."*  
(Estudio del trabajo OIT)

### **Conclusión: Productividad:**

"Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. 'Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora' o también se tiene que 'Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora'". Schroeder, (1983)

"Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad." Koontz, (1998)

"La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. Esto redundaría en un costo bajo que permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social)."

Eli Goldratt propone medir la productividad como: La velocidad a la que el sistema genera dinero/los gastos de operación en un periodo determinado

*"La relación entre el producto obtenido y el sustrato consumido por unidad de tiempo [Kg m<sup>-3</sup> s<sup>-1</sup>]' Ertola (1994) de ahí que se asocian los modelos de crecimiento y formación de producto con la productividad de un proceso*

## **CAPITULO 3**

### **ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE CAMPO.**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES OPERATIVAS REALES QUE SE USARAN EN EL ESTUDIO DE CAMPO:**

En el apartado del marco teórico, se logró definir cada una de las dimensiones de las variables de la productividad y de la reorganización administrativa, solo queda comprobar que estas dimensiones plasmadas en literatura consultada sobre el marco teórico sean las dimensiones que debemos de medir, a continuación a través de un análisis comparativo entre lo que arroja la teoría , se pueden observar estos objetivos que traducidos en dimensiones, efectivamente se medirán con el instrumento elaborado para determinar la elevación de la productividad y los elementos de la reorganización administrativa. Las que a continuación se muestran:

Las variables que definirán una reorganización administrativa en las organizaciones públicas son:

Variable dependiente: Elevación de la productividad

Variabes independientes: Reorganización administrativa.

Variabes independientes e indicadores:

#### **3.2 CONSTRUCCIÓN DE ÍTEMS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

Variable independiente: Normas

Indicadores:

- Variable normativa: Se refiere a las leyes, decretos, directrices, circulares que se deben seguir y obedecer para realizar la gestión dentro de los parámetros establecidos en el marco jurídico vigente y establecido para una entidad pública.

Ítems:

1. En este departamento existen y se aplican manuales de políticas y procedimientos actualizados. (eede)
2. Existe un reglamento sobre las condiciones generales de trabajo que delimite las funciones de los empleados.(eurs)
3. Existen métodos señalando los diagramas de flujo de las actividades, y Las instrucciones para su ejecución son claras y precisas.(emsl)
4. Se cumple con los estándares de calidad(sccl)
5. Se cuenta con una misión y visión visibles acorde a la organización de este departamento( sccu)

Variable Independiente: Estructura

Indicadores:

- Variable de estructura: En el campo de las organizaciones públicas, son los elementos que conforman la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y relación con otros elementos que conforman la organización.

Ítems:

6. Existe un organigrama en este departamento (euoe)
7. Hay un cuadro organizativo que especifique facultades y obligaciones de ejecutivos y Del personal (huco)
8. El tipo de estructura organizacional es funcional (etde)
9. Se subdivide el trabajo en unidades operativas y están adecuadamente distribuidas las actividades en este departamento (sset)
10. Los perfiles de la autoridad y de los empleados están seleccionados y adecuados a las actividades del departamento. (lpdl)
11. Funciona el liderazgo en esta organización (fele)

Variable independiente: Recurso humano:

Indicadores:

- Variable de recurso Humano: Se refiere a las personas que trabajan permanentemente en la organización o tienen una relación directa con esta, mediante alguna relación laboral con la entidad. Se refiere a las personas que desarrollan algún trabajo en una organización y pertenecen a la organización formal e informal y ejercen una influencia directa o indirecta en la gestión y desarrollo de la organización.

Ítems:

12. Se perciben buenas relaciones entre el personal (spbr)
13. Los recursos humanos son suficientes (lrhs)
14. Se agrupan las obligaciones operativas en puestos y las cumple el personal de forma precisa como se lo señalan los reglamentos inherentes a su cargo.(salo)

Variable independiente: Tecnología:

Indicadores:

- Variable de Tecnología: Se refiere a los conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución de la gestión (acervo de conocimientos) y por sus manifestaciones físicas derivadas (máquinas, equipos, instalaciones,) que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos, es decir, en los bienes y servicios públicos. Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

Ítems:

15. Los directivos del departamento tienen conocimientos actualizados de lo que se hace en el departamento. (lddd)
16. Se cuenta con el equipo y el material necesario para el desempeño de las actividades de este departamento. (scce)
17. La información que fluye, se interpreta, se procesa y se analiza adecuadamente.(liqf)

18. Existe el apoyo de parte de las autoridades inmediatas proporcionando facilidades y recursos para el desempeño de las actividades. (eead)

Variable independiente: Gestión:

Indicadores:

- Variable de gestión: Se refiere a cómo se formulan y operan los servicios públicos y el trabajo detallado de las organizaciones públicas. La gestión busca desarrollar el conocimiento en torno a los procesos que se dan en la organización.

Ítems:

19. Existe control y supervisión de las actividades del departamento. (ecys)
20. Existen estudios de tiempo de cada actividad y se cumplen con los cronogramas emanados de las áreas centrales y de los programas operativos en tiempo y forma. (eedt)
21. Los tiempos en que se atiende cada actividad son suficientes. (lteq)
22. Se perciben rezagos de trabajo en las actividades del departamento. (sprd)
23. Se atienden de manera oportuna los imprevistos. (sado)

Variable Independiente: Condiciones de trabajo:

Indicadores:

Ambiente y clima organizacional

Ítems:

24. Existe un buen clima de trabajo. ( eubc)
25. Hay motivación constante de parte de las autoridades de este departamento hacia los empleados. (hmcd)
26. Las autoridades de este departamento hacen caso de sugerencias de mejora, sugeridas por parte de los empleados. (lade)
27. Percibe usted favoritismos en las remuneraciones y en las actividades. (pufe)

Variable dependiente: Productividad:

Indicadores e ítems:

28. Es productivo este departamento. (eped)
29. Se emiten muchos documentos. (semd)

## TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo se inicia lo relacionado con el trabajo de campo, en el cual se involucra el procedimiento empleado para **la recolección de datos** (pertinentes sobre las variables, sucesos, contextos, categorías, organizaciones y objetos involucrados en la investigación de la elevación de la productividad en las áreas administrativas de la ESCA Sto. Tomás, usando una reorganización administrativa. Así como aplicar los **instrumentos utilizados y la forma de procesar la información**.

### 3.3 UNIVERSO Y MUESTRA REPRESENTATIVA.

Esta etapa de la investigación da inicio a lo que es la validación empírica o estudio de campo, **a través de la identificación del universo de la población y de la definición y determinación de la muestra**, lo que se complementa con la recolección y el análisis de datos. Resulto de utilidad para llegar a este momento el **diseño de un cuadro de datos o**

**matriz de congruencia**, en el que se detalla en un cuadro de doce columnas, el título de la tesis, su justificación, el planteamiento del problema, el marco teórico, problema de investigación, hipótesis, variables, definición conceptual, definición operacional, y lo más importante para el trabajo de campo, las dimensiones, los indicadores y los ítems (Figura No. 2) lo que marco el camino para elaborar el instrumento que permitió recolectar los datos, una vez que se selecciono la muestra representativa.

Universo.

La población que se analizó para valorar cuantitativamente la respuesta del desempeño de la reorganización administrativa sobre la elevación de la productividad en esta investigación, resulto ser de; 54 encuestas que corresponden a la cantidad de departamentos que hay en el área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS, entre empleados y usuarios, se pudo reconocer en dos grandes sub-poblaciones:

- Toda la planta laboral que opera en las áreas administrativas.
- Y los usuarios que reciben los servicios de éstas áreas administrativas

### **3.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.**

En este caso no fue necesario usar una muestra y se decidió entrevistar a los 54 departamentos de las áreas administrativas que conforman toda la ESCA STO. TOMÁS.

De acuerdo a Dankhe (1986), en esta investigación se cubrirán dos tipos de investigación; exploratoria, y correlacional. Desde el punto de vista de los programas del politécnico, será una investigación aplicada, de desarrollo tecnológico, socio- tecnológica y administrativa TORRES (2007).

Como en esta investigación se pretende verificar una hipótesis causal, mediante el control de las principales variables del fenómeno, es decir la relación que existe entre la reorganización administrativa y la elevación de la productividad, y como inciden en la calidad de los servicios de la ESCA STO: TOMÁS.

Se trata por el contrario, de poner bajo control la mayor cantidad posible de variables, escogiendo cuotas de unidades de análisis en donde haya cantidades semejantes que difieran solamente en la variable independiente. Este diseño experimental tiene dos propósitos: descubrir las relaciones causales desconocidas que hay entre la reorganización administrativa y la elevación de la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS, para demostrar si la hipótesis, de que la elevación de la productividad, tiene relación con la reorganización administrativa, y determinar si se aprueba o se rechaza dicha hipótesis.

Según HERNANDEZ SAMPIERI (2003), Para seleccionar la población de estudio, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis, que en este caso son los departamentos que integran el área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS, y los empleados de las áreas administrativas que trabajan en dichos departamentos y los usuarios que requieren los servicios de éstas áreas administrativas. En primer lugar se consideran a todos los departamentos de las áreas administrativas, aquí mediremos todas las variables que estén relacionadas con la reorganización administrativa y con la productividad, por lo

que será necesario entrevistar al personal de las áreas administrativas. Por otro lado se entrevistará a los usuarios para medir la variable de la productividad.

La población comprende a todos aquellos departamentos u oficinas, que estén relacionados con la problemática y la gestión del área administrativa, lo que de acuerdo a los organigramas de esta Institución educativa son 54 departamentos.

La población comprende a todas aquellas oficinas de la ESCA Sto. Tomás, las que de acuerdo a los organigramas son 54 oficinas, que son ocupadas, para la resolución de problemas y proporcionar servicios para la atención de los usuarios:

Dentro de las oficinas tenemos:

- Activo Fijo
- Almacén
- Artesanías
- Audiovisual
- Celex
- Control presupuestal
- Consultorio Dental
- Coordinación de estructura académica
- Coordinación de relaciones públicas
- Coordinación de enlace y gestión técnica
- Coordinación de Poli emprende
- Coordinación de control e exámenes LRC
- Coordinación de control e exámenes CP
- Coordinación de Orientación juvenil
- Coordinación de maestría en Administración Pública
- Coordinación de maestría en Administración de Negocios
- Coordinación de maestría en Administración Gestión y Desarrollo Educativo
- Coordinación de seguridad y vigilancia
- Departamento de Gestión Escolar
- Departamento de evaluación y seguimiento académico
- Departamento de titulación profesional
- Departamento de servicios estudiantiles
- Departamento de Formación Profesional en CP.
- Departamento de Formación Profesional en LRC.
- Departamento de formación básica disciplinaria e integral
- Departamento de formación Profesional de LNI y LCI
- Departamento de Investigación de LRC
- Departamento de Recursos Materiales
- Departamento de Mantenimiento y Servicios
- Delegación Sindical Administrativa
- Departamento de Recursos Materiales
- Departamento de Mantenimiento y Servicios
- Delegación Sindical Administrativa
- Delegación Sindical Docente
- Departamento de Recursos Materiales

Departamento de Mantenimiento y Servicios  
Delegación Sindical Administrativa  
Delegación Sindical Docente  
Departamento de Prácticas Escolares-Año Sabático  
Departamento de extensión y apoyos educativos  
Departamento de Posgrado  
Departamento de Maestrías y Especialización  
Departamento de Control escolar de Graduados  
Departamento de Investigación y Doctorado  
Gestión Escolar  
Imprenta  
Laboratorio de televisión  
Mantenimiento  
Prefectura  
Sección e estudios de Posgrado e Investigación  
Servicios Bibliotecarios  
Unidad de Tecnología Educativa y Campus Virtual  
Unidad politécnica de integración social  
Unidad de Informática

### **3.5 INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.**

Una vez que seleccionamos y determinamos el tipo de investigación apropiada y en este caso la población en estudio, la que de acuerdo con nuestro enfoque cuantitativo, con nuestro problema de estudio y con nuestra hipótesis preliminar, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre nuestras variables seleccionadas obtenidas a partir del marco teórico, que en este caso fueron: de acuerdo al cuadro de operacionalización de las variables:

Para la productividad: número de peticiones de servicio solicitadas con documentos.

Para la reorganización administrativa: Normatividad, Estructura organizacional, recursos humanos, tecnología, gestión, y clima organizacional.

### **3.6 TOMA DE MUESTRA**

Para la recolección de datos mediante las encuestas, se acudió a cada uno de los 54 departamentos.

### 3.7 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

El instrumento de medición que se utilizará en la recolección de la información quedo estructurado de la siguiente forma:

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION  
U. STO. TOMAS**

**SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION  
PROGRAMA DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL PAPEL DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL CASO DE LA ESCA STO.TOMÁS. ELABORADA POR: WALTER OSWALDO RODRIGUEZ ZUÑIGA.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

**INSTRUCCIONES:**

El presente instrumento de investigación, será usado con fines estrictamente académicos, en este caso dirigido a conocer el papel de la reorganización administrativa, para incrementar la productividad el caso de la ESCA STO.TOMÁS, para que por medio de su determinación se llegue al conocimiento y en su caso a la implementación de la reorganización administrativa por lo que agradeceremos a la persona entrevistada sea lo más claro y seguro de sus respuestas para que dicho cuestionario cumpla con su objetivo.

GRACIAS

Nombre de la persona entrevistada.....  
Dirección oficina.....  
Teléfono, E-mail.....  
Puesto que ocupa en la organización.....  
Funciones que tiene a su cargo.....

**ESCALA**

	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. En este departamento existen y se aplican manuales de políticas y procedimientos actualizados. (eede)					
2.Existe un reglamento sobre las condiciones generales de trabajo que delimite las funciones de los empleados.(eurs)					
3.Existen métodos señalando los diagramas de flujo de las actividades, y Las instrucciones para su ejecución son claras y precisas.(emsl)					
4.Se cumple con los estándares de calidad(sccl)					

5. Se cuenta con una misión y visión visibles acorde a la organización de este departamento( sccu)					
6. Existe un organigrama en este departamento (euoe)					
7. Hay un cuadro organizativo que especifique facultades y obligaciones de ejecutivos y Del personal (huco)					
8. El tipo de estructura organizacional es funcional (etde)					
9. Se subdivide el trabajo en unidades operativas y están adecuadamente distribuidas las actividades en este departamento(sset)					
10. Los perfiles de la autoridad y de los empleados están seleccionados y adecuados a las actividades del departamento. (lpdl)					
11. Funciona el liderazgo en esta organización					
12. Se perciben buenas relaciones entre el personal (spbr)					
13. Los recursos humanos son suficientes (lrhs)					
14. Se agrupan las obligaciones operativas en puestos y las cumple el personal de forma precisa como se lo señalan los reglamentos inherentes a su cargo.(salo)					
15. Los directivos del departamento tienen conocimientos actualizados de lo que se hace en el departamento. (lddd)					
16. Se cuenta con el equipo y el material necesario para el desempeño de las actividades de este departamento. (scce)					
17. La información que fluye, se interpreta, se procesa y se analiza adecuadamente.(liqf)					
18. Existe el apoyo de parte de las autoridades inmediatas proporcionando facilidades y recursos para el desempeño de las actividades. (eead)					

19. Existe control y supervisión de las actividades del departamento. (ecys)					
20. Existen estudios de tiempo de cada actividad y se cumplen con los cronogramas emanados de las áreas centrales y de los programas operativos en tiempo y forma. (eedt)					
21. Los tiempos en que se atiende cada actividad son suficientes. (lteq)					
22. Se perciben rezagos de trabajo en las actividades del departamento. (sprd)					
23. Se atienden de manera oportuna los imprevistos. (sado)					
24. Existe un buen clima de trabajo. ( eubc)					
25. Hay motivación constante de parte de las autoridades de este departamento hacia los empleados. (hmcd)					
26. Las autoridades de este departamento hacen caso de sugerencias de mejora, sugeridas por parte de los empleados. (lade)					
27. No percibe usted favoritismos en las remuneraciones y en las actividades. (pufe)					
28. Es productivo este departamento.					
29. Se emiten muchos documentos .(semd)					

### 3.8 DISEÑO DEL INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

Para recolectar la información se utilizó un cuestionario para aplicarse tanto a los usuarios como al personal de los departamentos y oficinas de la ESCA STO. TOMÁS. Con este cuestionario se persigue obtener información clara y precisa que traduce y operacionaliza los problemas objeto de investigación.

El cuestionario cumple con los dos requisitos fundamentales para un cuestionario de esta naturaleza, como son la validez a través de captar de forma significativa y con un grado eficiente y satisfactorio al objeto de investigación, es decir que tenga el grado con que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Y la confiabilidad, la que está destinada a obtener la capacidad de obtener resultados consistentes aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos y fenómenos, es decir que tenga el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produzca resultados iguales. Su diseño se configuró de tal forma que se obtuviera una respuesta directa mediante entrevista ex profeso, o bien auto administrando el cuestionario a la persona elegida en la organización para su llenado, o en su caso aplicado directamente al usuario de los servicios del área administrativa. Las preguntas se seleccionaron de tal manera que solo permite elegir las respuestas preestablecidas de acuerdo al código seleccionado, con preguntas de estimación para responder con cinco alternativas para cada una de las 29 preguntas que integran el cuestionario.

La forma de las afirmaciones se realizó de acuerdo a la clasificación de preguntas categorizadas en su modalidad de respuestas con estimación, que en cierta forma son preguntas cerradas que pueden ser contestadas con alternativas dentro de los extremos de una escala cuya graduación está fijada ex profeso. Las preguntas se escogieron con base a la naturaleza de la información que se busca recolectar y de acuerdo a la dimensión de cada una de las variables seleccionadas, así como por las posibilidades y limitaciones de la investigación y por las características de los entrevistados.

### 3.9 CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

Este instrumento resultó ser confiable, debido a que al repetirse su aplicación con las mismas personas, se obtuvieron resultados similares.

Medida de Estabilidad: (confiabilidad por test y retest). En este procedimiento el mismo instrumento de medición (ó ítems indicadores) se aplicó dos veces a un mismo grupo de personas, después de 15 días, con el objeto de que las personas pudieran recordar cómo respondieron en la primera aplicación del instrumento, para reforzar la consistencia. Y enseguida se midió la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones, resultando **altamente positiva de:** 0.8, por lo que el instrumento resultó ser confiable.

Con respecto a su validez, se encontró que este instrumento sí mide por medio de los ítems realmente la variable que se está midiendo, en este caso está midiendo la pertinencia de una reorganización administrativa y la probable elevación de la productividad a través de medir las dimensiones de normatividad, estructura organizacional, recursos humanos, tecnología,

gestión, clima organizacional y productividad, a través de cada una de sus dimensiones esbozadas en el cuestionario.

### 3.10 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL INSTRUMENTO.

Para diseñar el instrumento se siguió la siguiente metodología:

**1. Listar las variables :**

Las variables que emanaron del marco teórico para su estudio y del diagrama de la matriz de congruencia resultaron ser: Elevación de la productividad y Reorganización Administrativa

**2. Revisar la definición conceptual de cada variable** y comprender su significado y que dimensiones la integran : (mostrada en el siguiente cuadro):

**3. Revisión de la definición operacional de las variables:**

Fig. 3.3 Definición operacional y dimensiones

<i>DEFINICIÓN OPERACIONAL</i>	<i>DIMENSIONES</i>
<p>Productividad:</p> <p>Se define como la capacidad de producir más cantidad de servicios y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado del servicio deseado, más productivo es el sistema. Esto redundará en un costo bajo que permite presupuestos más bajos, esto para el caso de organizaciones de gobierno.</p>	<p>*CAPACIDAD DE PRODUCIR MÁS SERVICIOS *EN TIEMPOS MENORES *CON BAJOS PRESUPUESTOS</p>
<p>Reorganización Administrativa: Es cuando una organización, después de un periodo de vida útil, siente una obsolescencia, o por el crecimiento de su misma infraestructura, le provoca incapacidad para cumplir con sus objetivos, por lo que debe diagnosticar el estado en que se encuentra su organización, por lo que si fuera el caso debe introducir cambios en su normatividad, en su estructura organizacional, en sus recursos humanos, en su tecnología, en su gestión, en su clima organizacional, y en su productividad, para que le aseguren el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo también expresan, sus cambios.</p>	<p>DIAGNOSTICAR ESTADO DE: *LA NORMATIVIDAD *SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. *RECURSOS HUMANOS * LA TECNOLOGÍA: *GESTIÓN *CLIMA ORGANIZACIONAL *PRODUCTIVIDAD</p>

### 3.10.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA E ÍTEMS

TÍTULO DE LA TESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
<p>LA REORGANIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO FACTOR PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCA SANTO TOMAS DEL IPN.</p>	<p>Definir mediante el análisis, cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS? del I.P.N.</p>	<p>a) Definir Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS del I.P.N., con base en una evaluación.</p> <p>b) Cuantificar cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas través de encuestas entre los diferentes departamentos.</p> <p>c) Identificar los indicadores, variables y dimensiones pertinentes que ayuden a la reorganización del proceso administrativo para elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS del I.P.N.</p> <p>d) Definir cómo los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad.</p>	<p>¿Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS del I.P.N.?</p> <p>¿Cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas?</p> <p>¿Cómo se podrían identificar los indicadores, variables y dimensiones pertinentes que ayuden a elevar la productividad en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS?</p> <p>¿Los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad?</p>



HIPOTESIS	JUSTIFICACIÓN	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO
<p>Sí se aplica una reorganización del proceso administrativo en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS, entonces se elevará su productividad</p>	<p>Conveniencia. Al reorganizar el proceso administrativo se elevará la eficiencia terminal de la ESCA STO. TOMAS?</p> <p>Relevancia social. Al elevar la productividad en el área administrativa, se elevará la calidad en los servicios educativos de la ESCA Sto. Tomás, con lo que refrendará la confianza de los usuarios en la Unidades Académicas y Administrativas del IPN.</p> <p>Implicaciones prácticas. Mejorar las funciones de las Unidades Académicas y Administrativas del IPN. Para elevar la calidad de sus servicios educativos</p> <p>Valor teórico. La propuesta de una herramienta administrativa que ayude a elevar la productividad en las áreas administrativas de las unidades educativas del I.P.N.</p> <p>Utilidad metodológica. Se propone una herramienta perfectible para recopilar la opinión de los empleados de las áreas académicas, que obtenga un diagnóstico de los procesos administrativos y se corrijan los problemas, aplicando una reorganización administrativa.</p>	<p>¿Se podría determinar en qué medida la reorganización administrativa, elevará la productividad en el área administrativa de la ESCA STO. TOMAS?</p>	<p>Del marco teórico se obtuvieron los conceptos que direccionaron la investigación y la forma más conveniente para reorganizar el proceso administrativo y elevar la productividad de la ESCA STO. TOMAS?</p> <p><b>Administración.</b> Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. José A. Fernández Arena (1973)</p> <p><b>Proceso administrativo.</b> Etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. José García Martínez y Lourdes Münch Galindo (2001)</p> <p><b>Reorganización del proceso administrativo:</b> Cambios necesarios en la organización, para asegurar el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo expresan cambios.</p> <p><b>Productividad.</b> Incremento o disminución de los rendimientos finales en función de los factores productivos.</p> <p><b>Capacitación</b> es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.</p>



<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
Se han observado inconformidades en los indicadores del proceso administrativo, en el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás. por lo que se hace necesaria la aplicación de una reorganización administrativa para elevar la productividad	DEPENDIENTE  <b>PRODUCTIVIDAD</b>  DIMENSIONES: *CAPACIDAD DE PRODUCIR MÁS SERVICIOS *EN TIEMPOS MENORES *CON BAJOS PRESUPUESTOS	Se define como la capacidad de producir más cantidad de servicios y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado del servicio deseado, más productivo es el sistema. Esto redundará en un costo bajo que permite presupuestos más bajos, esto para el caso de organizaciones de gobierno	<b>Es la capacidad del sistema</b> de producir más cantidad de servicios y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado del servicio deseado, más productivo es el sistema. Esto redundará en un costo bajo que permite presupuestos más bajos, esto para el caso de organizaciones de gobierno
	<b>INDEPENDIENTE</b>  REORGANIZACION ADMINISTRATIVA <b>DIMENSIONES:</b> *LA NORMATIVIDAD ORGANIZACIONAL. *RECURSOS HUMANOS * LA TECNOLOGÍA: *GESTIÓN *CLIMA ORGANIZACIONAL	Es cuando una organización, después de un periodo de vida útil, siente una obsolescencia, o por el crecimiento de su misma infraestructura, le provoca incapacidad para cumplir con sus objetivos, por lo que debe diagnosticar el estado en que se encuentra su organización, y si fuera el caso debe introducir cambios en su normatividad, en su estructura organizacional, en sus recursos humanos, en su tecnología, en su gestión, en su clima organizacional, y en su productividad, para que le aseguren el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo también expresan, sus cambios.	Es medir el logro de los objetivos de normatividad, de estructura organizacional, de recursos humanos, de tecnología, de gestión, y de clima organizacional para la reorganización del proceso administrativo en el área administrativa de la ESCA STO:TOMÁS..





<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
* LA TECNOLOGÍA:	*Existencia de preparación académica en el personal de mando y en el subordinado *Existencia de equipamiento moderno  *Existencia de programas de capacitación *Existencia de recursos de apoyo	15. Los directivos del departamento tienen conocimientos actualizados de lo que se hace en el departamento. (lddd) 16. Se cuenta con el equipo y el material necesario para el desempeño de las actividades de este departamento. (scce) 17. La información que fluye, se interpreta, se procesa y se analiza adecuadamente. (liqf) 18. Existe el apoyo de parte de las autoridades inmediatas proporcionando facilidades y recursos para el desempeño de las actividades. (eead)
*GESTIÓN	*Existencia de organismos de control de actividades. *Existencia de estudio de tiempos y movimientos  *Existencia de estudios de tiempo para cada actividad * Existencia de asuntos pendientes *Atención de imprevistos	19. Existe control y supervisión de las actividades del departamento. (ecys) 20. Existen estudios de tiempo de cada actividad y se cumplen con los cronogramas emanados de las áreas centrales y de los programas operativos en tiempo y forma. (eedt) 21. Los tiempos en que se atiende cada actividad son suficientes. (lteq) 22. Se perciben rezagos de trabajo en las actividades del departamento. (sprd) 23. Se atienden de manera oportuna los imprevistos. (sado)
*CLIMA ORGANIZACIONAL	*Se percibe buen clima de trabajo *Se manejan estímulos al personal *Atención a sugerencias del empleado *Percepción de favoritismos dentro del personal.	24. Existe un buen clima de trabajo. (eubc) 25. Hay motivación constante de parte de las autoridades de este departamento hacia los empleados. (hmcd) 26. Las autoridades de este departamento hacen caso de sugerencias de mejora, sugeridas por parte de los empleados. (lade) 27. No percibe usted favoritismos en las remuneraciones y en las actividades. (pufe)

### 3.11 NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM:

**Indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables.**

#### ESCALA LIKERT

En esta investigación se utiliza la escala Likert, la cual utiliza el nivel de medición ordinal para medir las variables de interés, ya que la medición mantiene un orden de mayor a menor, esta escala mide actitudes, consiste de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Las afirmaciones califican al objeto de la actitud que se está midiendo y deben expresar solo una relación lógica.

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos. Oskamp, Chaiken y Fishbein (1975, 1991, 1993). Así los seres humanos tienen actitudes hacia muy diversos objetos o símbolos; por ejemplo hacia la elevación de la productividad, hacia la reorganización administrativa. Estas actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos hacia los objetos a que se hacen referencia. Si mi actitud hacia la productividad de los servicios administrativos es desfavorable, lo más probable es que no use periódicamente esos servicios. Desde luego que las actitudes son solo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Por ello, las mediciones de actitudes deben interpretarse como síntomas y no como hechos Padua (2000). Si detecto que la actitud de un grupo hacia la productividad de las organizaciones públicas es desfavorable, esto no significa que las personas estén adoptando acciones para evitar el uso de los servicios de las organizaciones públicas, pero sí es un síntoma de que puede dejar de usar ese tipo de servicios públicos, aunque sí es un indicador de que pueden ir las adoptando en forma paulatina. La actitud es como una semilla que bajo ciertas condiciones suele germinar en un comportamiento.

Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición, el método que adoptó esta investigación para medir por escalas las variables que constituyen actitudes es el método de escalamiento de LIKERT, este consiste de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, también se recomienda que tales afirmaciones no excedan de 20 palabras, en nuestro caso tuvieron un promedio de 8 y 12 palabras.

Para construir una escala es necesario una serie de procedimientos mediante los cuales se seleccionan los ítems y se adjudican números a un conjunto de ítems (juicios y sentencias), dicho número expresará la intensidad con la que el sujeto o grupo de

sujetos se manifiestan en la variable. Entonces las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como hechos, sino como síntomas. Padua (1996)

### **3.12 CODIFICACION DE LOS DATOS EN CADA ÍTEM Y VARIABLE**

Enseguida se indica cómo se habrán de codificar los datos en cada Ítem y variable.

En esta investigación, se utiliza una escala de tipo Likert, que es una escala ordinal y que mide cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, sin embargo es común que se trabaje como si fuera una de nivel de medición por intervalos.

En esta investigación se presenta un número de enunciados positivos y negativos acerca de un objeto o actitud. Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción conforme a lo siguiente, siendo posible asignar a cada ítem un valor:

1. En este departamento existen y se aplican manuales de políticas y procedimientos Actualizados.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
(2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

2. Se cuenta con una misión y visión visibles acorde a la organización de este Departamento.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni en acuerdo, Ni en desacuerdo  
(2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

Esta escala de Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes Kerlinger (1984), que tienen todas ellas el mismo valor y en la cual los individuos pueden responder en forma gradual de acuerdo o en desacuerdo. Hoy en día la escala original se ha extendido en la aplicación a preguntas y en observaciones. En ocasiones se acorta o se incrementa el número de categorías en este tipo de escala, sin embargo el número de categorías debe ser el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que todos los ítems tienen igual peso Sampieri (1994)

El método de selección y construcción de esta escala se orienta al uso de ítems que pueden ser favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio. Es decir que las direcciones de las afirmaciones en el cuestionario pueden ser favorables o positivas, y desfavorables o negativas al objeto de estudio en la investigación. En el caso de esta investigación favorable o desfavorable hacia la eficiencia del transporte público. Por lo que si la dirección es favorable la puntuación será de 5, 4, 3, 2,1 y si el caso fuera desfavorable la puntuación se invierte a 1, 2, 3, 4,5. Por lo que si la calificación es mayor en situación negativa significa que dicha calificación es desfavorable a la eficiencia del transporte público.

La forma de calificar en una escala de tipo Likert; se obtiene un promedio obtenido en la escala, con el uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio} = \frac{\text{Puntuación total en la escala}}{\text{Puntaje obtenido}}$$

Como resultado, la forma de obtener las puntuaciones en esta escala, se realiza sumando los valores alcanzados en cada pregunta y con el apoyo de un escalograma diseñado para tal fin se analizan los resultados. El puntaje final del sujeto es interpretado como su posición en la escala de actitudes que expresa un continuo con respecto al objeto de estudio, que en este caso es la eficiencia del transporte público.

### **3.13 APLICACIÓN DE PRUEBA PILOTO.**

Enseguida estos cuestionarios se aplicaron a nivel de plan piloto, con una muestra aleatoria de 30 personas involucradas en el área administrativa, dirigido a los empleados, y a los usuarios, con el objeto de tomar en cuenta las adecuaciones necesarias a las preguntas que pudieran emerger de las opiniones de los encuestados para modificar dicho instrumento o dejarlo tal como esta, con el objeto de que se convierta en un instrumento con validez y confiabilidad.

Aplicación general.

Ya probado este instrumento de medición se procedió a aplicarlo, para su posterior procesamiento y respectivo análisis, abarcando a los 54 departamentos del área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS.

### **3.14 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS.**

Para procesar y analizar la información se siguió la siguiente secuencia de pasos:

1. Se ordenaron los cuestionarios por departamentos.
2. Se separaron en paquetes por separado los cuestionarios
3. Se procedieron a capturar a través del paquete estadístico SPSS, utilizando la codificación correspondiente a la escala Likert utilizada colocando los resultados de cada pregunta y obteniendo las tablas de resultados:

**Presentación de información recabada:** En el capítulo siguiente se presentan simultáneamente los porcentajes de respuesta y la valoración Likert de los encuestados:

Enseguida se evaluaron los cuestionarios de acuerdo a la escala Likert, colocando en cada pregunta el resultado obtenido por cada sector entrevistado y enmarcando en la fila con un número resaltado la respuesta que prevaleció por parte de los usuarios a la pregunta correspondiente a la fila.

**3.15 CUADROS DE CAPTURA DE LOS 54 CUESTIONARIOS APLICADOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCA STO.TOMÁS: CON LAS 29 PREGUNTAS EN SIMBOLOS: INCLUYE; MEDIA, ERROR, MEDIANA, MODA, DESVIACIÓN ESTANDAR Y VARIANZA.**

NORMATIVIDAD					ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REC. HUM							
Eede	Eurs	Emsl	Sccl	Sccu	Euoe	Huco	Etde	Sset	Lpde	Fele	Spbr	Lrhs
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4,00	4,00	5,00	1,00	2,00	2,00	4,00	2	1	5	4	5	5
4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2	4	2	3	3	3	5
3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	3	3	5	1	1	3	4
3,00	1,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4	2	5	5	3	2	3
3,00	3,00	5,00	1,00	3,00	1,00	3	4	2	5	3	4	2
5,00	4,00	4,00	2,00	5,00	3,00	2	2	2	2	4	4	4
1,00	5,00	5,00	4,00	3,00	2,00	2	5	2	3	1	4	4
3,00	2,00	4,00	1,00	2,00	4,00	2	2	4	3	1	4	1
2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	4,00	2	5	2	1	5	3	2
4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	3	2	5	2	2	2	2
5,00	2,00	5,00	5,00	1,00	3,00	2	3	1	3	4	2	4
1,00	5,00	4,00	3,00	5,00	4,00	2	4	4	4	5	3	4
3,00	2,00	2,00	4,00	1,00	4,00	5	2	4	5	4	4	2
2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3	5	2	4	3	1	5
1,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	4	2	2	4	2	4	2
3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	1,00	4	1	4	5	1	1	5
2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5	1	3	5	1	3	5
3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2	2	5	5	2	5	2
2,00	1,00	5,00	5,00	2,00	2,00	3	4	2	2	5	3	4
5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4	5	3	4	5	2	5
4,00	3,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5	3	1	1	4	3	3
2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4	2	1	2	2	2	2
3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	3	5	3	2	3	5	4
5,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5	2	2	4	2	2	3
4,00	2,00	5,00	1,00	4,00	5,00	5	5	5	4	4	3	2
4,00	1,00	1,00	5,00	2,00	5,00	3	5	3	3	1	2	5
5,00	4,00	1,00	3,00	5,00	1,00	4	4	2	3	3	1	1
1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4	5	3	5	2	1	1
3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00	3	5	4	5	3	5	5
2,00	3,00	1,00	2,00	5,00	2,00	3	3	1	5	5	2	3
3,00	4,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3	5	4	5	4	5	3
5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	1	2	1	5	5	5	4
3,00	2,00	5,00	1,00	5,00	4,00	1	3	4	5	3	1	4
4,00	5,00	3,00	5,00	3,00	1,00	2	5	1	1	4	5	2
1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1	2	2	4	1	3	5
2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1	1	3	3	1	1	1

3,00	1,00	5,00	2,00	5,00	1,00	5	1	3	5	1	1	4
2,00	5,00	5,00	3,00	1,00	5,00	2	1	4	5	2	4	3
1,00	2,00	1,00	2,00	4,00	2,00	4	5	2	1	2	3	1
1,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4	1	5	5	3	5	1
5,00	5,00	4,00	1,00	5,00	5,00	1	1	4	4	1	5	4
4,00	1,00	3,00	4,00	1,00	5,00	3	2	1	3	2	2	5
4,00	3,00	1,00	5,00	5,00	2,00	4	4	4	3	1	2	2
1,00	3,00	5,00	4,00	1,00	4,00	5	3	3	1	4	2	3
3,00	2,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4	4	5	3	2	1	4
5,00	5,00	1,00	4,00	3,00	4,00	2	3	2	4	1	1	3
3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	1,00	4	2	3	3	4	3	5
5,00	1,00	2,00	5,00	4,00	3,00	1	4	2	3	5	5	1
5,00	5,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2	1	5	4	5	3	2
1,00	4,00	3,00	1,00	3,00	4,00	2	1	1	4	2	1	3
3,00	3,00	4,00	2,00	5,00	3,00	1	5	2	2	2	3	3
3,00	5,00	4,00	4,00	1,00	5,00	2	4	4	4	3	4	2
2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	1	5	5	3	1	3	3
5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3	4	3	3	3	5	2
Med ia 3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3
Error 0.18	0.18	0.19	0.19	0.19	0.19	0.17	0.20	0.18	0.18	0.19	0.18	0.18
Med iana 3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Moda 3	3	4	4	5	4	2	2	2	5	1	3	2
Desv. 1.3	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	1.2	1.4	1.35	1.3	1.3	1.3	1.3
Var. 1.8	1.8	2	2	2.1	1.9	1.6	2.1	1.84	1.7	1.9	1.9	1.8

	TECNOLOGIA			GESTIÒN				CLIMA ORGAN.				
Salo 14	Lddd 15	Scce 16	Liqf 17	Eead 18	Ecys 19	Eedt 20	Lteq 21	Sprd 22	Sadm 23	Eube 24	Hmed 25	Lade 26
1	3	2	2	3	4	5	5	2	1	5	2	1
2	2	3	5	1	3	2	4	4	4	5	4	1
5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	5
3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	2	1	1
2	5	4	4	3	2	1	4	1	1	5	3	1
1	3	4	1	5	5	3	1	5	5	1	4	2
5	5	5	1	3	4	3	1	3	1	3	5	4
3	5	2	2	3	4	5	3	5	2	2	4	3
2	5	3	2	1	1	5	2	5	3	4	2	5
5	5	3	5	5	3	4	1	4	3	1	4	3
1	5	2	3	1	5	5	2	5	1	3	1	2
5	2	4	4	5	3	3	4	3	5	2	2	3
4	5	3	2	4	5	5	1	4	3	4	2	4
2	5	3	1	2	5	1	5	5	2	3	2	5
2	1	4	1	4	1	4	3	3	4	5	5	4
3	4	5	1	5	3	2	4	5	5	4	2	5
4	1	2	2	5	1	4	2	5	3	2	4	1
1	2	4	3	5	2	5	3	1	1	4	2	1
4	3	3	4	3	3	2	5	2	1	4	3	4
2	2	5	1	2	5	3	4	1	1	3	4	2
3	5	2	2	3	2	4	4	2	4	5	2	3
3	5	3	4	1	3	3	5	3	1	2	3	4
3	1	4	4	5	3	2	3	4	3	2	1	2
3	4	1	4	4	4	3	3	3	2	3	2	5
2	2	3	4	2	5	5	4	2	4	2	1	4
5	2	5	3	3	2	1	3	1	4	2	5	1
2	5	5	2	1	2	1	5	2	5	2	2	2
2	5	3	2	5	2	4	4	1	3	2	3	4
3	1	1	5	3	2	3	2	5	4	3	4	5
2	4	4	1	3	5	1	1	1	4	4	2	3
3	4	3	5	3	2	1	5	2	3	3	5	3
3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	4
5	2	3	1	4	3	5	4	4	4	4	1	3
1	5	4	5	1	4	3	5	4	5	5	1	2
3	2	4	5	3	5	1	2	3	3	2	2	3
1	2	2	3	2	4	1	1	5	2	3	4	5
1	2	5	5	3	2	3	5	3	4	4	5	5
1	5	3	2	2	4	5	2	4	3	5	5	5
5	4	4	5	5	4	3	3	5	1	4	4	5
4	3	1	1	4	3	1	2	2	3	3	5	5
3	2	4	4	2	3	3	1	4	3	5	5	1
2	4	4	3	3	4	3	3	3	5	1	2	1

4	5	1	1	5	1	2	5	5	5	1	2	2
4	1	4	3	4	2	2	1	5	1	3	5	4
5	4	2	1	4	2	3	5	2	1	3	2	4
1	1	4	5	5	3	1	1	4	5	3	3	3
4	4	5	2	1	3	4	5	2	2	4	5	4
4	5	1	5	3	3	5	4	3	1	4	3	4
5	2	5	3	1	5	1	5	5	5	3	5	4
4	3	4	3	1	1	3	4	5	4	5	2	2
2	4	5	5	2	5	4	2	3	1	2	3	2
2	2	4	4	3	3	4	5	2	5	1	5	5
1	4	3	1	2	1	1	2	2	4	1	2	5
1	1	2	2	1	1	5	1	5	2	5	1	4
Me dia 2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Error 0.18	0.19	0.16	0.20	0.18	0.17	0.19	0.19	0.18	0.19	0.17	0.19	0.19
Med iana 3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Moda 2	5	4	5	3	3	3	5	5	1	3	2	4
Desvi ación 1.3	1.4	1.2	1.5	1.3	1.3	1.4	1.4	1.3	1.4	1.2	1.4	1.4
Varia. 1.9	2.1	1.5	2.2	1.9	1.7	2.1	2.1	1.8	2.1	1.6	1.9	2

PRODUCTIVIDAD

Pufe	Eped	Semd
27	28	29
1	5	3
4	4	3
3	1	3
1	5	4
5	1	1
2	5	3
4	2	5
2	2	5
2	3	3
2	4	1
5	4	4
5	4	3
2	2	2
1	1	4
1	4	5
3	3	2
5	2	3
5	1	3
5	1	2
4	1	3
2	5	3
4	1	4
5	5	5
1	4	2
5	5	4
1	4	3
3	3	5
3	2	4
5	2	5
3	5	5
4	5	3
3	5	2
1	4	1
3	1	4
2	1	2
3	2	4
1	2	3
5	5	2
5	3	5
3	4	4
5	2	1

2	2	4
5	4	1
1	1	5
4	4	4
3	4	2
1	1	3
3	4	4
1	3	5
5	2	3
2	5	2
5	2	5
5	4	5
3	4	1
Media 3	3	3
Error 0.20	0.20	0.17
Mediana 3	3	3
Moda 4	5	3
Desviación estándar 1.4	1.5	1.2
Varianza 2.1	2.3	2.1

### 3.16 CUADRO DE RESULTADOS TOTALES DE LOS 54 CUESTIONARIOS CON LA ESCALA LIKERT.

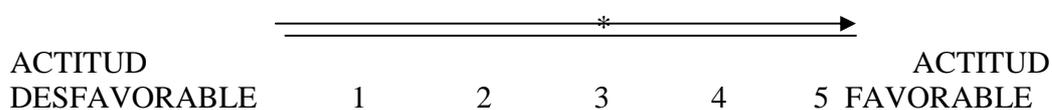
NORMATIVIDAD	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. En este departamento existen y se aplican manuales de políticas y procedimientos actualizados. (eede)			<b>3</b>		
2.Existe un reglamento sobre las condiciones generales de trabajo que delimite las funciones de los empleados.(eurs)			<b>3</b>		
3.Existen métodos señalando los diagramas de flujo de las actividades, y Las instrucciones para su ejecución son claras y precisas.(emsl)			<b>3</b>		
4.Se cumple con los estándares de calidad(sccl)			<b>3</b>		
5.Se cuenta con una misión y visión visibles acorde a la organización de este departamento( sccu)			<b>3</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
6. Existe un organigrama en este departamento (euoe)			<b>3</b>		
7. Hay un cuadro organizativo que especifique facultades y obligaciones de ejecutivos y Del personal (huco)				<b>2</b>	
8. El tipo de estructura organizacional es funcional (etde)			<b>3</b>		
9. Se subdivide el trabajo en unidades operativas y están adecuadamente distribuidas las actividades en este departamento(sset)				<b>2</b>	
10. Los perfiles de la autoridad y de los empleados están seleccionados y adecuados a las actividades del departamento. (lpdl)			<b>3</b>		
11. Funciona el liderazgo en esta organización				<b>2</b>	

<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
12. Se perciben buenas relaciones entre el personal (spbr)				<b>2</b>	
13. Los recursos humanos son suficientes (lrhs)			<b>3</b>		
14. Se agrupan las obligaciones operativas en puestos y las cumple el personal de forma precisa como se lo señalan los reglamentos inherentes a su cargo.(salo)				<b>2</b>	
<b>TECNOLOGIA</b>					
15. Los directivos del departamento tienen conocimientos actualizados de lo que se hace en el departamento. (lddd)			<b>3</b>		
16. Se cuenta con el equipo y el material necesario para el desempeño de las actividades de este departamento. (scce)			<b>3</b>		
17. La información que fluye, se interpreta, se procesa y se analiza adecuadamente.(liqf)			<b>3</b>		
18. Existe el apoyo de parte de las autoridades inmediatas proporcionando facilidades y recursos para el desempeño de las actividades. (eead)			<b>3</b>		
<b>GESTION</b>					
19. Existe control y supervisión de las actividades del departamento. (ecys)			<b>3</b>		
20. Existen estudios de tiempo de cada actividad y se cumplen con los cronogramas emanados de las áreas centrales y de los programas operativos en tiempo y forma. (eedt)			<b>3</b>		
21. Los tiempos en que se atiende cada actividad son suficientes. (lteq)			<b>3</b>		
22. Se perciben rezagos de trabajo en las actividades del departamento. (sprd)			<b>3</b>		

23. Se atienden de manera oportuna los imprevistos. (sado)			<b>3</b>		
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
24. Existe un buen clima de trabajo. ( eubc)			<b>3</b>		
25. Hay motivación constante de parte de las autoridades de este departamento hacia los empleados. (hmcd)			<b>3</b>		
26. Las autoridades de este departamento hacen caso de sugerencias de mejora, sugeridas por parte de los empleados. (lade)			<b>3</b>		
27. No percibe usted favoritismos en las remuneraciones y en las actividades. (pufe)			<b>3</b>		
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
28. Es productivo este departamento.			<b>3</b>		
29. Se emiten muchos documentos .(semd)			<b>3</b>		

### 3.17 RESULTADOS Y HALLAZGOS OBTENIDOS CON LA ESCALA LIKERT

ESCALA LIKERT:



RESULTADOS POR CADA VARIABLE CON ESCALA LIKERT

NORMATIVIDAD	$15/5 = 3$	NO SE SABE SI SE APLICA LA NORMATIVIDAD
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	$15/6 = 2.6$	NO SE PERCIBEN INDICIOS DE ORGANIZACIÒN
RECURSOS HUMANOS	$7/3 = 2.3$	NO SE PERCIBE USO ADECUADO DE RECURSOS HUMANOS
TECNOLOGIA	$12/4 = 3$	NO SE SABE SI SE APLICA TECNOLOGIA
GESTIÒN	$15/5 = 3$	NO SE SABE SI SE USA LA GESTIÒN ADECUADA
CLIMA ORGANIZACIONAL	$12/4 = 3$	NO SE SABE SI HAY UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL
PRODUCTIVIDAD	$6/2 = 3$	NO SE SABE SI HAY UNA BUENA PRODUCTIVIDAD

**3.18 CUADRO DE RESULTADOS TOTALES DE LOS 54 CUESTIONARIOS CON EL ESTADÍSTICO DE LA MODA. POR CADA VARIABLE**

NORMATIVIDAD	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo, Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. En este departamento existen y se aplican manuales de políticas y procedimientos actualizados. (eede)			<b>3</b>		
2.Existe un reglamento sobre las condiciones generales de trabajo que delimite las funciones de los empleados.(eurs)			<b>3</b>		
3.Existen métodos señalando los diagramas de flujo de las actividades, y Las instrucciones para su ejecución son claras y precisas.(emsl)		<b>4</b>			
4.Se cumple con los estándares de calidad(sccl)		<b>4</b>			
5.Se cuenta con una misión y visión visibles acorde a la organización de este departamento( sccu)	<b>5</b>				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
6. Existe un organigrama en este departamento (euoe)		<b>4</b>			
7. Hay un cuadro organizativo que especifique facultades y obligaciones de ejecutivos y Del personal (huco)				<b>2</b>	
8. El tipo de estructura organizacional es funcional (etde)				<b>2</b>	
9. Se subdivide el trabajo en unidades operativas y están adecuadamente distribuidas las actividades en este departamento(sset)				<b>2</b>	
10. Los perfiles de la autoridad y de los empleados están seleccionados y adecuados a las actividades del departamento. (lpdl)	<b>5</b>				
11. Funciona el liderazgo en esta organización.					<b>1</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					

12. Se perciben buenas relaciones entre el personal (spbr)			<b>3</b>		
13. Los recursos humanos son suficientes (lrhs)				<b>2</b>	
14. Se agrupan las obligaciones operativas en puestos y las cumple el personal de forma precisa como se lo señalan los reglamentos inherentes a su cargo.(salo)				<b>2</b>	
<b>TECNOLOGÍA</b>					
15. Los directivos del departamento tienen conocimientos actualizados de lo que se hace en el departamento. (lddd)	<b>5</b>				
16. Se cuenta con el equipo y el material necesario para el desempeño de las actividades de este departamento. (scce)		<b>4</b>			
17. La información que fluye, se interpreta, se procesa y se analiza adecuadamente.(liqf)	<b>5</b>				
18. Existe el apoyo de parte de las autoridades inmediatas proporcionando facilidades y recursos para el desempeño de las actividades. (eead)			<b>3</b>		
<b>GESTIÓN</b>					
19. Existe control y supervisión de las actividades del departamento. (ecys)			<b>3</b>		
20. Existen estudios de tiempo de cada actividad y se cumplen con los cronogramas emanados de las áreas centrales y de los programas operativos en tiempo y forma. (eedt)			<b>3</b>		
21. Los tiempos en que se atiende cada actividad son suficientes. (lteq)	<b>5</b>				
22. Se perciben rezagos de trabajo en las actividades del departamento. (sprd)	<b>5</b>				
23. Se atienden de manera oportuna los imprevistos. (sado)			<b>1</b>		

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
24. Existe un buen clima de trabajo. ( eubc)			<b>3</b>		
25. Hay motivación constante de parte de las autoridades de este departamento hacia los empleados. (hmcd)				<b>2</b>	
26. Las autoridades de este departamento hacen caso de sugerencias de mejora, sugeridas por parte de los empleados. (lade)		<b>4</b>			
27. No percibe usted favoritismos en las remuneraciones y en las actividades. (pufe)	<b>5</b>				
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
28. Es productivo este departamento.		<b>4</b>			
29. Se emiten muchos documentos. (semd)			<b>3</b>		

### 3.19 RESULTADOS Y HALLAZGOS OBTENIDOS CON EL ESTADÍSTICO DE LA MODA.

NORMATIVIDAD	3	NO SE SABE SI APLICA LA NORMATIVIDAD
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2	NO SE PERCIBE ORGANIZACIÓN
RECURSOS HUMANOS	2	NO SE PERCIBE USO ADECUADO DE RECURSOS HUMANOS
TECNOLOGIA	5	SI SE USA TECNOLOGIA
GESTIÓN	5	SI HAY UNA GESTIÓN ADECUADA
CLIMA ORGANIZACIONAL	2	NO SE PERCIBE CLIMA ORGANIZACIONAL
PRODUCTIVIDAD	3	NO SE SABE SI HAY PRODUCTIVIDAD

### 3.20 CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE LOS 54 CUESTIONARIOS:

En esta tabla se observa que no hay correlación entre las preguntas del cuestionario, sus valores son muy bajos, y por lo tanto no hay ninguna relación entre las variables de normatividad, de estructura organizacional, de recursos humanos, de gestión, de productividad y de clima organizacional. Para que hubiera una correlación buena, por lo menos los valores deberían ser mayores a 0.7. Síntoma de la pertinencia de una Reorganización Administrativa.

	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7
	1						
Columna 2	0,1499113	1					
Columna 3	0,1547920	0,156320	1				
Columna 4	-0,146622	-0,110045	0,03787607	1			
Columna 5	0,0503775	0,0077458	0,01507312	0,14689525	1		
Columna 6	-0,029961	0,00134829	0,10130849	-0,177244	-0,210328	1	
Columna 7	-0,046358	0,25660371	-0,088804	-0,090849	0,0767356	-0,11266	1

### 3.21 REGRESION MULTIVARIABLE DE LOS 54 CUESTIONARIOS:

De la misma forma se observa que al aplicar análisis de regresión los valores son muy bajos, lo mismo que los valores de la regresión, incluso llegan a ser inversamente proporcionales, por la presencia del signo negativo, es decir no hay una relación clara entre las variables: Otra Síntoma de la pertinencia de una Reorganización administrativa

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,33319521
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,11101905
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0024678
Error típico	1,89571959
Observaciones	54

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	
Intercepción	6,21923093	3,23816843	1,92060144	
Variable X 1	-0,0585990	0,08960671	-0,6539587	→ NORMATIVIDAD
Variable X 2	0,15982554	0,08194175	1,95047749	→ ESTRUCTURA ORG.
Variable X 3	-0,0861587	0,11786363	-0,7310034	→ RECURSOS HUMANOS
Variable X 4	-0,0751026	0,10788406	-0,6961418	→ TECNOLOGIA
Variable X 5	0,04621475	0,08996706	0,51368525	→ GESTION
Variable X 6	-0,0713101	0,09506431	-0,7501248	→ CLIMA ORGANIZ.

### 3.22 REGRESIONES BIVARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD EN FUNCIÓN DE CADA VARIABLE ESTUDIADA:

Al realizar las regresiones bi variables de la productividad como variable dependiente, en función de cada variable independiente, los valores siguen siendo muy bajos:  
 NORMATIVIDAD: Valor muy bajo, la normatividad no explica a la productividad

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,04635863
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,00214912
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0170403
Error típico	1,9094485
Observaciones	54

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	6,79027778	1,38991734	4,88538245
Variable X 1	-0,0291666	0,087154	-0,3346566

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Valor muy bajo, la estructura organizacional no explica a la productividad

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,25660371
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,06584546
R <sup>2</sup> ajustado	0,04788095
Error típico	1,84750019
Observaciones	54

	<i>Estadístico</i>		
	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>t</i>
Intercepción	3,60283688	1,44820944	2,48778719
Variable X 1	0,14893617	0,07779379	1,91449943

RECURSOS HUMANOS: Valor muy bajo, los recursos humanos no explican a la productividad

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,08880461
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,00788626
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0111928
Error típico	1,90395141
Observaciones	54

	<i>Estadístico</i>		
	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>t</i>
Intercepción	6,9938255	1,05950137	6,60105377
Variable X 1	-0,0736912	0,11461979	-0,6429193

TECNOLOGIA: Valor muy bajo, la tecnología no explica a la productividad

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,09084926
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,00825359
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0108184
Error típico	1,90359891
Observaciones	54

			Estadístico
	Coeficientes	Error típico	t
Intercepción	7,20454545	1,34944253	5,338905
Variable X 1	<b>-0,0681818</b>	0,10364439	0,65784376

GESTION: Valor muy bajo, la gestión no explica a la productividad

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,07673562
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	<b>0,00588836</b>
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0132291
Error típico	1,90586752
Observaciones	54

			Estadístico
	Coeficientes	Error típico	t
Intercepción	5,56855834	1,40220503	3,97128681
Variable X 1	<b>0,04864293</b>	0,08764733	0,55498479

CLIMA ORGANIZACIONAL: Valor muy bajo, el clima organizacional no explica a la productividad

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0,11266484
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	<b>0,01269337</b>
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0062933
Error típico	1,89933318
Observaciones	54

			Estadístico
	Coeficientes	Error típico	t
Intercepción	7,26708817	1,17089079	6,20646114
Variable X 1	<b>-0,0745898</b>	0,09122542	-0,8176436

**3.23 ANALISIS DE CADA ITEM Y SU INFLUENCIA PARA DETERMINAR LA PERTINENCIA DE UNA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA:**

<p>1. En este departamento existen y se aplican manuales de políticas y procedimientos actualizados. (eede)3</p>	<p><b>3</b> <b>NO SE SABE SI EXISTEN MANUALES DE PROCED.</b></p>
<p>2.Existe un reglamento sobre las condiciones generales de trabajo que delimite las funciones de los empleados.(eurs)3</p>	<p><b>3</b> <b>NO SE SABE SI HAY REGLAMENTOS</b></p>
<p>3.Existen métodos señalando los diagramas de flujo de las actividades, y Las instrucciones para su ejecución son claras y precisas.(emsl)4</p>	<p><b>4</b> <b>SÍ SE USAN DIAGRAMAS DE FLUJO</b></p>
<p>4.Se cumple con los estándares de calidad(sccl)4</p>	<p><b>4</b> <b>SÍ SE CUMPLEN CON LOS ESTÁNDARES</b></p>
<p>5.Se cuenta con una misión y visión visibles acorde a la organización de este departamento( sccu)5</p>	<p><b>5</b> <b>SÍ SE CUENTA CON UNA MISIÓN Y UNA VISIÓN</b></p>
<p>6. Existe un organigrama en este departamento (euoe)4</p>	<p><b>4</b> <b>SÍ EXISTE UN ORGANIGRAMA</b></p>
<p>7. Hay un cuadro organizativo que especifique facultades y obligaciones de ejecutivos y Del personal (huco)2</p>	<p><b>2</b> <b>NO HAY UN CUADRO ORGANIZATIVO</b></p>
<p>8. El tipo de estructura organizacional es funcional (etde)2</p>	<p><b>2</b> <b>NO ES FUNCIONAL LA ESTRUCTURA</b></p>

<p>9. Se subdivide el trabajo en unidades operativas y están adecuadamente distribuidas las actividades en este departamento.(sset)2</p>	<p><b>2</b> <b>NO SE DISTRIBUYEN ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES.</b></p>
<p>10. Los perfiles de la autoridad y de los empleados están seleccionados y adecuados a las actividades del departamento. (lpdl)5</p>	<p><b>5</b> <b>LOS PERFILES SON ADECUADOS</b></p>
<p>11. Funciona el liderazgo en esta organización1</p>	<p><b>1</b> <b>NO FUNCIONA EL LIDERAZGO</b></p>
<p>12. Se perciben buenas relaciones entre el personal (spbr)</p>	<p><b>3</b> <b>NO SE SABE SI HAY BUENAS RELACIONES</b></p>
<p>13. Los recursos humanos son suficientes (lrhs)</p>	<p><b>2</b> <b>NO SON SUFICIENTES LOS RECURSOS HUMANOS</b></p>
<p>14. Se agrupan las obligaciones operativas en puestos y las cumple el personal de forma precisa como se lo señalan los reglamentos inherentes a su cargo.(salo)</p>	<p><b>2</b> <b>NO HAY ORGANIZACIÓN Y NO SE CUMPLEN ACTIVIDADES</b></p>
<p>15. Los directivos del departamento tienen conocimientos actualizados de lo que se hace en el departamento. (lddd)</p>	<p><b>5</b> <b>SI TIENEN CONOCIMIENTOS LOS DIRECTIVOS</b></p>

<p>16. Se cuenta con el equipo y el material necesario para el desempeño de las actividades de este departamento. (scce)</p>	<p><b>4</b> <b>SÍ SE CUENTA CON EL EQUIPO NECESARIO</b></p>
<p>17. La información que fluye, se interpreta, se procesa y se analiza adecuadamente.(liqf)</p>	<p><b>5</b> <b>SÍ FLUYE LA INFORMACIÓN</b></p>
<p>18. Existe el apoyo de parte de las autoridades inmediatas proporcionando facilidades y recursos para el desempeño de las actividades. (eead)</p>	<p><b>3</b> <b>NO SE SABE SI HAY APOYO POR PARTE DE DIRECTIVOS PARA EL DESEMPEÑO</b></p>
<p>19. Existe control y supervisión de las actividades del departamento. (ecys)</p>	<p><b>3</b> <b>NO SE SABE SI HAY CONTROL Y SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES</b></p>
<p>20. Existen estudios de tiempo de cada actividad y se cumplen con los cronogramas emanados de las áreas centrales y de los programas operativos en tiempo y forma. (eedt)</p>	<p><b>3</b> <b>NO SE SABE SI HAY ESTUDIOS DE TIEMPO DE LAS ACTIVIDADES</b></p>
<p>21. Los tiempos en que se atiende cada actividad son suficientes. (lteq)</p>	<p><b>5</b> <b>SÍ SON SUFICIENTES LOS TIEMPOS EN QUE SE ATIENDE CADA ACTIVIDAD.</b></p>

22. Se perciben rezagos de trabajo en las actividades del departamento. (sprd)	<b>5</b> <b>NO SE PERCIBEN REZAGOS</b>
23. Se atienden de manera oportuna los imprevistos. (sado)	<b>1</b> <b>NO SE ATIENDEN DE MANERA OPORTUNA LOS IMPREVISTOS</b>
24. Existe un buen clima de trabajo. ( eubc)	<b>3</b> <b>NO SE PERCIBE UN BUEN CLIMA DE TRABAJO</b>
25. Hay motivación constante de parte de las autoridades de este departamento hacia los empleados. (hmcd)	<b>2</b> <b>NO HAY MOTIVACIÓN CONSTANTE HACIA LOS EMPLEADOS.</b>
26. Las autoridades de este departamento hacen caso de sugerencias de mejora, sugeridas por parte de los empleados. (lade)	<b>4</b> <b>SI HACEN CASO DE SUGERENCIAS</b>
27. No percibe usted favoritismos en las remuneraciones y en las actividades. (pufe)	<b>5</b> <b>NO SE PERCIBEN FAVORITISMOS</b>
28. Es productivo este departamento.	<b>4</b> <b>SI ES PRODUCTIVO EL DEPARTAMENTO</b>
29. Qué cantidad de servicios se producen .(qcsp)	<b>3</b> <b>NO SE SABE SI SE RESUELVEN MUCHOS CASOS</b>

### **3.24 ANÁLISIS COMPARATIVO DE UNA MUESTRA DE 15 DEPARTAMENTOS.**

Con el objeto de establecer las diferencias que proporcionan los valores estadísticos obtenidos, en las encuestas, se saco una muestra de 15 departamentos de las 54 encuestas analizadas y se compararon con otras 15 muestras testigo, que fueron encuestas contestadas idealmente, es decir encuestas que indican los valores más altos que podrían conseguir las variables y que esto indicaría la no conveniencia de una reorganización administrativa, puesto que se estarían contestando con valores óptimos, con el objeto de establecer las comparaciones y podamos concluir si es aconsejable o no una reorganización administrativa en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS. Enseguida se presentan los resultados de ambas muestras:

### 3.25 CORRELACIONES Y REGRESIONES DE 15 DEPARTAMENTOS MUESTRALES.

Normas					
4	4	5	1	2	16
4	3	2	1	1	11
3	2	2	3	5	15
3	1	3	2	5	14
3	3	5	1	3	15
5	4	4	2	5	20
1	5	5	4	3	18
3	2	4	1	2	12
2	2	3	5	1	13
4	2	2	3	2	13
5	2	5	5	1	18
1	5	4	3	5	18
3	2	2	4	1	12
2	2	4	3	2	13
1	3	1	3	4	12

Estructura						
2	4	2	1	5	4	18
1	2	4	2	3	3	15
1	3	3	5	1	1	14
4	4	2	5	5	3	23
1	3	4	2	5	3	18
3	2	2	2	2	4	15
2	2	5	2	3	1	15
4	2	2	4	3	1	16
4	2	5	2	1	5	19
5	3	2	5	2	2	19
3	2	3	1	3	4	16
4	2	4	4	4	5	23
4	5	2	4	5	4	24
3	3	5	2	4	3	20
3	4	2	2	4	2	17

Recursos Humanos			
5	5	1	11
3	5	2	10
3	4	5	12
2	3	3	8
4	2	2	8
4	4	1	9
4	4	5	13
4	1	3	8
3	2	2	7
2	2	5	9
2	4	1	7
3	4	5	12
4	2	4	10
1	5	2	8
4	2	2	8

Tecnología				
3	2	2	3	10
2	3	5	1	11
4	5	5	3	17
5	5	5	4	19
5	4	4	3	16
3	4	1	5	13
5	5	1	3	14
5	2	2	3	12
5	3	2	1	11
5	3	5	5	18
5	2	3	1	11
2	4	4	5	15
5	3	2	4	14
5	3	1	2	11
1	4	1	4	10

Gestión					
4	5	5	2	1	17
3	2	4	4	4	17
5	5	4	3	4	21
3	5	4	4	5	21
2	1	4	1	1	9
5	3	1	5	5	19
4	3	1	3	1	12
4	5	3	5	2	19
1	5	2	5	3	16
3	4	1	4	3	15
5	5	2	5	1	18
3	3	4	3	5	18
5	5	1	4	3	18
5	1	5	5	2	18
1	4	3	3	4	15

Condiciones Trabajo					
5	2	1	1	9	
5	4	1	4	14	
3	4	5	3	15	
2	1	1	1	5	
5	3	1	5	14	
1	4	2	2	9	
3	5	4	4	16	
2	4	3	2	11	
4	2	5	2	13	
1	4	3	2	10	
3	1	2	5	11	
2	2	3	5	12	
4	2	4	2	12	
3	2	5	1	11	
5	5	4	1	15	

Productividad		
5	2	7
4	4	8
1	3	4
5	4	9
1	1	2
5	5	10
2	3	5
2	5	7
3	5	8
4	4	8
4	5	9
4	3	7
2	4	6
1	5	6
4	3	7

Se vuelven a observar valores bajos entre las correlaciones, de la muestra de 15 departamentos, solo corroboran los resultados obtenidos de las 4 encuestas. Datos que oscilan entre los 0.10 a 0.30 de r.

CORRELACIONES:

	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7
Columna1	1						
Columna2	-0,19590	1					
Columna3	0,33231	-0,10089	1				
Columna4	0,09834	0,300442	0,221672	1			
Columna5	-0,02162	0,134986	-0,00390	0,052355	1		
Columna6	-0,11630	-0,44531	0,336354	-0,246644	-0,509172	1	
Columna7	0,11656	0,067631	-0,33108	-0,210148	0,529641	-0,604429	1

REGRESIÓN MULTIVARIABLE: Resultados de la regresión multivariable de 15 departamentos muestra.

	<i>Estadístico</i>		
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>t</i>
Intercepción	11,8955788	8,38218529	1,41915007
Variable X 1	0,09132138	0,20448775	0,44658605
Variable X 2	-0,0634526	0,18073738	-0,3510764
Variable X 3	-0,1549658	0,32230626	-0,4808031
Variable X 4	-0,2093787	0,17940081	-1,1671001
Variable X 5	0,19694655	0,18553597	1,06150061
	-	-	-
Variable X 6	0,36216398	0,26543582	1,36441262

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,76469355
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,58475623
R <sup>2</sup> ajustado	0,27332341
Error típico	1,76081992
Observaciones	15

### 3.26 REGRESIONES BIVARIABLES DE LOS 15 DEPARTAMENTOS MUESTRALES.

TODOS LOS VALORES MARGINALES SON MENORES A 1.

<i>Estadísticas de la regresión</i>		Normatividad:	Productividad =
		5.59 + 0.086 Normatividad	
Coefficiente de correlación múltiple	0,1165631		
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,01358696		
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0622909		
Error típico	2,12895314		
Observaciones	15		

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	5,59130435	3,06362752	1,8250601
Variable X			
1	0,08695652	0,20549383	0,42315879

Estructura organizacional: Productividad = 6.07 + 0.043 Estructura organizacional

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,06763157
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,00457403
R <sup>2</sup> ajustado	-0,0719972
Error típico	2,13865722
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	6,07606679	3,28153931	1,85159043
Variable X			
1	0,04359926	0,17838668	0,2444087

Recursos humanos: Productividad = 10.2 – 0.357 Recursos humanos

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,33108029
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,10961416
R <sup>2</sup> ajustado	0,04112294
Error típico	2,02267367
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	10,2	2,68615052	3,79725557
Variable X			
1	-0,3571428	0,28230989	-1,2650738

Tecnología: Productividad = 8.83 – 0.146 Tecnología

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,2101485
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,04416239
R <sup>2</sup> ajustado	0,02936358
Error típico	2,09569828
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	8,83297414	2,59420664	3,40488457
Variable X			
1	-0,1460129	0,18840195	-0,7750075

Gestión:  $\text{Productividad} = 1.06 + 0.34 \text{ Gestión}$

<i>Estadísticas de la regresión</i>			
Coeficiente de correlación múltiple			
			0,52964118
Coeficiente de determinación $R^2$			
			0,28051978
$R^2$ ajustado			
			0,22517514
Error típico			
			1,81821874
Observaciones			
			15
	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	1,06726246	2,6183913	0,40760236
Variable X			
1	0,34383819	0,152725	2,25135503

Clima organizacional:  $\text{Productividad} = 11.9 - 0.432 \text{ Clima organizacional}$

<i>Estadísticas de la regresión</i>			
Coeficiente de correlación múltiple			
			0,60442953
Coeficiente de determinación $R^2$			
			0,36533505
$R^2$ ajustado			
			0,31651467
Error típico			
			1,70768969
Observaciones			
			15
	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	11,975945	1,9190714	6,24048955
Variable X			
1	-0,4329896	0,15828234	-2,7355527



Gestión					
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	25

Condiciones Trabajo				
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20

Productividad		
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10
4	4	8
5	5	10

Obsérvese, como con los cuestionarios testigo, e ideales, se obtienen coeficientes de regresión muy buenos, todos dan valores de 1.0, hay una óptima relación entre las variables, señal de que todas las variables trabajan bien en todos los departamentos, no hay necesidad de una reorganización administrativa.

	<i>Columna 1</i>	<i>Columna 2</i>	<i>Columna 3</i>	<i>Columna 4</i>	<i>Columna 5</i>	<i>Columna 6</i>	<i>Columna 7</i>
Columna 1	1						
Columna 2	1	1					
Columna 3	1	1	1				
Columna 4	1	1	1	1			
Columna 5	1	1	1	1	1		
Columna 6	1	1	1	1	1	1	
Columna 7	1	1	1	1	1	1	1

Sin embargo las regresiones siguen siendo muy bajas en sus valores tal vez porque se enmascaran los resultados, las observaremos más claramente en las regresiones bivariantes.

**REGRESIONES BIVARIANTES:** Observamos con estas regresiones que todas las regresiones mejoraron notablemente y dieron de forma ideal, observando que todas las variables independientes aportan en un 50%, el aumento de la productividad al dar valores mayores a 0.5. Sin embargo, como observamos en la regresión multivariante se enmascara el efecto de cada variable, lo que no ocurrió con las regresiones bi variables. Lo que corrobora que si es necesaria una reorganización administrativa en el área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS. Además se comprueba que todas las variables están entrelazadas, ya que no hay mejora de la productividad, si no hay coordinadamente y simultáneamente, normatividad, estructura organizacional, recursos humanos, tecnología, gestión, y clima organizacional, ya que todos los interceptos casi dan cero, en cada regresión bi variable.

**NORMATIVIDAD:** Productividad = 0 + 0.4 Normatividad

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	1
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	1
R <sup>2</sup> ajustado	1
Error típico	1,39E-
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	0	3,2857E-16	0
Variable X 1	0,4	1,4409E-17	2,7761E+16

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Productividad = -1,776E-15+ 0.4 Est.Org.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	1
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	1
R <sup>2</sup> ajustado	1
Error típico	1,576E-16
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	-1,776E-15	3,7219E-16	-4,77277036
Variable X 1	0,33333333	1,3601E-17	2,4508E+16

RECURSOS HUMANOS: Productividad = -1,774E-15+ 0.66 Rec. Hum.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	1
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	1
R <sup>2</sup> ajustado	1
Error típico	1,576E-16
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>
Intercepción	-1,774E-15	3,7219E-16
Variable X 1	0,66666667	2,7202E-17

TECNOLOGIA: Productividad = 0+ 0.5 Tecnología.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	1
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	1
R <sup>2</sup> ajustado	1
Error típico	0
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	0	0	65535
Variable X 1	0,5	0	65535

GESTION: Productividad = 0+ 0.4 Gestión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	1
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	1
R <sup>2</sup> ajustado	1
Error típico	1,39E-16
Observaciones	15

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	0	3,2857E-16	0
Variable X 1	0,4	1,4409E-17	2,7761E+16

CLIMA ORGANIZACIONAL:  $\text{Productividad} = 0 + 0.5 \text{ Clima Organizacional}$

<i>Estadísticas de la regresión</i>			
Coeficiente de correlación múltiple			
			1
Coeficiente de determinación $R^2$			
			1
$R^2$ ajustado			
			1
Error típico			
			0
Observaciones			
			15

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>
Intercepción	0	0	65535
Variable X			
1	0,5	0	65535

### 3.28 COMPARATIVO ENTRE REGRESIONES DE DEPARTAMENTOS MUESTRALES Y DEPARTAMENTOS TESTIGO.

<i>VARIABLE</i>	<i>Regresiones Muestra 15 Departamentos reales</i>	<i>Regresiones Muestra 15 Departamentos Testigo o ideales</i>	<i>Interpretación Marginal del departamento testigo</i>
<i>Normatividad</i>	<i>r=.01 r2=.06 b o=5.599 b 1= -0.086 normatividad es inversamente proporcional a la productividad</i>	<i>r=1 r2=1 b o=0 b 1=0.4</i>	<i>Por cada unidad aplicada de normatividad, se aportan 0.4 unidades a la productividad</i>
<i>Estructura Organizacional</i>	<i>r=0.004 r2=-0.07 b o=6.07 b 1=0.04</i>	<i>r=1 r2=1 b o=-1x10-15 b 1=0.33</i>	<i>Por cada unidad aplicada de estructura organizacional, se aportan 0.33 unidades a la productividad</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>r=0.10 r2=0.04 b o=10.2 b 1= -0.37 recursos humanos son inversamente proporcionales a la productividad</i>	<i>r=1 r2=1 b o=-1.77 b 1=0.66</i>	<i>Por cada unidad aplicada de Recursos humanos, se aportan 0.66 unidades a la productividad</i>
<i>Tecnología</i>	<i>r=0.044 r2=0.029 b o=8.83 b 1=0.14</i>	<i>r=1 r2=1 b o=0 b 1=0.5</i>	<i>Por cada unidad aplicada de tecnología , se aportan 0.5 unidades a la productividad</i>
<i>Gestión</i>	<i>r=0.28 r2=0.22 b o=1.067 b 1=0.34</i>	<i>r=1 r2=1 b o=0 b 1=0.4</i>	<i>Por cada unidad aplicada de gestión, se aportan 0.4 unidades a la productividad</i>
<i>Clima Organizacional</i>	<i>r=0.36 r2=0.31 b o=11.9 b 1=0.43</i>	<i>r=1 r2=1 b o=0 b 1=0.5</i>	<i>Por cada unidad aplicada de clima organizacional, se aportan 0.5 unidades a la productividad</i>

Observando las tendencias de las b1, son muy parecidas solo que con valores más bajos con la muestra de departamentos, se afirman correctamente con los departamentos testigo, en los que se ve claramente la influencia de cada variable sobre la productividad.

## **CAPITULO 4**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este apartado en primer término ubicamos todos los resultados obtenidos en la investigación para enseguida analizarlos y posteriormente concluir lo más relevante que emana de esta investigación:

1. Resumen de resultados evaluados con la escala Likert, emanados de las encuestas aplicadas a usuarios y a empleados de las áreas administrativas de la ESCA STO.TOMÁS.

#### 4.1 COMPARACIÓN ENTRE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS MÉTODO DE EVALUACIÓN

VARIABLE:	EVALUACION ESCALA LIKERT DE CUESTIONARIOS	PAQUETE SPSS, CON MEDIAS Y MODAS DE CUESTIONARIOS	ANÁLISIS REGRESIÓN DE CUESTIONARIOS	ANÁLISIS REGRESIÓN DE MUESTRAS TESTIGO
PRODUCTIVIDAD	NO SE PERCIBE 3.0	NO SE PERCIBE Moda= 3.0	GRADO DE RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y CADAVARIABLE DE REORGANIZACIÒN Efic. = 3.86 + 0.74 polp Bo=3.86 B1=0.74; r = 0.84	GRADO DE RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y CADAVARIABLE DE REORGANIZACIÓN Bo=3.86 ; B1=0.74 B2=3.86 ; B3=0.74 B4=3.86 ; r=0.84
NORMATIVIDAD	NO SE PERCIBE 3.0	NO SE PERCIBE Moda= 2.0	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84;	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=.0004729Pogas r = 0.96
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	No SE PERCIBE 2.6	NO SE PERCIBE Moda= 2.0	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84 ;	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=150.3030Posub r = 0.98 ;
RECURSOS HUMANOS	NO SE PERCIBE 2.3	NO SE PERCIBE Moda= 5.0	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84;	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=1185.1379Poinfra r = 0.99 ;
TECNOLOGIA	NO SE PERCIBE 3.0	SÌ SE PERCIBE Moda= 5.0	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84;	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=376398.73 Po pre r = 0.82
GESTIÒN	No se aplica 3.0	NO SE PERCIBE Moda= 2.0	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84 ;	GRADO DE RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84;
CLIMA ORGANIZACIONAL	NO SE PERCIBE 3.0	NO SE PERCIBE Moda= 3	RELACIÒN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74;r= 0.84 ;r <sup>2</sup> =	RELACIÒN CON LA PRODUCTIVIDAD B1=0.74 r = 0.84;r <sup>2</sup> =

## 4.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN:

Se puede establecer que son pocos los trabajos en México y en el mundo que estudien la elevación de la productividad a través de la aplicación de una reorganización en un sistema educativo de educación superior, usando las variables y dimensiones profundizadas por Fincowsky (2009), lo cual permite afirmar que los usuarios a través de valorar las dimensiones de la reorganización administrativa como son; normatividad, estructura organizacional, recursos humanos, tecnología, clima organizacional, y gestión, no perciben cierto grado de productividad, que para este caso no es mayor a la media, en los trabajos de Laurence, Farazmand y Dewing, solo trabajaron sobre algunos esfuerzos para la reorganización administrativa en los gobiernos y en las empresas, enfocando sus estudios en las dimensiones de la reorganización administrativa, como la estructura organizacional, los recursos humanos y los tiempos de las actividades; Allen (2002) estudió sobre aspectos de estructura organizacional y las actividades de gestión en las empresas; Barry (1963), el estudios sobre las reorganizaciones administrativas, relacionada con la génesis de la administración; y por último Pritchard (1995), estudió la respuesta positiva de la productividad mejorando las estructuras organizacionales. Es escasa la bibliografía sobre estudios sobre la reorganización administrativa y la elevación de la productividad, de ahí la pertinencia de la presente investigación.

Entre las implicaciones que se pueden observar después del estudio de la elevación de la productividad al aplicar una reorganización administrativa, están las siguientes:

- La pertinencia de tomar en cuenta la opinión de los usuarios del área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS y de los empleados que laboran en el sistema, a través de encuestas elaboradas ex profeso para evaluar a las entidades públicas, como en el presente estudio en el sentido de que es posible elevar la productividad , corrigiendo los factores que están fallando en la organización, y usar la escala Likert y el estadístico de la moda, junto con análisis de regresión para dictaminar la pertinencia de la aplicación de una reorganización administrativa.
- Otra implicación la constituye el mismo estudio al comprobar que el diseño de esta tipo de encuestas mejorándolas continuamente, ayudará a transparentar los servicios de las entidades públicas de educación superior, con lo que la sociedad se verá involucrada en la evaluación y transparencia de las instituciones públicas como forma eficiente de ejercer la administración pública, y generar una cultura en la calidad de los servicios como ya lo empieza a considerar la auditoría superior de la federación, experimentando con este tipo de instrumentos, lo que obligará a los funcionarios a ejercer una administración pública con calidad de servicio.
- Este tipo de estudios fomentará el uso y la aplicación de herramientas estadísticas cuantitativas que ayuden a evaluar este tipo de problemáticas organizacionales, y no solamente con herramientas cualitativas, como se venía haciendo tradicionalmente en este tipo de estudios, en el área de las ciencias sociales. Lo que le imprime mayor seriedad y rigurosidad matemática a los estudios de esta naturaleza.
- La metodología usada en el presente estudio ayudará a una mejor toma de decisiones en la decisión de cómo resolver los problemas de productividad en los sistemas de educación superior, dado que esta metodología dará mayor certidumbre y sustento teórico-práctico a las decisiones.

- Otra implicación es que esta metodología servirá como una herramienta de diagnóstico, corrección y control para una la mejora continua de la elevación de la productividad.

#### **4.3 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:**

En México como analizamos en la introducción son pocos los estudios sobre la elevación de la productividad a través de la aplicación de una reorganización administrativa, modificando los factores que impiden la eficiencia del sistema, desde el punto de vista administrativo, y desde el punto de vista operativo y del estudio de sus partes específicas para optimizarlas, por lo que esta investigación explora el aspecto de sus dimensiones en la relación que hay entre la elevación de la productividad y su relación constructiva con la reorganización administrativa, de la misma forma a través de la aplicación del cuestionario se describen las propiedades, características y rasgos del sistema administrativo de la ESCA STO. TOMÁS, para identificar, como la cuantificación de sus dimensiones pueden impactar y en qué medida influyen para elevar la productividad y por último evaluar esta relación que existe entre la productividad y la reorganización administrativa a través del uso de una escala Likert y soportar los resultados con el análisis de regresión y de correlación, y cuanto explican cada una de ellas la productividad del sistema.

Limitaciones de la investigación: el trabajo realizado en la presente investigación no está exento de ciertas limitaciones, estas limitaciones se derivan en algunos casos de la propia naturaleza de la base de datos utilizada, en este caso es escasa, ya que no hay datos presupuestales que midan directamente el impacto de la productividad y de la reorganización administrativa, en la presente investigación se trato de evaluar lo mejor posible. Otro tanto sucedió con la encuesta, la que debe adecuarse cada vez mejor para que sea un instrumento confiable y que valide efectivamente las preguntas planteadas a la población objetivo, en este caso los usuarios , para que su opinión sea mejor evaluada y aprovechada y pueden servir como un efectivo instrumento de evaluación de las entidades públicas gubernamentales. Porque la primera objeción que daría un experto, sería en el sentido de que un usuario no tiene elementos , como para valorar correctamente la productividad de las áreas administrativas, e incluso otros expertos más agresivos, dirían¿ qué sabe de valorar la productividad un usuario?, sin embargo la escala Likert lo resuelve en el sentido de que un usuario indirectamente por las condiciones del servicio, y por la eficiencia, del propio sistema, podrá inferir sí se está o no dando un buen servicio, optimizando el presupuesto gubernamental a través de buenos servicios a los usuarios. Este hecho es el que trata de probar esta investigación, lo cual resultado probarse a través de la hipótesis del estudio. Por otra parte también hay limitaciones en el propio desarrollo y en la aplicación de la metodología propuesta.

#### **4.4 CONCLUSIONES:**

La presente investigación se realizó con el objeto de determinar los factores que inciden en el desempeño de la elevación de la productividad a través de la aplicación de una reorganización administrativa en el área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS. Como una alternativa de solución para mejorar la calidad de los servicios hacia el usuario. Por

otro lado se localizaron los factores que inciden en el desempeño de la elevación de la productividad, usando un escalamiento Likert, aplicando un cuestionario entre los usuarios, y empleados del área administrativa de la ESCA STO.TOMÁS, respaldando los resultados obtenidos con un análisis de correlación y de regresión, para validar la confiabilidad del uso de este tipo de cuestionarios en la evaluación de las instituciones públicas, y teniendo como punto de partida la revisión de la literatura relevante con respecto al fenómeno analizado, se planteó un modelo de reorganización, basado principalmente en las aportaciones de **Franklin Fincowsky**, en función de este trabajo, se desarrollo una metodología de regresión multivariable, con lo que se hizo posible la obtención de una serie de conclusiones respecto a la hipótesis planteada, que a continuación detallamos:

Entre los hallazgos obtenidos con los resultados de la presente investigación se concluyó que si fue posible establecer una relación entre la elevación de la productividad y la reorganización administrativa, orientada hacia la elevación de la productividad. Ya que los resultados obtenidos, lo confirman:

Por los resultados de la escala Likert: la que constó de 5 puntuaciones, se obtuvo por el análisis de los estadísticos de la media y de la moda, que la respuesta media fue de 3.0, y para el caso de la moda, fue semejante, que en este caso el número que más se repitió fue el 3, es decir que los encuestados contestaron la puntuación 3, es decir que estuvieron de acuerdo en que no perciben ni la normatividad, ni la estructura organizacional, ni el papel de los recursos humanos, ni la presencia de clima organizacional, ni la presencia de la aplicación adecuada de la gestión, ni la presencia de tecnologías, las afirmaciones positivas de las preguntas al establecer, que al aplicar las mismas pruebas a los cuestionarios testigos, sí se encuentra que hay una relación fuerte entre la productividad y la reorganización administrativa:

Muestra real:

PROMEDIO	Media=3.0 Moda= 3.0
----------	------------------------

Muestra testigo

PROMEDIO	Media=5.0 Moda= 5.0
----------	------------------------

Al aplicar análisis de regresión, a una muestra de 15 de la población de los 54 departamentos, se obtuvieron las siguientes ecuaciones de comportamiento:

Ecuación de regresión correspondiente a las contestaciones de la muestra de los usuarios, los usuarios encuestados y como consideran la elevación de la productividad en función de la regresión administrativa.

## REGRESIONES BIVARIABLES:

Primera Ecuación:

Productividad. = 5.59 – 0.086 Normatividad.

Estadístico	valor	Conclusión
r=	0.01	No hay una asociación entre la productividad y la normatividad
<b>2</b> r =	0.06	La normatividad explica en un 6% a la productividad.
<b>B o=</b>	5.59	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay normatividad, la productividad es de 559 unidades.
<b>B 1=</b>	- 0.086	A medida que se aplica la normatividad, disminuye la productividad en .086 unidades

Segunda Ecuación:

Productividad. = 6.07 + 0.04 Estructura organizacional.

Estadístico	valor	Conclusión
r=	0.004	No hay una asociación entre la productividad y la estructura organizacional.
<b>2</b> r =	-0.071.0	La estructura organizacional se explica inversamente en un .7 a la productividad.
<b>B o=</b>	6.07	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay estructura organizacional se dan 6 unidades de productividad.
<b>B 1=</b>	0.04	A medida que la estructura organizacional crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.04 unidades.

Tercera Ecuación:

$$\text{Productividad.} = 10.2 - 0.37 \text{ Recursos humanos.}$$

Estadístico	valor	Conclusión
r=	0.10	No hay una asociación entre la productividad y la tecnología.
$r^2$	.04	Los recursos humanos explican en un .4% a la productividad.
$B_0$	10.2	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay recursos humanos la productividad es de 10.2 unidades
$B_1$	-0.37	A medida que los recursos humanos crecen en una unidad, la productividad disminuye en 0.37 unidades.

Cuarta Ecuación:

$$\text{Productividad.} = 8.83 + 0.14 \text{ Tecnología}$$

estadístico	valor	Conclusión
r=	0.044	No hay una asociación entre la productividad y los recursos humanos.
$r^2$	0.029	La tecnología explica en un .29% a la productividad
$B_0$	8.83	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay recursos humanos, se eleva la productividad en 8.83 unidades.
$B_1$	0.14	A medida que la tecnología crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.14 unidades.

Quinta Ecuación:

$$\text{Productividad.} = 1.067 + 0.34 \text{ Gestión}$$

estadístico	valor	Conclusión
r=	0.28	No hay una asociación entre la productividad y la gestión.
$r^2$	0.22	La gestión explica en un 0.220% a la productividad
$B_0$	1.067	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay gestión, la productividad es de una unidad.
$B_1$	0.34	A medida que la gestión crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.34 unidades.

Sexta ecuación:

$$\text{Productividad.} = 0.0 + 0.4 \text{ Clima organizacional}$$

estadístico	valor	Conclusión
r=	0.36	No hay una asociación entre la productividad y el clima organizacional.
$r^2$	.31	El clima organizacional explica en 0.31% a la productividad
$B_0$	11.9	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay clima organizacional, la productividad es de 11.9 unidades
$B_1$	0.43	A medida que el clima organizacional crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.43 unidades.

En general podemos afirmar como conclusión, que la elevación de la productividad de acuerdo con los datos reales de trabajo de las áreas administrativas de la ESCA STO. TOMÁS, no depende de las variables estudiadas, debido a los bajos coeficientes de correlación, exhibidos en las muestras reales, por lo que se hace necesaria una reorganización para que se vea el efecto real que se produce en las variables de normatividad, de la estructura organizacional, de los recursos humanos, de la tecnología, de la gestión, y del clima organizacional. Como lo podemos constatar en las siguientes regresiones de los departamentos testigo.

Al aplicar análisis de regresión, a una muestra ideal testigo, se obtuvieron las siguientes ecuaciones de comportamiento:

Ecuación de regresión correspondiente a las contestaciones de la muestra testigo. Es decir es un cuestionario contestado idealmente, suponiendo que todas las variables funcionan óptimamente.

### REGRESIONES BIVARIABLES:

Primera Ecuación:

$$\text{Productividad.} = 0 + 0.4 \text{ Normatividad.}$$

Estadístico	valor	Conclusión
<b>r=</b>	1	Sí hay una asociación entre la productividad y la normatividad
<b>2</b> <b>r =</b>	1	La normatividad explica en un 100% a la productividad.
<b>B o=</b>	0	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay normatividad, la productividad es de cero unidades.
<b>B 1=</b>	0.4	A medida que se aplica la normatividad, disminuye la productividad en .086 unidades

Segunda Ecuación:

$$\text{Productividad.} = -1.17 \times 10^{-15} + 0.33 \text{ Estructura organizacional.}$$

Estadístico	valor	Conclusión
<b>r=</b>	1	Sí hay una asociación entre la productividad y la estructura organizacional.
<b>2</b> <b>r =</b>	1	La estructura organizacional explica en un 100% a la productividad.
<b>B o=</b>	$-1.17 \times 10^{-15}$	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay estructura organizacional disminuye muy poco la productividad.
<b>B 1=</b>	0.33	A medida que la estructura organizacional crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.33 unidades.

Tercera Ecuación:

$$\text{Productividad.} = -1.77 + 0.66 \text{ Recursos humanos.}$$

Estadístico	valor	Conclusión
r=	1	Sí hay una asociación entre la productividad y la tecnología.
$r^2$	1	Los recursos humanos explican en un 100% a la productividad.
B <sub>0</sub> =	-1.77	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay recursos humanos la productividad disminuye en 1.77 10.2 unidades
B <sub>1</sub> =	0.66	A medida que los recursos humanos crecen en una unidad, la productividad aumenta en 0.66 unidades.

Cuarta Ecuación:

$$\text{Productividad.} = 0 + 0.5 \text{ Tecnología}$$

Estadístico	valor	Conclusión
r=	1	Sí hay una asociación entre la productividad y los recursos humanos.
$r^2$	1	La tecnología explica en un 100% a la productividad
B <sub>0</sub> =	0	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay recursos humanos, la productividad no se eleva.
B <sub>1</sub> =	0.5	A medida que la tecnología crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.5 unidades.

Quinta Ecuación:

$$\text{Productividad.} = 0 + 0.4 \text{ Gestión}$$

estadístico	valor	Conclusión
r=	1	Sí hay una asociación entre la productividad y la gestión.
r <sup>2</sup> =	1	La gestión explica en un 100% a la productividad
B <sub>0</sub> =	0	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay gestión, la productividad no se eleva.
B <sub>1</sub> =	0.4	A medida que la gestión crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.4 unidades.

Sexta ecuación:

$$\text{Productividad.} = 0.0 + 0.5 \text{ Clima organizacional}$$

estadístico	valor	Conclusión
r=	1	Si hay una asociación entre la productividad y el clima organizacional.
r <sup>2</sup> =	1	El clima organizacional explica en 100% a la productividad
B <sub>0</sub> =	0	Hasta ahora el comportamiento ha sido que cuando no hay clima organizacional, la productividad no se eleva
B <sub>1</sub> =	0.5	A medida que el clima organizacional crece en una unidad, la productividad se incrementa en 0.5 unidades.

#### 4.5 RECOMENDACIONES:

En base a los anteriores resultados podemos establecer que si es necesaria una reorganización administrativa en la ESCA STO.TOMÁS, y se recomienda para ello el modelo de Franklin Fincowsky, para al mismo tiempo elevar la productividad, incorporando las variables necesarias para elevar la productividad como son: normatividad, estructura organizacional, recursos humanos, tecnología, gestión y clima organizacional, para mejorar la calidad en el servicio. Pero siempre y cuando este sustentada en una buena evaluación del estado en que se encuentre la organización.

#### **4.6 RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACION:**

1. ¿Cómo la reorganización del proceso administrativo podría elevar la Productividad en el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás del I.P.N.?
2. ¿Cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas?
3. ¿Cómo se podrían determinar los indicadores, variables y dimensiones Pertinentes que ayuden a elevar la productividad en el área administrativa De la ESCA Sto. Tomás?
4. ¿Los servicios proporcionados por el área administrativa de la ESCA Sto. Tomás pueden ayudar a elevar la productividad?

#### **RESPUESTAS:**

1. La reorganización del proceso administrativo puede elevar la productividad, Siempre y cuando se tengan en cuenta en la corrección de la organización todo lo que tenga que ver con los principios de la organización que son:

Departamentalización: es la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, el producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal las operaciones y sus actividades en grupo o unidades relacionadas entre sí.

Jerarquización: es establecer líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

Línea de mando: simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Unidad de mando: es importante que una unidad administrativa solo tenga un titular, para evitar la duplicidad y conflictos de autoridad.

Autoridad: es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se tome una decisión.

Responsabilidad: implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad.

Tramo de control: es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

Comunicación: es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. Hay formal e informal.

Costo total: representa el costo en que se incurrirá al reorganizar.

## **ENFOQUES ALTERNOS:**

Gestión de cambio: la empresa debe desarrollar su capacidad autocrítica para su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares.

Hay dos fuentes de de cambio: las externas y las internas.

Ambiente externo son el conjunto de fuerzas y condiciones que afectan a la organización.

Ambiente interno se generan el seno de la organización.

El tipo de cambio depende del tiempo de respuesta de la organización y se dividen en:

Reactivo: es cuando la organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o interno.

Proactivo: es cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio de una nueva tendencia.

El grado de cambio puede ser radical o incremental.

Radical: es cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades.

Incremental: es un proceso permanente de evolución, a lo largo del tiempo se implementan muchos pequeños ajustes de forma rutinaria.

Modelo aplicado.

Cuando se ha definido el marco y el grado de cambio es necesario el uso de un modelo, que guie todo el proceso:

1. Es necesario tener concepción del cambio: a medida que se desarrolla el proceso del cambio es necesario monitorear las reacciones de los empleados y los resultados.
2. Es importante la atención de las fortalezas y debilidades de la entidad, lo que la posibilita para convertirse en un modelo de operación aceptable.
3. Es necesarios establecer mecanismos de cambio: hay que dejar en claro la que la nueva estructura abarcará términos de composición, productividad y competitividad.
4. Revisar la base jurídica: el ajuste o adecuación debe fundamentarse en la normatividad.

5. Definir un marco de trabajo: basados en el diagnóstico se debe definir un marco de trabajo que interrelacione procesos con funciones en forma coordinada y coherente.
  6. Es necesario analizar la estructura organizacional: analizar o considerar todas las variables que afecten a la organización. Plazas, liquidaciones, normatividad.
  7. Es necesario considerar el efecto de los aspectos presupuestarios en la estructura: es considerar a la plantilla de personal, sistema de percepciones, y presupuesto asignado.
  8. Es necesario considerar las condiciones de trabajo internas: Estudiar todas las condiciones imperantes en la organización para crear una atmósfera de trabajo positivo.
  9. Es necesario rediseñar puestos: modificar responsabilidades y las tareas de los puestos.
  10. Y por último integrar el proyecto de reorganización: estructurar el proyecto con todos los elementos de juicio ya observados.
2. Hasta ahora el desempeño de las áreas administrativas de acuerdo al resultado de las encuestas, ha sido insuficiente, ya que no se toma en cuenta la normatividad, la estructura organizacional, los recursos humanos, la gestión, la tecnología, y el clima organizacional, pudiéndose mejorar en mayor proporción, al aplicar una adecuada reorganización administrativa.
  3. En los mismos resultados de la encuesta se encontraron los factores que hay que modificar, los ya mencionados: la normatividad, la estructura organizacional, los recursos humanos, la gestión, la tecnología, y el clima organizacional.
  4. Claro que a través de los servicios que presta el área administrativa de la ESCA STO. TOMÁS podemos elevar su productividad, como ya lo constatan la asociación entre las variables estudiadas, ya que juntas impactan a la elevación de la productividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allen, S. (2002). *Organizational Choices, And General Management, Influence Networks in divisionalized, Companies*. London, Academy of management journal.
- AVALLONE, F. (1989) *la metodología y técnica de la formación*. Roma: La Nueva Italia Científica.
- Ayala S. (2004) *PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Perú, Texto universitario Prisma
- Barry, D. (1963). *Executive reorganization and reform in the new deal the genesis of administrative management*. Cambridge, Harvard university.
- Anderson, T. (1998), *Organizational Size & Functional Complexity American Sociological Review*.
- Ansof, H.I. (2000). *Corporate Structure: Present & Future*, Working Paper
- Baumol, W. J. (1994). *Convergence of Productivity Cross-National Studies and Historical Evidence*, New York, Oxford University.
- Barzelay, Michael. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. . Los Angeles: University of California Press...
- Blau, P.M. (2000). *The structure of Organizations. USA*, Basics Books John Willey & sons.
- Blau, P.M. (2000). *Formal Organizations. USA*, Chandler Harper & Row
- Crisanto, G (2005), Política, ética y justicia social en la educación superior neoliberal. Venezuela, Revista Venezolana de Educación (Educere) v.9 n.29 Meridad jun. 2005
- Corales, O. (2002). *Implantación de un sistema de control interno en las áreas de operación y control de servicio, mantenimiento y almacén en una empresa administradora de transporte público*. Tesis UNAM
- Crozier, M. (2003). *The Bureaucratic Phenomenon* University Of Chicago Press.
- Chandler, A. (1998). *Strategy & Structure. USA*, MIT Press.
- Child, J. (2001). *Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of strategy choice*. Sociology University Of Chicago Press.
- Chomsky, Noam. (2002). *La (Des) Educación*. Barcelona (España): Domingraf. S.L
- David, L. (1997). *Managing organizational, interface*. Addison Wesley, Publishing.

- David, S. (1994). *Further Reflections on Management*. Nueva York, Basic Books,
- Deutsch, K. (1969). *Los Nervios del Gobierno, Buenos Aires*. Editorial Paidós.
- Dewing, a. s. (1914). *corporate promotions and reorganizations*, London, Harvard University
- Donald, W. S. (1950). *Public administration*, New York, Illinois Institute of Technology.
- Draper, N. (2004). *Applied Regression Analysis*, John Wiley & sons, inc. New York.
- Ertola, R (2011). "La relación entre el producto obtenido y el sustrato consumido por unidad de tiempo [Kg m<sup>-3</sup> s<sup>-1</sup>]"'. OEA. Revista de Microbiología.
- Farazmand, A. (2002), *Administrative Reform in Developing Nations, USA* Westport, Praeger
- Fincowsky, F (2009). *Organización de Empresas, México*. Mc Graw Hill.
- Frank, C.R. jr. (2001). *Statistics and Econometrics*, Holt, Rinehart and Winston. inc. New York 2001
- Frankel, M (1957). *American manufacturing productivity a comparison and interpretation*, Urbana, university of Illinois.
- Fry, R. (1999). *Mastering public From Max Weber to Dwight Wald*, Chatham, USA, Chatham House.
- Gujarati, D. (2003). *Econometría Básica*, Mc. Graw Hill 2003
- Hammer, M(1994). *Reingeniería*. Nueva York USA.
- Hickman, B. (1992). *International Productivity and competitiveness*, New York, Oxford University
- John, W. (1986). *Technology and Human Productivity challenges for the future*, New York, Quorum Books
- Johnston, J. (2003). *Econometric Methods*, 4a ed. Mc Graw hill- book Company New York 2003.
- Kaboolian, L. (1988). *The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate: In: Public Administration Review*, Paris OCDE
- Khademian, Anne. (1988). *What do we Want a Public Management to Be? Comparing Reforms: In: Public Administration Review*, 58(3): 269-273... . .
- Keneth, W. Thomas (1998), "Management" *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Kmenta, Jan (2003). *Elements of Econometrics*, The Macmillan Company, New York.
- Koutsoyiannis, (2003). *Theory of econometrics*. Harper & Row. Publishers, Incorporated, New York.

Koontz, H. (1998). *Admón. Una perspectiva global*. Mc Graw Hill

LAUFER, R. (1980). *Management Public: Gestion y Legitimite*. París, Delloz.  
Laurence, F. (1939). *A BRIEF HISTORY OF REORGANIZATION EFFORTS*, Washington, Brookings Institution.

Lewis, M. (1939). *Reorganization of the national government, analysis of the problem*, Washington, Brookings institution.

Marquez, G (2001). *Capacitación de la fuerza laboral en América Latina. BID Depto. Inv.*

Mckinney, J. B. (1998). *PUBLIC ADMINISTRATION Balancing Power and Accountability*, Westport, Praeger.

Millet, A. (1967). *The reorganization of the Joint Chiefs of Staff: A Critical Analysis*, Washington, Pergamon-Brassey's International Defense Publishers.

Mintzberg, H. (1998). *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall

Neil, B. M. (1988). *Innovation and the Productivity Crisis*, Washington, Brookings Institution.

Navarrete, P. (2005). *Metodología para elaboración de tesis de Maestría, México ESCA IPN*.

-----, P. (2006). *Introducción a la Estadística, México ESCA IPN*

Osborne, D. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc... New York.

Paramés, C. (1974). *Introducción al Management: un Nuevo Enfoque de la Administración Pública (1974)*, Madrid. Escuela Nacional de Administración Pública.

Pritchard, R. (1995). *Productivity Measurement and Improvement Organizational Case Studies*, Westport, Praeger Publishers.

Schroeder, R. (1983). *Administración de operaciones*. Mc Graw Hill,

QUIROGA, G. (1999): *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Editorial Trillas. México 1999.

Torres, Z. (2009) *Introducción a la administración, México, Ed. Patria*

West, W. (1985). *Administrative Rulemaking politics and processes*, Westport, GREENWOOD PRESS.

URWICK L. (1937). *Papers on the science of administration*, New York. Institute of Public Administration.

## **GLOSARIO**

### **ADMINISTRACIÓN**

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia.

### **CAPACITACIÓN**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

### **DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Se llama división del trabajo, a la separación de las operaciones productoras. Observando esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos.

**GESTION:** es el proceso cuidadoso ejecutado con eficiencia para coordinar las actividades laborales y los recursos disponibles para conseguir el logro de determinados objetivos.

### **ORGANIZACIÓN**

Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos comunes de un grupo de personas.

### **PRODUCTIVIDAD**

Se define como la capacidad de producir más cantidad de servicios y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado del servicio deseado, más productivo es el sistema. Esto redundará en un costo bajo que permite presupuestos más bajos, esto para el caso de organizaciones de gobierno.

## REINGENIERÍA:

Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

## REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Es cuando una organización, después de un periodo de vida útil, siente una obsolescencia, o por el crecimiento de su misma infraestructura, le provoca incapacidad para cumplir con sus objetivos, por lo que debe diagnosticar el estado en que se encuentra su organización, por lo que si fuera el caso debe introducir cambios en su normatividad, en su estructura organizacional, en sus recursos humanos, en su tecnología, en su gestión, en su clima organizacional, y en su productividad, para que le aseguren el logro de sus metas, a medida que el contexto interno y externo también expresan, sus cambios.