

CAPITULO 1

SINTESIS

El objetivo de los Departamentos de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas.

El término de "recursos humanos" se refiere a las personas que componen una organización. La importancia de las labores de los recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

El Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León, juega un papel importante dentro de la institución, al igual que el resto de los Departamentos Administrativos.

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Actualmente el Departamento de Sistemas se encarga de dar apoyo computacional a todos los departamentos administrativos que lo solicitan, el personal del departamento de sistemas está constituido por un técnico

programador y un capturista, y un responsable del departamento que funge como jefe del mismo; aparte de este personal se cuenta con apoyo de gente de servicio social, el cual es insuficiente para dar apoyo a todos al mismo tiempo, es necesario tener funciones bien definidas de cada miembro del Departamento de Sistemas para facilitar la labor de los mismos y ofrecer un trabajo de calidad y brindar un buen servicio, es importante establecer procedimientos óptimos para hacer más eficiente el trabajo y definir políticas que ayuden a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, esto ayudará a delegar autoridad entre los miembros del departamento sin perder el control de las acciones.

Debido al poco personal con el que cuenta el Departamento de Sistemas es conveniente que exista una buena administración de los recursos humanos para ofrecer un servicio de calidad y mejorar la eficiencia para cumplir con las necesidades mínimas necesarias que soliciten los Departamentos Administrativos, es importante que se establezcan cambios en la recepción y elaboración del trabajo, estos cambios implicarán aplicar métodos administrativos que permitan dar apoyo a todos los usuarios de los servicios que presta el Departamento de Sistemas.

Estos cambios estarán basados considerando teorías administrativas de Jacquie Mansell y Tom Rankin, las cuales nos permitirán elaborar las políticas y procedimientos del departamento de sistemas; administración científica de Frederinck Taylor la cual entre sus puntos más relevantes considera la armonía grupal en lugar de discordia, cooperación entre los seres humanos en lugar del individualismo caótico y lo que considero más importante desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores a favor de su máxima prosperidad personal y de la institución y por último la reingeniería de Michael Hammer y James Champy, su propósito es lograr

más con menos recursos, la reingeniería es definida como el replantamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las organizaciones para conseguir mejoras sustanciales en medida de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez.

Todos estos aspectos que hemos mencionado anteriormente nos permitirán considerar todos los aspectos para elaborar un Reglamento que resultará beneficioso tanto para el personal que labora en el mismo, como para los usuarios.

Pero aparte de contar con éste Reglamento es necesario que cada Departamento Administrativo sea autosuficiente en cubrir las necesidades primordiales de trabajo computacional que requieren, se debe de planificar las actividades del personal de sistemas, automatizar los departamentos que cuenten con personal y equiparlos para que sean independientes y no dependan de otras personas en este caso del personal de sistemas.

Esperamos probar que implementando una buena administración de recursos humanos se puede llegar a ofrecer un servicio de calidad, minimizar tiempos de espera.

El Reglamento se elaborará en base a los resultados de esta investigación, el cual nos permitirá establecer por escrito las funciones del personal del Departamento de Sistemas, y procedimientos para llevar a cabo sus funciones, esto ayudará en gran medida a que el trabajo administrativo se realice en las mejores condiciones posibles, tanto en la optimización del trabajo como la eficiencia y calidad.

CAPITULO 2

INTRODUCCIÓN

2.1. Descripción del problema a resolver.

Las Instituciones Educativas son las formadoras de los recursos humanos que nuestra sociedad demanda para su autosostenimiento y desarrollo, la Facultad de Organización Deportiva como dependencia de nuestra Universidad Autónoma de Nuevo León, institución reconocida nacionalmente, debe contribuir a la sociedad con la formación de profesionistas íntegros, capaces de desarrollarse dentro de la disciplina de la actividad física, para lograrlo, la Facultad de Organización Deportiva requiere de diferentes apoyos académicos como administrativos, dentro de los apoyos administrativos están los que brinda el Departamento de Sistemas, en donde la búsqueda para mejorar el desempeño de la Facultad de Organización Deportiva nos lleva a búsqueda de la calidad.

El problema de esta investigación es la búsqueda de la calidad en el servicio que presta el Departamento de Sistemas a los diferentes Departamentos Administrativos.

2.2. Objetivo de la tesis.

Se pretende en esta investigación definir las políticas, funciones y procedimientos, así como el adiestramiento y capacitación necesarias para el personal del Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva de la U.A.N.L., con el fin de obtener eficiencia en su trabajo en los diferentes servicios prestados a los Departamentos Administrativos, aplicando las Teorías Administrativas necesarias para solucionar el problema planteado, que permita continuar el camino hacia la calidad en el servicio prestado por parte del Departamento de Sistemas de la Facultad.

2.3. Justificación de la tesis.

La política del Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva de la U.A.N.L., siempre a sido dar servicio a quien lo solicite sin importar el trabajo que sea.

Siempre se ha estado trabajado sin contar con políticas, procedimientos y objetivos bien definidos para la elaboración del trabajo y de algún modo se ha cumplido con las necesidades de cada Departamento Administrativo que solicita apoyo del Departamento de Sistemas, pero esta situación llega a causar trastornos dentro del mismo departamento.

El éxito de las organizaciones depende de la forma en que la Institución se gestione y del tratamiento del personal. No es suficiente la formación técnica: es necesario contar con planes de "crecimiento personal" y relaciones interpersonales como forma de garantizar el desarrollo de las

organizaciones y su subsistencia. Todas las personas deben integrarse en un sistema de calidad para garantizar su éxito.

Por esta razón es necesario definir e implementar estas políticas, y procedimientos para trabajar en forma estructurada y lograr prestar calidad en el servicio del propio departamento y de este modo permitir que el personal de sistemas crezca y tenga la posibilidad de aprovechar sus áreas de oportunidad.

2.4 Definición de la Hipótesis.

Se considera que implementando las políticas y procedimientos basados en las teorías administrativas de Jacquie Mansell y Tom Rankin, Changing Organization (del Centro de Calidad de Vida en el Trabajo de Ontario, Canadá); y técnicas administrativas como la administración científica de Frederick Taylor y la reingeniería (Michael Hammer y James Champy), el Departamento de Sistemas mejorará la calidad de servicio prestado a los diferentes departamentos del área administrativa de la Facultad de Organización Deportiva.

2.5. Límites del estudio.

El estudio se realizará en la Facultad de Organización Deportiva de la U.A.N.L., particularmente al Departamento de Sistemas, con relación al servicio que presta sistemas a los Departamento Administrativos de la Facultad.

Estableceremos variables para delimitar el estudio, una variable independiente: "políticas y procedimientos", que se propondrán para elevar la calidad en el servicio que presta el Departamento de Sistemas, las cuales serán independientes puesto que dependiendo que se lleven a cabo como se plantean será el resultado obtenido.

Por otro lado una variable dependiente: "calidad en el servicio", porque el resultado final (calidad en el servicio) va a depender de que se implementen y se lleven a cabo las políticas y procedimientos propuestos.

2.6. Metodología a emplear.

1. Se establecerán las políticas y procedimientos que el personal del Departamento de Sistemas debe seguir para la elaboración del trabajo solicitado por los Departamentos Administrativos.
2. Se elaborará una encuesta para definir la calidad del servicio prestado por el Departamento de Sistemas dentro de la Facultad de Organización Deportiva.
3. Se aplicará la encuesta antes de implementar las políticas y procedimientos mencionados anteriormente.
4. Se aplicará una nueva encuesta pasado un tiempo de la implementación de las políticas y procedimientos (próximo semestre)
5. Se compararan los resultados estadísticamente.

2.7. Revisión bibliográfica.

Metodología de la Investigación

Hernández Sampieri Fernández/Baptista

2° Edición, Editorial McGrawHill

Este libro fue la base para diseñar el análisis estadístico, además de ampliar mi panorama sobre la investigación, es una bibliográfica que recomiendo para tener una mejor visión sobre lo que es la investigación, tomamos el modelo estadístico de la Prueba de Diferencia de Proporciones, la cual nos permitirá analizar si dos proporciones difieren significativamente entre s' .

Administración una Perspectiva Global

Koontz, Harold/Wehrich Heinz

11° Edición, 1998, Editorial McGrawHill

Este libro me proporcionó mucha información importante, nos muestra un panorama muy amplio de lo que es la administración en general, particularmente los aspectos importantes sobre la administración de recursos humanos, todos los factores que se deben tomar en cuenta para la buena relación entre el personal, como desarrollar las expectativas del personal, en fin muchos aspectos interesantes sobre el área administrativa.

A continuación daré una breve explicación de los temas que nos sirvieron de referencia para elaborar el marco teórico:

La Parte 1. *El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global*, en esta parte del texto se hace énfasis en la conceptualización de las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con el ambiente externo.

Tema: Técnicas administrativas, como la administración científica que propone Frederick Taylor, este tema nos permitió visualizar que aplicando un método científico el personal elevará la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción.

Tema: Enfoque de la reingeniería (Brenner y Molander, "Is the Ethics of Business Changing? (1977), p.63

Parte 2. *Planeación*. Naturaleza de la planeación y de los objetivos, el propósito y naturaleza de la planeación se resumen en cuatro principios, Principio de contribución al objetivo que es el propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos de la organización. El principio de los objetivos, para que los objetivos tengan significado para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables. Principio de primacía de la planeación, la planeación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas. Principio de eficiencia de los planes, la eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones al propósito y objetivos en comparación con los costos requeridos para formularlo y operarlo.

Estructura de los planes. Dos principios básicos referidos a la estructura de los planes aluden al entrelazamiento de éstos, la elaboración de planes de apoyo para los planes principales y la comprobación de que los planes de un departamento armonizan con los de otro.

Administración de Recursos Humanos

Sherman Arthur W. Jr./Bohlander George W.

3° Edición, Editorial Iberoamericana

Tema: Teorías administrativas de Mansell y Rankin, Criterios para la elaboración de estructuras y procesos organizacionales, Administración participativa

Administración de Personal y Recursos Humanos

Werther William B. Jr./Davis Keith

Editorial McGrawHill, 5° Edición, 2000

Tema: Capacitación y desarrollo

ISO 9000 en Empresas de Servicio

Ediciones Gestión 2000 S.A.

Tema: Integración del personal en un proyecto de calidad.

CAPITULO 3

MARCO TEORICO

3.1 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global.

La administración es una de las actividades humanas más importantes, desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Las organizaciones son un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas, tales como las filantrópicas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades. Las universidades también generan superávit por medio de

la creación y difusión de conocimientos, así como de la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término "empresa" se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

1. La **habilidad técnica** es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.
2. La **habilidad humana** es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
3. La **habilidad de conceptualización** es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. La **habilidad de diseño** es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces, y

particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitara a detectar problemas y a poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La **eficacia** es el cumplimiento de objetivos. La **eficiencia** es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización.

3.2 Técnicas administrativas.

Las técnicas son en esencia maneras de hacer las cosas, métodos para la obtención de un resultado dado. Son importantes en todos los campos prácticos. Las técnicas se desprenden normalmente de las teorías y son un medio para la más eficaz realización de las actividades de los administradores.

3.2.1. Frederick Taylor y la administración científica.

Se le conoce generalmente como el "padre de la administración científica". Estos son los principios fundamentales que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración.

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

3.2.2. Enfoque de la reingeniería.

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos. Michael Hammer y James Champy lo consideran “un manifiesto para la revolución empresarial”. La reingeniería ha sido definida como “el replantamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez”. Las palabras clave son “fundamental”, “radical”, “sustanciales”, y “procesos”. El concepto más importante es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable, aunque no siempre es así. Aunque las tareas particulares son importantes, lo es más el interés en el objetivo general de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan. Esto impone la exigencia de organizar las

actividades con base en un análisis sistemático del proceso o procesos empresariales para la obtención de los resultados generales.

Michael Hammer y James Champy definen la reingeniería como "el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez".

3.3 Naturaleza de la planeación y de los objetivos.

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación (George A. Steiner).

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas. Ésta es la función de la planeación, la función administrativa más básica de todas. La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone así mismo, y en forma destacada, innovación administrativa. Tiende un puente entre el punto donde se está y

aquel otro donde se desea ir. La planeación y el control son inseparables. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación). Así, los planes proporcionan las normas de control.

3.3.1. Tipos De Planes.

Los planes se clasifican en 1) *propósitos o misiones*, 2) *objetivos o metas*, 3) *estrategias*, 4) *políticas*, 5) *procedimientos*, 6) *reglas*, 7) *programas* y 8) *presupuestos*.

1) *Propósitos o misiones.*

(Estos términos suelen usarse indistintamente). Se identifica la función o tareas básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación, y la prestación de servicios a la comunidad.

2) *Objetivos o metas.*

(Estos términos suelen usarse indistintamente). Son los fines que se persiguen por medio una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

3) *Estrategias.*

En el ejército se han empleado tradicionalmente el término "estrategias" para designar los grandes planes resultantes de la deducción

de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a pesar de que el término "estrategia" sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa. Estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

4) Políticas.

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "enunciados"; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. En las políticas se define un área de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

5) Procedimientos.

Los procedimientos son los planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

6) Reglas.

En las reglas, se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Es por lo general el tipo de planes más simple. "No fumar" es una regla que no permite ninguna desviación respecto del curso de acción estipulado. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

7) Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

8) Presupuesto.

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa "en cifras". De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo "plan de utilidades". Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualquiera otros términos numéricamente medibles.

3.3.2. Pasos De La Planeación.

Los pasos prácticos que se enlistan son de aplicación general.

1. Atención a las oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollo de premisas.
4. Determinación de cursos alternativos.
5. Evaluación de cursos alternativos
6. Selección de un curso de acción.
7. Formulación de planes derivados.
8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.

Se explica más ampliamente en la siguiente figura 3-1:

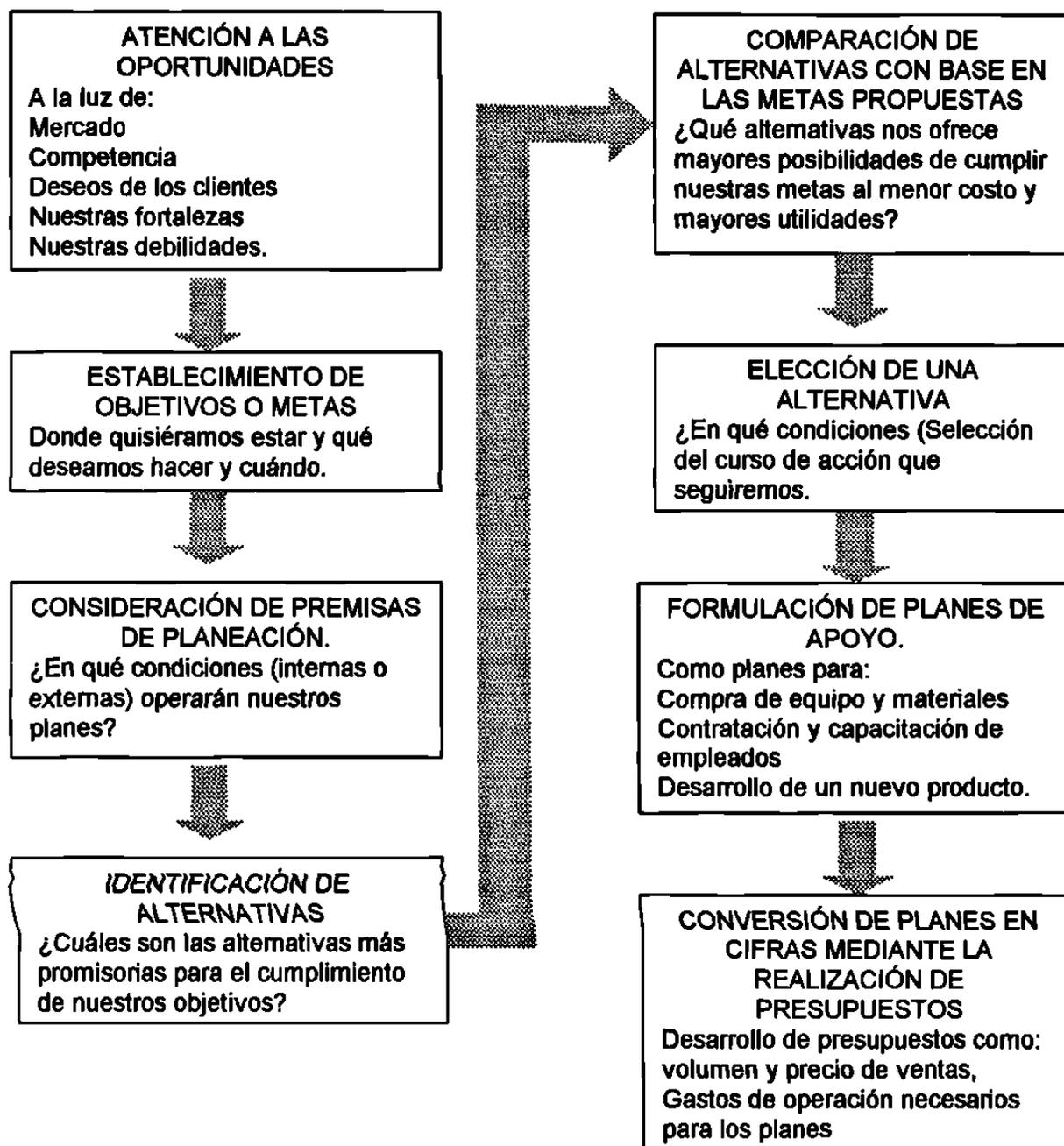


Figura 3-1 Pasos de la planeación.

3.3.3 Objetivos.

Los objetivos están definidos como los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Así pues, el acento debe ponerse en que se trate de objetivos verificables o cuantificables; esto es, al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no.

La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa utilidades). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como de la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

En los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en subobjetivos. Así, los objetivos componen tanto una jerarquía como una red.

Como se muestra en la figura 3-1, los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones. Primero, existe el propósito de la sociedad, como el de requerir de la organización que contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. Segundo, existe la misión o propósito de la empresa, la distinción entre propósito y misión es muy sutil, motivo por el cual numerosos autores y especialistas no hacen diferencia entre ambos términos. De cualquier forma, estas intenciones se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar a un bajo costo y de uso eficiente.

El siguiente nivel de jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave. Estas son las áreas cuyo desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Los objetivos deben traducirse adicionalmente en objetivos por división, departamento y unidad hasta el nivel inferior de la organización.

3.3.3.1. Proceso De Establecimiento De Objetivos Y Jerarquía Organizacional.

Tal como se muestra en la figura 3-1, los administradores de los diferentes niveles de la jerarquía se ocupan de diferentes tipos de objetivos. El consejo de administración y los administradores de más alto rango participan más directamente en la determinación del propósito, misión y objetivos generales de la empresa, así como los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los administradores de nivel intermedio, participan en el establecimiento de los objetivos de áreas de resultados clave, divisiones y departamentos. El interés básico de los administradores de nivel inferior es el establecimiento de los objetivos de departamentos y unidades, así como de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, también los administradores de niveles más altos deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.

Existen diferentes opiniones acerca de si una organización debe emplear los métodos descendente o ascendente en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados, mientras que de acuerdo con el método ascendente son los subordinados

quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores.

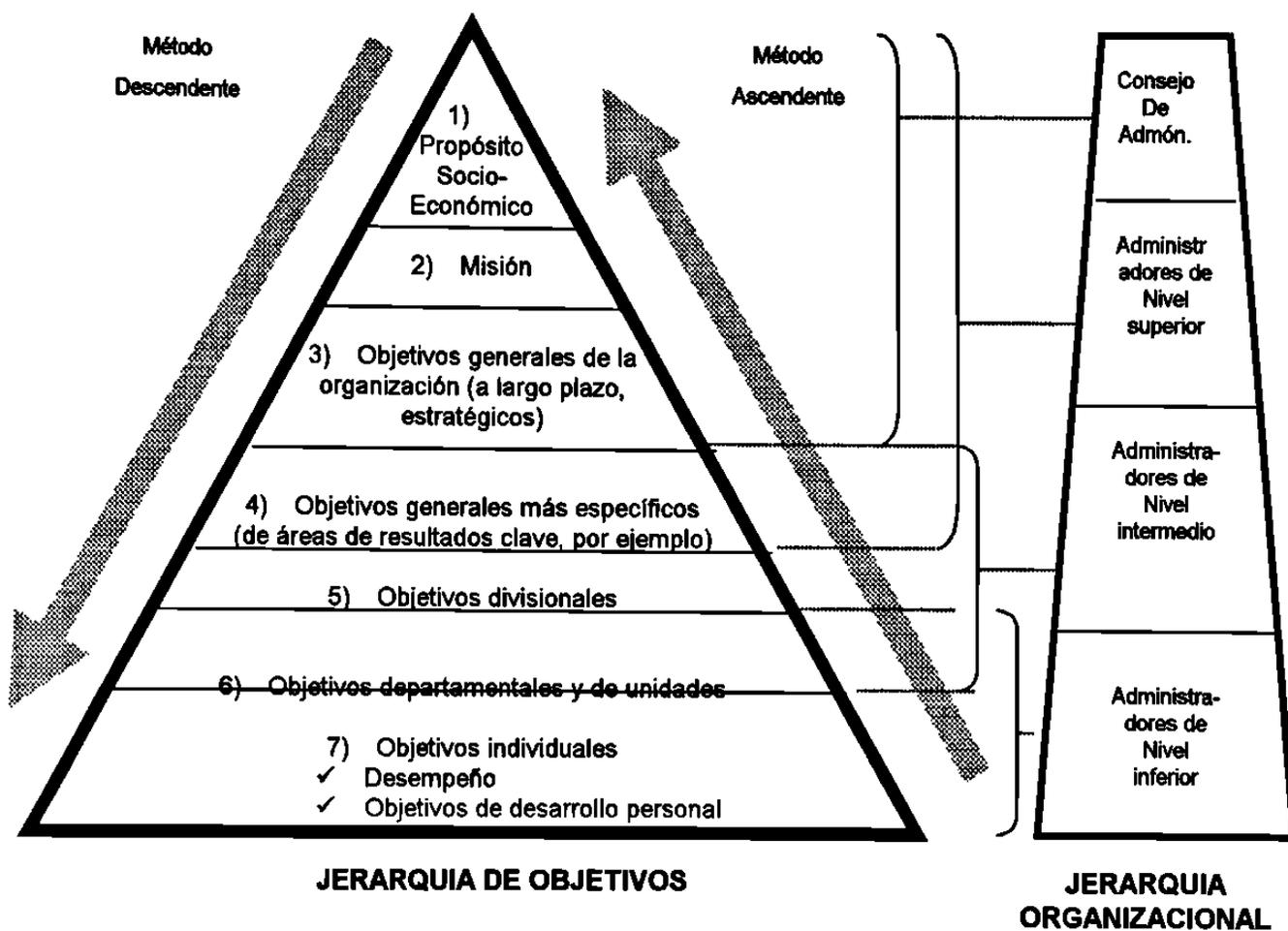


Figura 3.2 Relación entre la jerarquía de objetivos y la organizacional.

3.4. Teorías administrativas (Mansell y Rankin).

El mejorar el medio ambiente externo de una empresa está, en gran medida, más allá del control del patrón. Sin embargo, el mejorar el medio ambiente interno de la empresa está definitivamente dentro del ámbito de influencia de un patrón. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy los patrones es el de mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Este reto no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia extranjera, sino también de los cambios demográficos y culturales.

Para mejorar la calidad del servicio del Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva se deben reestructurar los procedimientos, políticas, programas y actividades del Departamento.

Esta reestructuración estará basada en las teorías administrativas de Mansell y Rankin, ellos han desarrollado los siguientes criterios:

3.4.1. Criterios para la elaboración de estructuras y procesos organizacionales.

1. Las decisiones se toman en el nivel más bajo posible. La autorregulación de las personas y grupos es una meta primordial.
2. Los individuos o grupos de trabajadores son responsables de un "trabajo global". La gente no trabaja en tareas fragmentadas y carentes de significado.
3. El potencial (técnico y social) de las personas, de los grupos y de la empresa en general se desarrolla al máximo.

4. Se reducen al mínimo las jerarquías y no existen barreras artificiales entre las personas o entre las funciones.
5. La calidad y el control de la empresa son incorporados directamente al sistema primario de producción.
6. Se incorpora la seguridad y la salud directamente al sistema total.
7. Los sistemas y estructuras de apoyo promueven y respaldan la autorregulación, integración y flexibilidad. Por ejemplo, los sistemas de información proporcionan retroalimentación inmediata directamente para aquellos que necesitan la información para llevar a cabo su trabajo; no se usa la información para conservar el poder o vigilar a los demás.
8. Se resuelven los problemas con base en el control conjunto y la responsabilidad compartida entre todos los grupos. Las estructuras y procesos para compartir los poderes de toma de decisión están garantizados en todos los niveles de la empresa.

(Fuente: Jacquie Mansell y Tom Rankin, Changing Organizations)

3.5. Administración participativa.

El desarrollo de una administración participativa es esencial para la calidad de servicio. Básicamente, la administración participativa consiste en permitir que los empleados tomen parte en las decisiones relacionadas con sus condiciones de empleo y trabajo. Para ello crea una sociedad psicológica entre la dirección y los empleados.

El concepto de la administración participativa no es nuevo. El movimiento de las relaciones humanas ayudó a iniciar los esfuerzos para lograr una mayor participación de los empleados.

Para mejorar el medio ambiente interno del Departamento de Sistemas de la Facultad y con ello aumentar la productividad, nos esforzaremos más por mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Estos esfuerzos incluyen poner más atención a la organización del trabajo, la administración participativa y el establecimiento de una cultura organizacional que brinde respaldo.

3.5.1. Papel e importancia de los puestos.

El trabajo debe dividirse en unidades manejables y en última instancia, en trabajos que los empleados puedan realizar. Un **trabajo** consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados. En condiciones ideales, los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí. Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que se espera de ellos. A veces, los trabajos requieren varios empleados, cada uno de los cuales ocupará un puesto distinto. Un **puesto** consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por los empleados.

3.5.2. Papel de los puestos en las empresas.

Dentro de una organización, se diseña cada puesto para facilitar el logro de los objetivos de la organización. Esto se logra coordinando el contenido de los puestos para llevar a cabo funciones o actividades en

particular. Como todas las organizaciones experimentan cambios, es necesario estudiar continuamente los puestos en particular y las relaciones entre las tareas para asegurar una distribución eficiente del trabajo. Además, el delinear los trabajos dentro de la empresa facilita la división del trabajo. Si quedan claras las obligaciones de cada puesto y se las diferencia de la de otros, es menos probable que se descuide o duplique cualquier actividad dentro de la empresa.

3.5.3. Papel de los puestos para los empleados.

Los trabajos proporcionan a los empleados una fuente primordial de ingresos. Sus trabajos también determinan su nivel de vida y establecen la base para una posibilidad de movilidad social ascendente, dependiendo de las demandas y títulos de sus trabajos así como de sus sueldos. Como el trabajo consume una parte importante de la vida de un empleado, los deberes del trabajo y las condiciones en las que se lleve a cabo deben satisfacer sus necesidades personales.

3.5.4. Análisis del puesto.

A veces se dice que el análisis del puesto es la piedra angular de la Administración de los Recursos Humanos porque la información que reúne es útil para muchas de sus funciones. El análisis del puesto es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos determinando cuáles son los deberes, tareas o actividades de los mismos. El procedimiento conlleva realizar una investigación sistemática de los puestos, siguiendo un número de pasos establecidos antes del estudio.⁵ Cuando está completo el análisis del puesto se elabora un escrito que

resume la información obtenida del análisis de 20 ó 30 tareas o actividades individuales del puesto.

3.6. Integración del personal en un proyecto de calidad.

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos.

Para implementar un sistema de calidad y luego mantenerlo hay que contar desde un principio con todas las personas que componen el departamento, haremos un diagnóstico, para ver, en primer lugar, qué se está haciendo con las normas, sin darse cuenta, el personal cumple con los requisitos de las normas, sencillamente porque la calidad es la aplicación de la lógica.

La calidad se hace, no se controla. La calidad la hacen las personas cuando comprenden que forman parte de un equipo en el cual son importantes. La calidad no se impone, nace del trabajo en equipo.

Tom Peters, cuando habla de programas de excelencia, insiste en formar, formar, formar... y luego formar; nosotros estamos de acuerdo tanto teóricos como empíricamente.

La experiencia no demuestra que los planes de formación permanente deben acompañar la vida y el desarrollo de la empresa.

Nosotros creemos que existen unos pasos ineludibles para implicar a las personas en el proyecto de calidad:

1. **Formación Técnica:** Cerciorarse de que todas las personas en la organización tienen el perfil técnico necesario, e impartir cursos a todo nivel para asegurarse de que las personas conocen al nivel técnico lo que hacen y para qué lo hacen, y están preparadas para ello. También es necesario contar con personas polivalentes capaces de desempeñar distintos cargos, ocupar diferentes puestos, manejar varias máquinas o encargarse de diversas funciones. Esta es una preparación técnica motivante, ya que impulsa a conocer lo nuevo abandonando la rutina.

2. **Formación Humana:** La educación no está consiguiendo la calidad necesaria. Las personas no aprenden a cooperar, colaborar, mandar, liderar, comprender nuestras actitudes, comportamientos, sentimiento, motivaciones y percepciones. Se nos ha preparado para hacer cosas pero no para la vida; no se enseña a ser compañero, esposo/a, padre/madre, a vivir en pareja o a educar a los hijos para una convivencia pacífica y armoniosa. Pues bien, para integrar personas en un programa de calidad se hace absolutamente necesario que comprendan, estudien y manejen su mundo interior para ser capaces de entender e interaccionar con el mundo

de las otras personas. Como dijo C. Rogers, es necesario aprender el arte de ser persona.

La calidad es una cuestión de equipo, de actitudes, de comportamientos e interrelaciones personales. O se comprende esto o siempre surgirán problemas que se escapan de las manos, dificultades incontrolables que acaban con la moral del equipo y que impiden el éxito en el logro de la implantación de un sistema de calidad.

3. **Crear un sistema de información y comunicación:** ¿Cómo se comunican las personas en su empresa? ¿Tienen toda la información necesaria? ¿Hay canales claros de comunicación? ¿Existe un sistema para tratar la información que satisface a todos?

En cuanto a la comunicación, ¿Cómo son los canales de comunicación en su empresa?, ¿Cómo funciona la comunicación ascendente y descendente?, ¿Cómo se trata la coordinación interdepartamental y la comunicación horizontal? Y, tal vez lo más importante, ¿Cómo es la comunicación interpersonal en su organización? ¿Cómo se tratan, relacionan y comunican las personas?, ¿Hay en marcha un método capaz de lograr la calidad en la comunicación?.

4. **Delegar, dar participación:** Cuando en una empresa existe una clara dirección participativa el terreno está abonado. La dirección participativa implica dar formación, especialmente a los mandos, y entablar sistemas de comunicación eficaces.

1. Aplicar el mejor método de puesta en marcha.
2. Organizar el mantenimiento del sistema una vez obtenida la certificación.

El buen cimiento implica formación de mandos, entrenar líderes; como dice K. Blanchard invertir la pirámide. En lugar de mandos que ocupan su tiempo haciendo infinidad de tareas, que ordenan y posesionan, hay que formar mandos que delegan dedicándose a apoyar la base para que ellos hagan las cosas. Es bueno recordar que las funciones básicas de un mando son entre otras, informar, coordinar, fijar objetivos, controlar, conducir al equipo humano, planificar y organizar, en lugar de encerrarse en su nivel de incompetencia; como dicen los principios de Peters, rellenar su tiempo haciendo mil cosas y quejarse constantemente de lo mal que hacen las cosas los trabajadores.

Para poder delegar en una persona, ésta necesita: 1º estar formada, 2º tener buena información, 3º poder comunicarse eficazmente.

Dar participación significa que la persona es autónoma y puede tomar decisiones a su nivel de delegación. La autonomía tiene que ver con la delegación y con la participación. Yo siento que participo cuando tengo libertad de exponer mis criterios, discutirlos, contrastarlos, y me siento parte de una organización. Lo contrario es la persona que se siente mandada, y por lo tanto cumple estrictamente con sus tareas, sin tener la oportunidad de expresar lo que piensa.

Delegar es otorgar poder para decidir, aportar sugerencias, aconsejar mejoras con un método reglamentado.

5. **Responsabilidad:** La responsabilidad no se asigna; se otorga, es un honor que se hace a alguien capaz de hacer las cosas bien y controlarlas. La responsabilidad brota de la autonomía y de la participación. Según lo expuesto, la responsabilidad no es posible sin:

- Formación previa
- Buena información
- Demostrado éxito en el campo de delegación

El éxito en el sistema de calidad puede medirse por el número de personas responsables que son valoradas por sus ideas e iniciativas, que cuentan con una información eficaz, que se comunican sana y abiertamente, que poseen una formación humana y técnica sólida capaz de garantizar tanto el desarrollo de la persona como el desarrollo de la organización.

3.6.1. Calidad es el cumplimiento de las especificaciones.

Un Sistema de Calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en sincronía, del mismo modo que funciona la orquesta.

La norma ISO 8402-86 (UNE 66.001-92) define el sistema de Calidad como:

«Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad».

3.6.2. Definición de un método de trabajo.

El Sistema de Calidad consiste en definir un método de trabajo estándar que esté acorde con los recursos y necesidades de la empresa.

Establecer un sistema documental donde se reflejen los métodos de trabajo es posiblemente el trabajo más arduo de esta fase, y en muchos casos se obvia porque no se comprende la utilidad de reflejar por escrito la metodología.

Escribir los procedimientos y pueda contar con la participación de todos los empleados para decidir cuál es la mejor manera de realizar una tarea.

3.6.3. La Organización por Procesos.

Para definir correctamente los métodos de trabajo, es importante contar con un claro concepto de lo que son y lo que deberían ser los procesos que existen en la empresa.

3.6.4. Ejecución de un Método de Trabajo.

Una vez definido un método de trabajo en los procedimientos, el Sistema de Calidad también debe asegurar que se cumplen los requisitos que en ellos se han determinado.

Cerciorarse de que existen los medios materiales y humanos necesarios para ejecutar los procedimientos es un paso que debe quedar resuelto previamente.

Una vez asegurada la existencia de recursos humanos y materiales, se puede ejecutar el proceso, para lo cual se utilizarán una serie de herramientas que limiten las posibilidades de cometer errores.

El aseguramiento de la calidad es el último término que el sistema de Calidad debe tener en cuenta durante la ejecución del método de trabajo. A lo largo de esta ejecución se utilizan estructuras que demuestran que un servicio satisface los requisitos y por tanto tiene la calidad adecuada. Por ejemplo, registrar las horas en que un autobús pasa por las paradas da constancia de un factor que influye en la calidad: la puntualidad.

En resumen, para la ejecución de los métodos de trabajo, el Sistema de Calidad debe asegurar que se poseen los recursos humanos y materiales suficientes y que se utilizan herramientas para eliminar el error y asegurar la calidad de los servicios.

3.6.5. Cumplimiento de Especificaciones.

Un tercer punto clave en el Sistema de Calidad es el cumplimiento de unas especificaciones.

Una vez se tenga constancia escrita de estas especificaciones se deberá cortejar el servicio prestado y ver si cumple con ellas; en caso

contrario el método de trabajo o los medios utilizados son inadecuados y deben cambiarse.

3.6.6. Satisfacción de las Necesidades de los Clientes.

El último factor destacable en un Sistema de Calidad es el objetivo que persigue: Satisfacción del cliente

Un Sistema de Calidad debe «tener orejas» para escuchar qué es lo que quiere el cliente, debe «tener olfato» para oler las oportunidades de la empresa para dárselo, y también debe «tener ojos» para ver lo que puede necesitar en un futuro aunque actualmente no sea consciente de ello.

El personal del departamento de sistemas es un equipo de trabajo que debe dar soporte computacional a toda el área administrativa de la Facultad, tienen una gran responsabilidad, la cual deben de cumplir con eficiencia y calidad.

3.7 Factores humanos en la administración.

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de

la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente. Las personas promedio no existen. Sin embargo, en las empresas organizadas suele partirse del supuesto contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos ellos bajo el supuesto táctico de que, en esencia, todas las personas son iguales. Desde luego que este supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimiento y habilidades y potencial.

Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. Aunque por lo general ciertos principios y conceptos deben ajustarse a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, a pesar de lo cual los administradores disponen de un amplio margen de acción para realizar ajustes acordes con los individuos. Y si bien los requisitos que se deben cumplir para ocupar cada puesto suelen derivarse de los planes empresariales y organizacionales, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de realizar ajustes en los puestos para adecuarlos a personas en situaciones específicas.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son

necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensa o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Hace una diferencia en lo que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlos. Los administradores deben hacer uso desde luego de los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que la emplea.

CAPITULO 4

CONTEXTUALIZACION DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS.

4.1. Introducción.

Dentro del Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva la administración tiene un enfoque de contingencia o situaciones, es decir, la práctica administrativa depende de las circunstancias (de una contingencia o situación). La Teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

Ahora propondremos que el trabajo se realice adoptando las teorías administrativas de Mansell y Rankin, las cuales citan que: "para mejorar la calidad en el servicio que preste un departamento se deben reestructurar los procedimientos, políticas y programas y actividades del mismo".

Por otro lado tenemos que aplicar técnicas administrativas como la reingeniería, la cual es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos. Michael Hammer y James Champy lo consideran "un manifiesto para la revolución empresarial". La reingeniería ha sido definida

como "el replantamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez. Las palabras claves son "fundamentales", "radicales", "sustanciales", y "procesos". El concepto más importante es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable, aunque no siempre es así, como lo han señalado estos autores tras sus experiencias con la reingeniería. Aunque las tareas particulares son importantes, lo es más el interés en el objetivo general de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan. Esto impone la exigencia de organizar las actividades con base en un análisis sistemático del proceso o procesos empresariales para la obtención de los resultados generales.

Otra técnica administrativa interesante es sin duda la de Frederick Taylor la cual nos da los principios fundamentales como la base del enfoque científico de la administración.

A continuación explicaremos los procedimientos y funciones que actualmente maneja el departamento de sistemas de la Facultad de Organización Deportiva.

Debemos recordar que en este momento el departamento de sistemas no tiene definido procedimientos ni funciones específicas de trabajo, como ya se explicó anteriormente se da servicio a los Departamentos Administrativos, de algún modo se ha cumplido con las necesidades de cada departamento administrativo que solicita apoyo, sin embargo definiremos que la función del Departamento de Sistemas no sea la elaboración del trabajo para cada departamento administrativo sino que apoye en el desarrollo y funcionalidad de cada uno de ellos, asesorando y

desarrollando sistemas que les permitan optimizar los procesos de elaboración de trabajo que requiere cada uno de los departamentos, sugerir el equipo necesario, así como sistemas computacionales adecuados y capacitando al personal en el manejo de los mismo sistemas computacionales.

4.2 Análisis del tipo de servicio que brinda el Departamento de Sistemas actualmente a los diferentes Departamentos Administrativos de la Facultad:

El Departamento de Sistemas elabora documentos, libros, material didáctico, brinda asesorías al personal administrativo, captura de información, elaboración de estadísticas, apoyo técnico, diseño y elaboración de boletines informativos, s hace cargo de los procesos necesarios en el Departamento Escolar, captura de horarios de los maestros, etc. Como se puede apreciar el Departamento de Sistemas esta involucrado con la mayoría de las labores que tienen los Departamentos Administrativos, el servicio que se solicita se lleva a cabo, procuran atender y satisfacer a los usuario solicitantes en el menor tiempo posible con eficiencia y eficacia. A continuación describiremos mas ampliamente estas los tipos de servicios.

1) Asesoría Técnica.

La Asesoría Técnica está basada en:

- ◆ Compra de equipo y selección de software.
- ◆ Asesoría sobre operación de software.

- ◆ Elaboración de sistemas computacionales.
- ◆ Capacitación.

2) *Mantenimiento al equipo de cómputo.*

El mantenimiento al equipo de cómputo puede ser de dos tipos preventivo y/o correctivo, en dado caso que sea una falla mayor se solicitan los servicios de gente especializada del exterior.

3) *Elaboración de diferentes tipos de documentos y diseño en general.*

La elaboración de diferentes tipos de documentos y diseño en general, está determinada por el departamento que solicita el servicio, no existe un orden en la elaboración del trabajo, se realiza según las prioridades que el departamento solicitante proponga. Esto quiere decir que el departamento de sistemas está sujeto al tipo de trabajo solicitado y al departamento que lo solicita.

4.3 Análisis de las funciones que actualmente brinda el personal del Departamento de Sistemas.

Comenzaremos con el análisis de la estructura Administrativa actual del Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva:

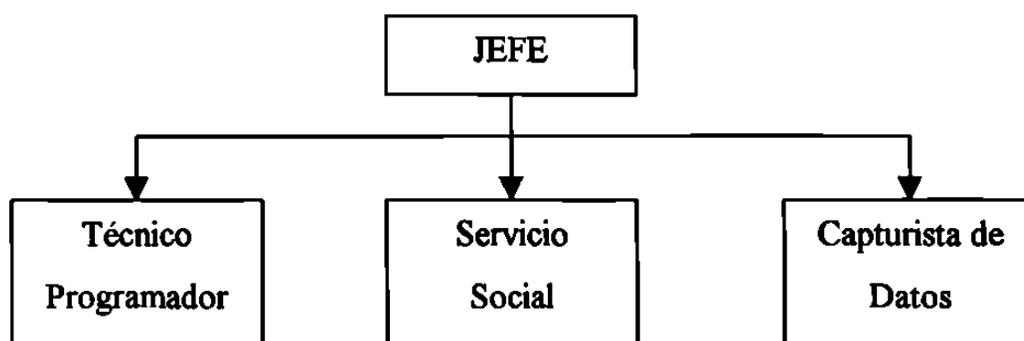


Figura 4-1. Estructura del Departamento de Sistemas.

4.3.1. Actividades que desarrolla cada miembro de este departamento.

Jefe del Departamento:

Está encargado de supervisar y dirigir todos los trabajos realizados en el departamento, es responsable de la dirección del departamento y el buen funcionamiento, y es el responsable de brindar la capacitación al personal administrativo y docente.

Técnico Programador:

Es el encargado de la elaboración de los sistemas y de su operación, diseña y elabora material diverso, es el responsable de dar el mantenimiento, tanto al equipo de cómputo como de software y brinda asesoría técnica.

Capturista de datos:

Es una persona que esta capacitada para la captura de documentos, de datos y se encarga de la operación de los mismos, es responsable del archivo y tiene a su cargo el apoyo logístico.

Prestatario(s) de servicio social, el número de prestatarios varia cada semestre, en general está asignados al apoyo logístico.

4.4 Políticas y procedimientos que cada miembro del departamento de sistemas realiza actualmente.

Actualmente el Departamento de Sistemas no tiene definidas las políticas ni los procedimientos que el personal debe de seguir para realizar el trabajo que se solicita. Se ha estado trabajando sin seguir reglas, esto es, que se realizan los trabajos conforme vayan llegando al departamento, y en ocasiones son tantas las peticiones que se retrasan algunos trabajos, en esos casos es a consideración del solicitante la rapidez con que se terminan los trabajos. A continuación se definirán las políticas y procedimientos que cada miembro del Departamento de Sistemas realiza actualmente.

4.4.1. El jefe del departamento:

La política que el Departamento de Sistemas mantendrá bajo la supervisión del jefe seguirá siendo la de brindar calidad en el servicio siempre y cuando sea justificable la elaboración del trabajo.

El procedimiento que el Jefe del Departamento sigue para recibir y asignarlo al personal del departamento de sistemas para su elaboración es informal, no se lleva un registro del trabajo solicitado, ni un control de entregas del trabajo, se limita a recibirlo y asignarlo para su elaboración, dependiendo del tipo de trabajo se pasa al capturista, al técnico programador o al prestatario de servicio social.

El jefe del departamento es el supervisor de la elaboración del trabajo, y revisor de que se elabore según la solicitud en el tiempo previsto, será el

único responsable ante los demás departamentos del trabajo realizado por el personal de sistemas.

4.4.2. Personal que labora en el departamento de sistemas.

Se mantiene la política de elaboración de trabajo solicitado por departamentos administrativos, el inconveniente de no tener un registro adecuado de recepción de trabajos solicitados ni políticas definidas para el personal, en ocasiones se toman la libertad de recibir ellos trabajo sin consultar al jefe del departamento, esto entorpece la labor del responsable del departamento puesto que retrasa los trabajos que ya tienen asignados y provoca que se retrase la entrega y suele propiciar mas márgenes de errores por querer atender y hacer varios trabajos al mismo tiempo.

No existe un procedimiento definido para el personal del departamento de sistemas, estos procedimientos varían según el departamento que solicita el trabajo.

Deben cumplir con el hecho de elaborar el trabajo que le asigna el jefe del departamento.

Es evidente la necesidad de hacer una buena planeación de funciones y definir los objetivos para el departamento de sistemas, una vez que se tengan claros los objetivos pasaremos a la reestructuración de procedimientos, políticas, programas y actividades del departamento (teorías administrativas de Mansell y Rankin), esto nos permitirá lograr eficiencia en el trabajo en los diferentes servicios que preste el departamento de sistemas.

Para brindar calidad en el servicio es necesario desarrollar una administración participativa, la cual consiste en permitir que los empleados tomen parte en las decisiones relacionadas con sus condiciones de empleo y trabajo.

Por otro lado, la aplicación de la reingeniería nos permitirá rediseñar los procesos y lograr más con menos recursos, haré un replantamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos del Departamento de Sistemas para conseguir mejoras sustanciales en medida del desempeño, como costos, calidad, servicios y rapidez en el trabajo realizado.

La función de la planeación es la función administrativa más básica, la planeación implica selección de misiones, objetivos y de acciones para cumplirlos.

Diseñaré un entorno para el eficaz desempeño del personal de sistemas el cual debe trabajar en grupo, y la tarea más importante es que todos conozcan el propósito y objetivo del departamento, así como los métodos para alcanzarlos, deben estar enterados de lo que esperamos de cada uno de ellos.

Definiré propósitos, objetivos y estrategias, políticas y procedimientos los cuales quedarán plasmados en el Reglamento Interno que haré para un mejor desempeño del Departamento de Sistemas.

CAPITULO 5

IMPLEMENTACION DE LAS

TEORIAS ADMINISTRATIVAS EN EL

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.

5.1. Introducción.

Definiremos objetivos, políticas y procedimientos aplicando las teorías administrativas necesarias para brindar una mejor calidad en el servicio del Departamento de Sistemas, se implementaran las propuestas, el personal de sistemas estará supervisado para que se ejecuten estas propuestas y poder comprobar nuestra hipótesis, por otro lado, estas propuestas incluyen el equipamiento de cómputo en los Departamentos Administrativos, y la capacitación en el manejo de los sistemas para el personal, es muy importante iniciar la automatización porque de ello dependerá que se cumpla con el objetivo.

5.2. Definición de objetivos, políticas y procedimientos del Departamento de Sistemas.

Primeramente, partiremos de la necesidad e importancia de que cada Departamento Administrativo cuente con equipo computacional necesario para elaborar y cubrir sus necesidades de trabajo.

La Facultad de Organización Deportiva se encuentra en estos momentos en el proceso de equipar los Departamentos Administrativos con computadoras y dispositivos necesarios para la automatización de los mismos.

Los criterios para la elaboración de las estructuras y procesos organizacionales estarán basados en las teorías administrativas de Mansell y Rankin.

- El grupo de trabajadores, en este caso el personal de sistemas y el personal administrativo serán responsables de un "trabajo global".
- El potencial (técnico y social) de las personas, de los grupos y de la organización en este caso de la Facultad de Organización Deportiva en general deberá desarrollarse al máximo.
- Se reducirán al mínimo las jerarquías y no existirán barreras entre el personal o entre las funciones.
- La calidad y el control de la organización serán incorporados directamente al sistema primario de producción.

- Los sistemas y estructuras de apoyo deberán promover y respaldar la autorregulación, integración y flexibilidad. Esto es, que los sistemas de información proporcionarán retroalimentación inmediata directamente para aquellos que necesiten la información para llevar a cabo su trabajo; no se usará la información para conservar el poder o vigilar a los demás.

- Los problemas que pudiera enfrentar el Departamento de Sistemas se resolverán con base en el control conjunto y existirá una responsabilidad compartida entre todos los Departamentos.

5.2.1. Objetivo del departamento de sistemas.

El objetivo fundamental del Departamento de Sistemas será brindar calidad en los servicios prestados a los diferentes Departamento Administrativos de la Facultad, pero ya no haciendo el trabajo de cada Departamento Administrativo, sino, desarrollando los sistemas necesarios para que cada departamento automatice los procedimientos para elaborar su trabajo, asesoría permanente y actualización de los sistemas y actualización en la capacitación del personal.

De este modo, descentralizaremos el trabajo del Departamento de Sistemas, haremos una planeación estratégica para que cada departamento administrativo se haga cargo y responsable del trabajo computacional necesario en cada uno de ellos (éstas estrategias se desarrollarán cuando se elabore el Reglamento Interno del Departamento de Sistemas, posterior a

esta investigación). Al descentralizar el trabajo de sistemas, el personal del mismo contará con más tiempo para el desarrollo, diseño e implementación de sistemas computacionales necesarios.

5.2.2. Políticas del Departamento de Sistemas.

Como ya se planteó anteriormente pretendo descentralizar el trabajo del Departamento de Sistemas, asumiendo que cada Departamento Administrativo cuenta con el equipo necesario, la capacitación y las herramientas indispensables para el desarrollo de sus labores implementaremos las siguientes políticas.

1. Tendrá la atención y responsabilidad de atender la solicitud de apoyo técnico, asesoría o elaboración de trabajo especial de cualquier departamento.
2. Todo trabajo solicitado al Departamento de Sistemas deberá hacerse por escrito, especificando el tipo de trabajo, quien lo solicita, etc.(Ver Anexo A-1)
3. La recepción de la solicitud la hará el jefe del departamento o el personal del departamento.
4. Se analizará el tipo de trabajo solicitado para estimar el tiempo de entrega.
5. Ningún trabajo deberá realizarse por el personal de sistemas si no está autorizado por el responsable del departamento.
6. En caso de no estar el responsable del departamento, (casos de enfermedad, de trabajo fuera del área laboral o en casos especiales), habrá una persona asignada por el responsable para que autorice y asigne dicho trabajo para su elaboración.

5.2.3. Procedimientos del Departamento de Sistemas.

1. Una vez que la solicitud de trabajo se recibió y se autorizó, el trabajo será asignado a cualquier miembro del departamento de sistemas (dependiendo la especialidad del trabajo), y será responsable de entregarlo en el tiempo estimado, de hacer un respaldo del trabajo y encargarse de las correcciones sucesivas e impresión (en caso que se solicite).
2. Una vez terminado el trabajo lo harán llegar al jefe del departamento para su revisión y aprobación para ser entregado al departamento que lo solicito.
3. En caso de que exista alguna corrección, adecuación o agregado, la persona asignada a ese trabajo será la responsable de atender y satisfacer las necesidades del trabajo solicitado, hasta que el solicitante quede satisfecho con el trabajo.

Los servicio que brindará el Departamento de Sistemas después de aplicar las técnicas y teoría administrativas propuestas serán muy parecidos lo que en realidad cambiará serán las políticas y procedimientos para realizar el trabajo, esto ayudará a tener más orden y control en el trabajo que se desarrolla dentro del Departamento.

El departamento de Sistemas estará preparado para respaldar los trabajos administrativos computacionales de cada Departamento Administrativo, el trabajo no dependerá del D.S. sino que cada D.A. se hará cargo de resolver y elaborar el trabajo administrativo que se requiera para el buen funcionamiento y desempeño de cada uno recibiendo el apoyo de asesoría técnica computacional, capacitación en el manejo de los diferentes sistemas computacionales, mantendrá un mantenimiento permanente a los

sistemas lo cual todos estos aspectos permitirán el óptimo rendimiento de recursos permitiendo ser mas eficientes y efectivos en su trabajo.

5.3. Rediseño de funciones del personal del Departamento de Sistemas.

Un trabajo consiste en un grupo de actividades y deberes que están relacionados. Los deberes de un puesto son unidades naturales de trabajo similares y relacionadas entre sí.

Es importante que sean claros y distintos de los deberes de otros puestos para reducir al mínimo la confusión y conflictos entre los empleados y para permitirles reconocer lo que se espera de ellos.

Un puesto consiste en diferentes deberes y responsabilidades desempeñados únicamente por los empleados.

Dentro del Departamento de Sistemas cada puesto esta diseñado para facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Si quedan claras las obligaciones de cada puesto y se les diferencia de la de otros, es menos probable que se descuide o duplique cualquier actividad dentro del Departamento.

El objetivo principal del Departamento de Sistemas está en torno a prestar un servicio de calidad, para implementar un sistema de calidad y mantenerlo debemos contar desde un principio con todas las personas que componen el departamento, en este caso el departamento cuenta con 3

personas de base que son: un responsable del departamento (Jefe), un Capturita y un Analista Programador, personal que creemos es suficiente para el desarrollo del trabajo administrativo.

Los factores necesarios que aplicaremos para que el personal se comprometa a participar en un proyecto de calidad serán los siguientes:

Formación técnica: buscaremos que el personal cuente con un perfil técnico necesario dentro del Departamento para desarrollar el trabajo, pero es importante mantener el nivel técnico que tienen, motivándolos a la actualización tomando cursos necesarios para asegurar que el personal conoce al nivel técnico lo que hace y para qué lo hace, tener la certeza que están preparados para ello. Deben estar preparados para manejar diferentes situaciones o encargarse de diversas funciones.

Formación humana: este factor considero es importante puesto que las personas no aprendemos a cooperar, colaborar, mandar, liderar, comprender nuestras actitudes, comportamientos, sentimientos, motivaciones y percepciones, se nos prepara para hacer cosas pero no para la vida. Pues bien para integrar al personal en un programa de calidad es absolutamente necesario que comprendan, estudien y manejen su mundo interior para que sean capaces de entender e interaccionar con el mundo de las otras personas. El personal deberá tener la convicción de que la calidad es una cuestión de equipo, de actitudes, de comportamientos e interrelaciones personales. Debe quedar claro que deberán comprometerse con esto o siempre surgirán dificultades incontrolables que acabarán con la moral del equipo.

Crear un sistema de información y comunicación: Deberá existir una buena comunicación entre el personal para lograr las metas fijadas por el Departamento de Sistemas y la organización, deberán contar con toda la información necesaria y tener canales claros de comunicación.

Delegar, dar participación: El jefe del departamento deberá tener una dirección participativa, esto implica dar formación, especialmente a los mandos, y entablar sistemas de comunicación eficaces entre el personal, deberá formar mandos que deleguen dedicando a apoyar la base para que ellos hagan las cosas. Es bueno recordar que las funciones básicas de un mando son entre otras, informar, coordinar, fijar objetivos, controlar, conducir al equipo humano, planificar y organizar, para poder delegar en una persona, ésta necesita: primero estar formada, segundo tener buena información y tercero poder comunicarse eficazmente.

Responsabilidad: la responsabilidad no se debe asignar, se debe otorgar, esto será un honor para el personal para que sea capaz de hacer las cosas bien y controladas, la responsabilidad no es posible sin una formación previa y una buena información.

El éxito estará fundamentado en la valoración de las personas por sus ideas e iniciativas, el personal deberá contar con una información eficaz, que exista una comunicación sana y abierta, que posean formación humana y técnica sólida, esto nos permitirá garantizar el desarrollo del personal como del mismo departamento.

En resumen, para que exista un sistema de calidad debemos asegurarnos que se poseen los recursos humanos y materiales suficientes y

utilizar herramientas para eliminar el error y asegurar la calidad de los servicios que brindará el Departamento de Sistemas.

En este caso tenemos la seguridad de contar con los recursos humanos mínimos necesarios, lo que se propone es en que cada departamento cuente con las herramientas y materiales necesarios para que los Departamentos Administrativos se desarrollen eficaz y efectivamente.

Este sistema de calidad deberá "tener orejas" para escuchar que es lo que quiere el cliente, deberá "tener olfato" para oler las oportunidades de la organización para dárselas, y deberá "tener ojos" para ver lo que puede necesitar cada departamento en un futuro.

5.3.1. Funciones de cada miembro del Departamento de Sistemas.

Ahora propondremos las funciones que el personal del Departamento de Sistemas debe implementar para brindar un servicio de calidad.

Las funciones de cada uno de los miembros del Departamento de Sistemas se rediseñarán, de tal manera que quede asentado específicamente el trabajo que deberán desempeñar para cada uno de los Departamentos Administrativos, dentro de los cambios contemplados para el rediseño de funciones, es que cada Departamento ya cuenta con equipo de cómputo mínimo necesario para la elaboración del trabajo que cada departamento demanda, y de este modo se considerará las labores en torno a este concepto.

5.3.1.1. Jefe del Departamento.

Tendrá de base la implementación de un sistema de calidad considerando todos sus factores antes mencionados, estará encargado de supervisar y dirigir todos los trabajos realizados en el departamento, dará la confianza al personal al delegar responsabilidades pero será el responsable de la dirección del departamento y el buen funcionamiento, y deberá estar atento para que el sistema de calidad se cumpla, y tendrá la visión de elaborar programa que brinde capacitación continua y actualizada al personal, considerando las necesidades que se presenten.

Será responsable de la planeación para la elaboración de sistemas computacionales que permitan facilitar los procesos administrativos para la elaboración del trabajo que cada departamento tiene a su cargo para que sea óptimo, eficiente, eficaz y confiable.

Proporcionará el diseño de una red interna entre los departamentos Administrativos para la consulta o intercambio de información entre ellos.

5.3.1.2. Técnico Programador Analista:

Será el encargado de la elaboración de los sistemas y capacitación del personal para su operación, diseñará y elaborará material diverso bajo la supervisión del jefe del departamento, será el responsable de dar el mantenimiento a los sistemas, elaboración de los manuales de usuario y técnico, revisión del equipo de cómputo y brinda asesoría técnica necesaria.

5.3.1.3. Capturista de datos:

Deberá capturar únicamente los trabajos asignados por el jefe del departamento, no tendrá la libertad de aceptar trabajos que no estén supervisados por el responsable del departamento de sistemas, será responsable del archivo y cualquier corrección o adecuación al documento, tendrá la responsabilidad de respaldar la información y de registrarla en el diario que se llevará para el control del trabajo elaborado, asesorar al personal administrativo en el uso de los sistemas computacionales, y brindar apoyo en la revisión del equipo y software.

5.3.1.4. Prestatario de servicio social.

El número de prestatarios varia cada semestre, en general está asignados al apoyo logístico, al desarrollo de sistemas y mantenimiento de los mismos, igualmente estarán supervisados por el responsable del Departamento de Sistemas. Todo prestatario de servicios social que este asignado a otro departamento administrativo, podrá elaborar cualquier trabajo siempre y cuando presente la orden del jefe inmediato especificando el tipo de trabajo, quien lo solicita y que departamento, dependiendo del tipo de trabajo se autorizará siempre y cuando cumpla con lo anterior y se le asignará el equipo necesario y se le brindará el apoyo que solicite, él será el responsable de ese trabajo y será supervisado por su jefe inmediato del departamento al cual esta asignado.

5.4. Implementación de políticas y procedimientos para el personal del Departamento de Sistemas.

Estas políticas y procedimientos se diseñaron sobre la base de la nueva perspectiva que se plantea para el Departamento de Sistemas, el cual como ya se mencionó su objetivo principal será brindar calidad en el servicio, desarrollando sistemas computacionales que permitan a cada Departamento Administrativo ser más eficientes, eficaces y agilicen el proceso de información, mantener una capacitación permanente que permita al personal estar actualizado en el manejo de los sistemas computacionales.

5.4.1. Políticas y procedimientos del Jefe del departamento:

La política que el Departamento de Sistemas mantendrá bajo la supervisión del jefe seguirá siendo la de brindar calidad en el servicio siempre y cuando sea justificable la elaboración del trabajo.

Para ver los procedimientos que el Jefe del Departamento deberá seguir analizaremos el siguiente diagrama, (figura 5-1)

En el diagrama se puede apreciar la metodología empleada por el jefe del departamento de sistemas para la recepción y autorización del trabajo solicitado por un departamento administrativo cualquiera.

Será el supervisor de la elaboración del trabajo, y revisor de que se elabore según la solicitud en el tiempo previsto, será el único responsable ante los demás departamentos del trabajo realizado por el personal de sistemas.

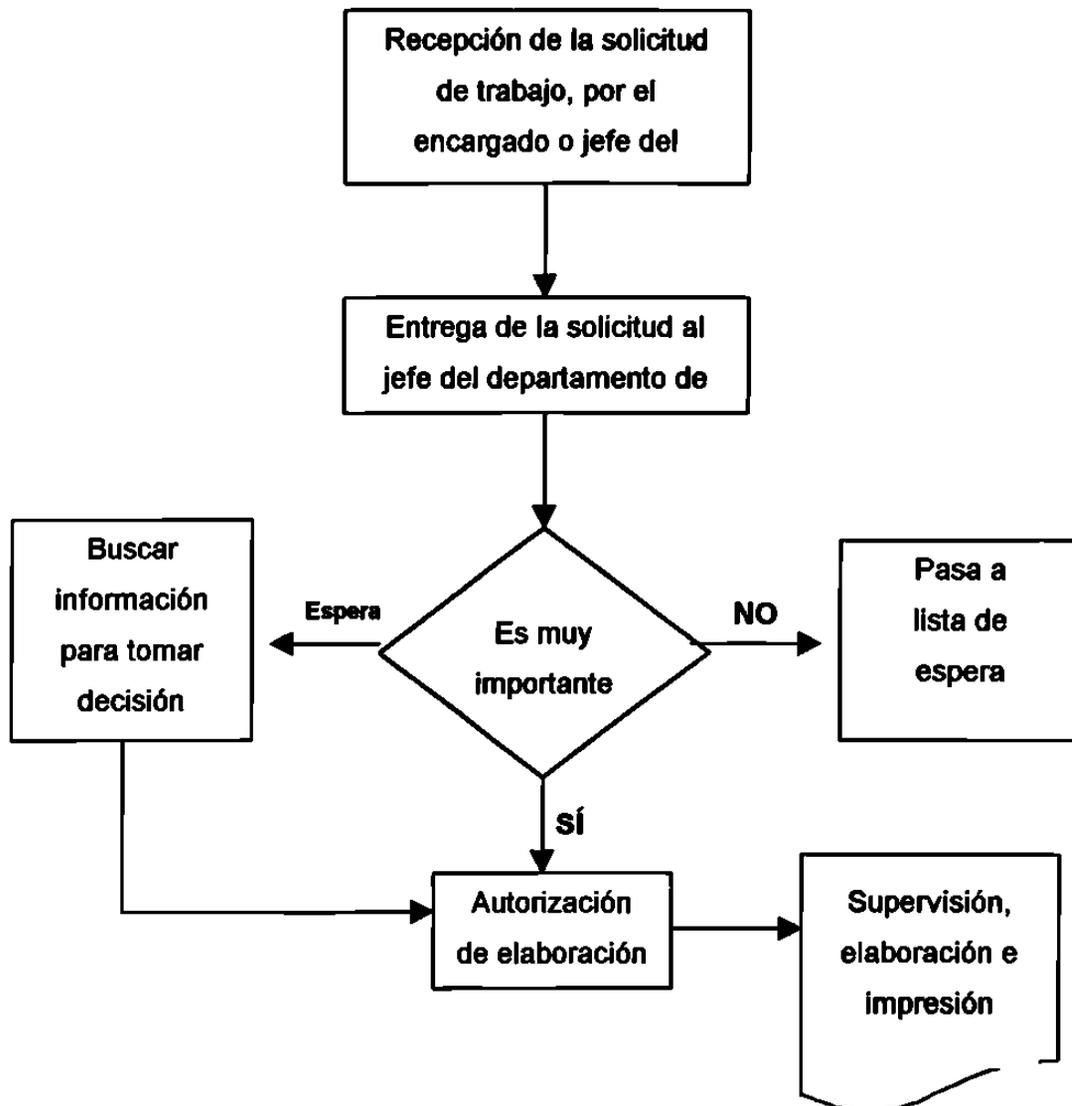


Figura 5-1. Diagrama de flujo con procedimientos de autorización de elaboración de trabajo.

5.4.2. Políticas y Procedimientos para Personal del Departamento de Sistemas.

Se mantendrá la política de elaboración de trabajo solicitado por departamentos administrativos con calidad en el servicio pero únicamente bajo la supervisión del jefe el cual autorizará o desechará la orden de solicitud de elaboración de ese trabajo.

Para ver los procedimientos que el personal del departamento de sistemas deberá seguir analizaremos el siguiente diagrama:

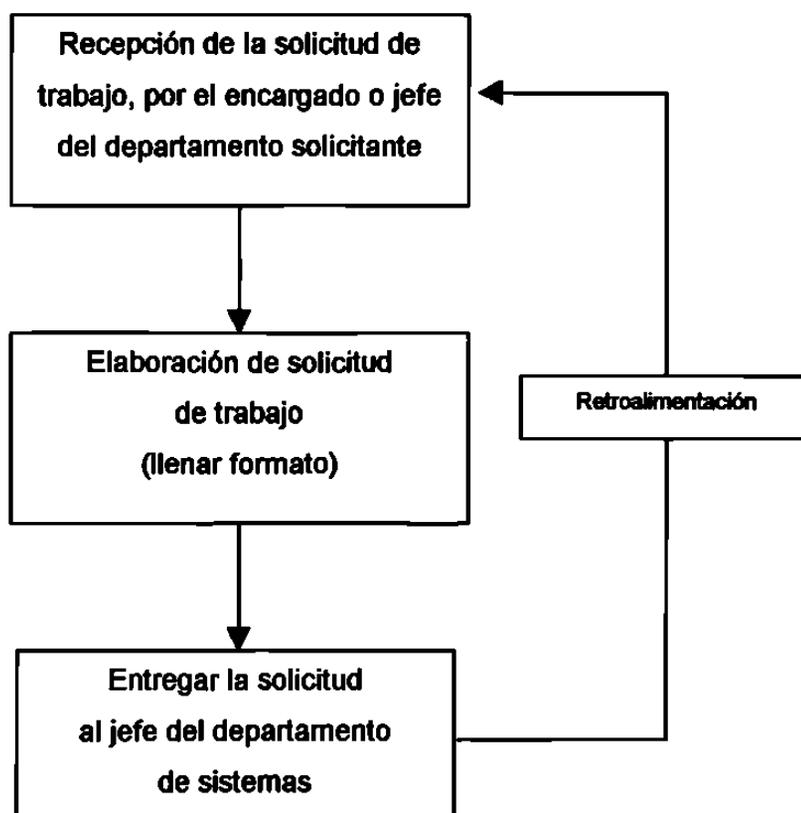


Figura 5-2 Diagrama de Flujo para la recepción de trabajo por el personal de sistemas.

En el diagrama se puede apreciar la metodología empleada por el personal del departamento de sistemas para la recepción del trabajo solicitado por un departamento administrativo cualquiera.

Deberán cumplir con el hecho de no elaborar ningún trabajo que no esté supervisado y autorizado por el jefe del departamento, teniendo siempre la disponibilidad de recibir las solicitudes, pero no estará capacitado para autorizar la elaboración de trabajos.

Nota: Es importante que a partir de la implantación de estas nuevas políticas y procedimientos, cada departamento administrativo se haga cargo de operar sus propios sistemas y deberá tener la capacidad de ser creativo e innovador.

5.5. Estrategias para la integración del personal del Departamento de Sistemas en un proyecto de calidad.

En primer lugar exhortar al personal a que mantenga una formación técnica, esto es, que se actualice constantemente para lograr ser competitivo, es importante que este preparados para desarrollar su trabajo con eficiencia y calidad.

Mantener la motivación entre el personal para que desarrollen diversas funciones, impulsándolos a conocer lo nuevo evitando de este modo la rutina de un mismo trabajo.

Hacerlos sentir lo importante que son para la organización y lo valiosos que es el trabajo que desempeñan.

Es importante mantener un sistema de información y comunicación que permita facilitar los procedimientos aplicados para el desarrollo del trabajo de ellos mismos, darles la libertad de expresar sus opiniones con respecto al trabajo que elaboran, porque al fin de cuentas ellos son los especialistas y en un momento dado pudieran contribuir dando sus puntos de vista para mejorar u optimizar el trabajo, esto implicaría delegar la responsabilidad a cada miembro del Departamento de Sistemas, esto los haría sentir que son parte importante dentro de la organización, y que su trabajo se toma mucho en cuenta.

Una vez implementadas estas técnicas y procedimientos se encuestarán una vez más a los mismos miembros de cada uno de los departamentos administrativos para hacer un análisis comparativo de ambas encuestas, esto es antes de implementar las técnicas administrativas y después de implementarlas las técnicas administrativas propuestas.

CAPITULO 6

ANALISIS DE RESULTADOS.

6.1 Introducción.

Para conocer la calidad de servicio que tiene actualmente el Departamento de Sistemas de la Facultad de Organización Deportiva aplicaremos un test con reactivos dicotómicos (con respuesta sí o no) antes de la implementación de las teorías administrativas propuestas a inicios del año 2001 a Jefes de Departamentos y Personal del mismo.

Posteriormente se volverá a aplicar el mismo test, cuando el Departamento ya este ejecutando las políticas y procedimientos, esto será 3 meses después de la implementación, igualmente estará dirigida a los Jefes y Personal Administrativo.

Se estará muy atento para que las políticas y procedimientos se estén cumpliendo al pie de la letra para poder tener resultados.

6.2. Prueba de diferencia de proporciones.

Esta prueba estadística es paramétrica, los supuestos que se deben considerar son: la distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal; el nivel de medición de la

variable dependiente es por intervalos; las poblaciones en cuestión tienen una dispersión similar en sus distribuciones.

Esta prueba estadística nos permite analizar si dos proporciones difieren significativamente entre sí. Optamos por trabajar con esta prueba puesto que los supuestos de ésta cumplen con la información que analizaremos.

Parte de la hipótesis de diferencia de proporciones en dos grupos.

La comparación se realiza sobre una variable. En este caso estamos manejando una encuesta con 15 preguntas diferentes, por lo tanto se efectuará una prueba de diferencia de proporciones por cada pregunta.

El nivel de medición de la variable en intervalos, expresados en proporciones o porcentajes, los cuales muestran el porcentaje de las personas que contestaron SÍ, y cuantas NO, en cada pregunta.

El procedimiento e interpretación se desarrolla obteniendo las proporciones de los grupos aplicando la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\frac{P_1q_1}{N_1} + \frac{P_2q_2}{N_2}}}$$

En donde $q_1 = 1 - P_1$ y
 $q_2 = 1 - P_2$

La puntuación "z" resultante se compara con la puntuación "z" de la distribución de puntuación "z" (normal) que corresponda al nivel de confianza elegido.

El valor calculado de "z" (resultante de aplicar la fórmula) debe ser igual o mayor que el valor de la tabla de áreas bajo la curva normal correspondiente (Tabla 1, Apéndice 5).

Para que quede más claro la manera en que se analizan los datos daremos una pequeña explicación de la metodología para el desarrollo de esta prueba. En la tabla de áreas bajo la curva normal, se busca aquella puntuación "z" que deje a 2.5% por encima de ella, que es 1.96. En la tabla uno se representa la distribución de puntuaciones "z", sólo la mitad, pues debemos recordar que es una distribución simétrica y se aplica igual para ambos lados de la media. Se busca el 2.5% porque la tabla sólo abarca la mitad de la distribución y el riesgo que estamos afrontando es de 5% (2.5% del extremo de cada lado). La tabla contiene cuatro columnas: la primera, indica puntuaciones de "z"; la segunda, expresa la distancia de la puntuación "z" a la media; la tercera, el área que está por debajo de esa puntuación desde el comienzo de la distribución; y la cuarta, el área que está por encima de esa puntuación. Las áreas están expresadas en proporciones. Lo que buscamos es una puntuación "z" que deje por encima un área de 0.0250 o 2.5% (la buscamos en la cuarta columna de la tabla), esta puntuación "z" es 1.96. Siempre que nuestro nivel de significancia es 0.05 tomamos la puntuación "z" 1.96. Comparar la media de la muestra transformada a puntuación "z" con el valor 1.96, si es menor se acepta la hipótesis y si es mayor se rechaza.

6.3. Análisis de los resultados de las encuestas.

A continuación analizaremos cada una de las preguntas de la encuesta: El primer grupo serán los resultados de la encuesta aplicada a los jefes y personal administrativo en el período antes de la implementación de los objetivos, políticas y procedimientos, tomaremos las respuestas afirmativas.

El segundo grupo serán los resultados de la encuesta aplicada al mismo personal pero después de la implementación de las teorías administrativas, igualmente tomaremos las respuestas afirmativas.

Aplicaremos la Prueba de Diferencia de Proporciones para cada reactivo de la encuesta para saber si hubo una variación significativa después de la Implementación de las técnicas administrativas.

Se estudiarán los resultados de cada una de las diferencias de proporciones, se analizarán y se interpretarán los resultados, una vez que se efectúen las pruebas de diferencia de proporciones a cada variable, en este caso a cada una de las preguntas de la encuesta se concluirá si la hipótesis se acepta o se rechaza.

En el Anexo-2 presentamos la encuesta que se aplicó al personal de los diferentes Departamentos Administrativos, la cual fue elaborada analizando 4 puntos importantes para conocer el tipo de servicio que está prestando actualmente el departamento de sistemas, esto puntos son: primeramente de identificación (pregunta 1 y 2), que quede asentado que el departamento de sistemas si tiene contacto laboral con ese departamento

encuestado; Desempeño (pregunta 4, 5, 7, 8, y 10), nos permitirá analizar la efectividad que tiene el Departamento de Sistemas en el apoyo que brinda; otro punto es: la atención (pregunta 3, 6, 9, y 11); y por ultimo capacitación (preguntas 12, 13, 14, y 15), que tanta capacitación recibe el personal para el manejo de los sistemas computacionales. Iniciaremos por analizar los resultados obtenidos en ambas encuesta:

Estos son los resultados de la encuesta aplicada al personal de los Departamentos Administrativos antes de la Implementación de las técnicas administrativas al Departamento de Sistemas.

Pregunta	No. De Respuestas		Porcentajes	
	SÍ	NO	% SÍ	% NO
1	16	1	94	6
2	14	3	82	18
3	13	4	76	24
4	15	2	88	12
5	12	5	71	29
6	17	0	100	0
7	15	2	88	12
8	10	7	59	41
9	12	5	71	29
10	11	6	65	35
11	14	3	82	18
12	16	1	94	6
13	9	8	53	47
14	12	5	71	29
15	2	15	12	88

Tabla 1. Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo antes de la implementación de técnicas administrativas al Departamento de Sistemas.

Ahora presentaremos los resultados de la segunda encuesta aplicada a al personal de los Departamentos Administrativo después de la implementación de las técnicas administrativas al Departamento de Sistemas.

Pregunta	No. De Respuestas		Porcentajes	
	SÍ	NO	% SÍ	% NO
1	15	2	88	12
2	7	10	41	59
3	15	2	88	12
4	16	1	94	6
5	17	0	100	0
6	17	0	100	0
7	15	2	88	12
8	15	2	88	12
9	17	0	100	0
10	15	2	88	12
11	16	1	94	6
12	17	0	100	0
13	7	10	41	59
14	6	11	35	65
15	0	17	0	100

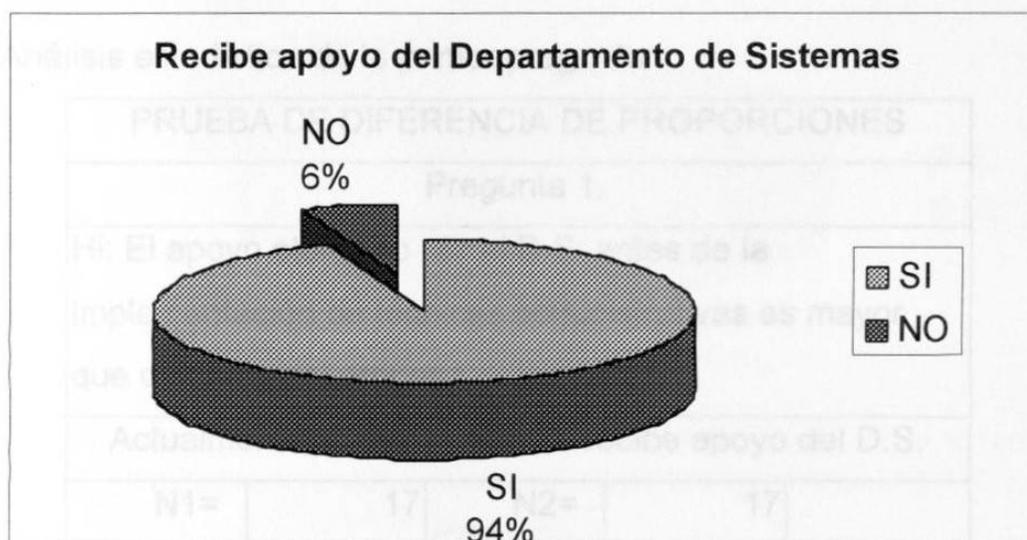
Tabla 2. Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo después de la implementación de técnicas administrativas al Departamento de Sistemas.

Estos son los resultados generales ahora analizaremos por separado cada una de las preguntas, aplicaremos la prueba de diferencia de proporciones y analizaremos si difieren significativamente una de otra entre

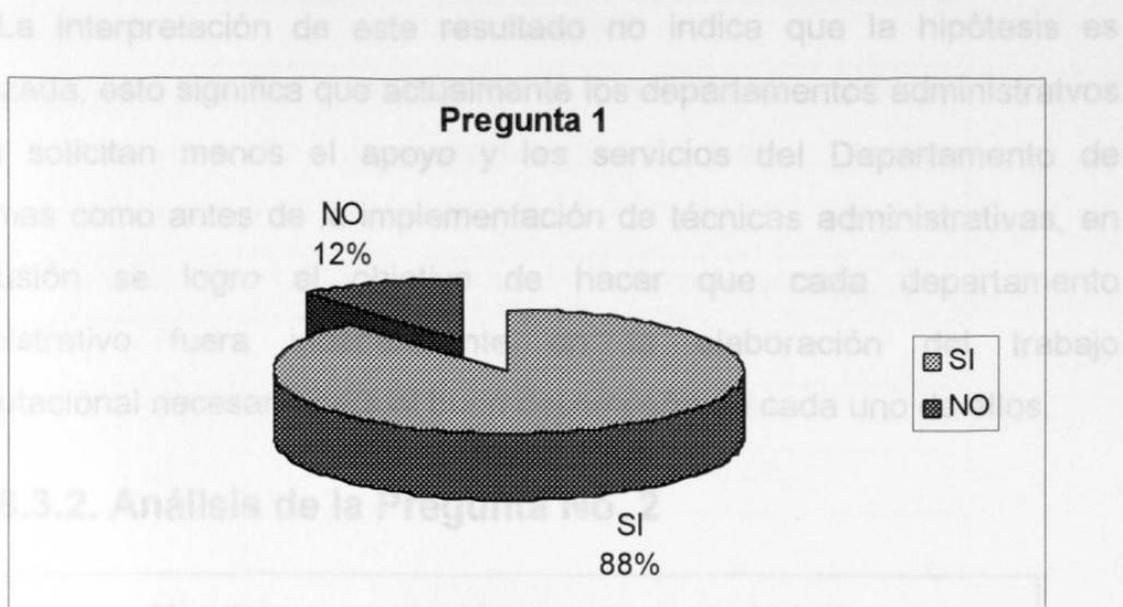
sí, dependiendo de los resultados emitiremos nuestras recomendaciones y conclusiones.

Definiremos como "Encuesta 1", a los resultados obtenidos de la primer encuesta aplicada al personal administrativo antes de la implementación de las técnicas administrativas, y "Encuesta 2", a los resultados obtenidos de la segunda encuesta aplicada al personal administrativo después de la implementación de las técnicas administrativas.

6.3.1. Análisis de la pregunta No. 1



Gráfica 1. Representativa en porcentajes de la primer pregunta de la "Encuesta1", Actualmente, ¿su Departamento recibe apoyo del Departamento de Sistemas?



Gráfica2. Representativa en porcentajes de la primer pregunta de la "Encuesta2"

Análisis estadístico de la primer pregunta:

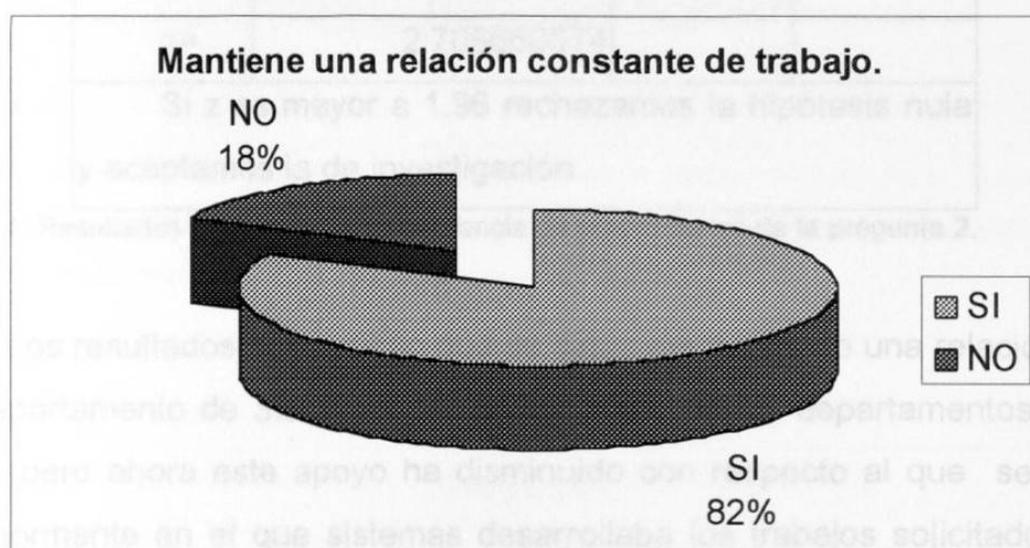
PRUEBA DE DIFERENCIA DE PROPORCIONES			
Pregunta 1.			
Hi: El apoyo otorgado por el D.S. antes de la implementación de técnicas administrativas es mayor que después del proceso.			
Actualmente su departamento recibe apoyo del D.S.			
N1=	17	N2=	17
P1=	0.94	P2=	0.88
q1=	0.06	q2=	0.12
z=	0.614636297		
La interpretación de esta prueba nos dice que si el valor obtenido de z es menor a 1.96 aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la de investigación.			

Tabla 3. Resultados de la prueba de diferencia de proporciones de la pregunta 1.

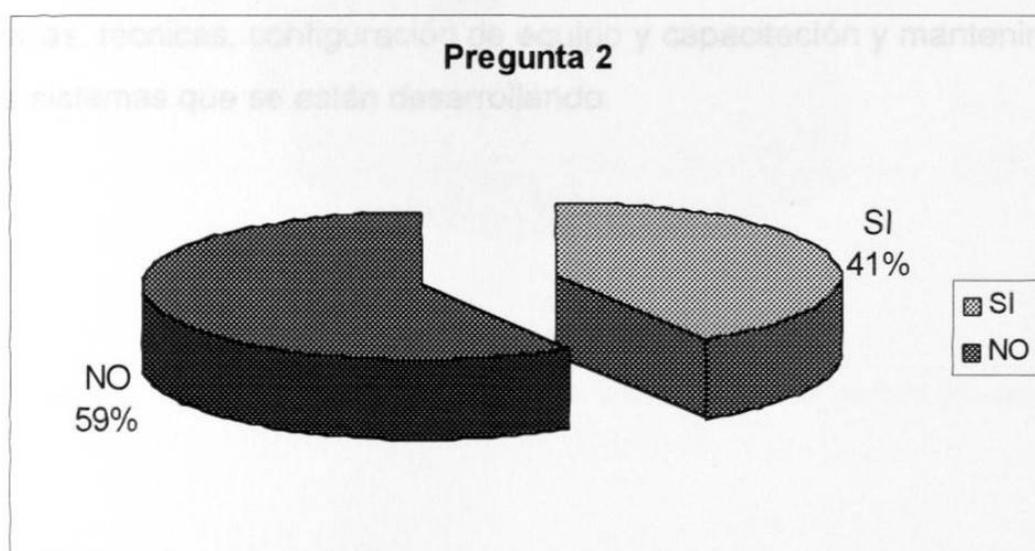
Gráfica 4. Representativa en porcentajes de la segunda pregunta de la "Encuesta2"

La interpretación de este resultado no indica que la hipótesis es rechazada, esto significa que actualmente los departamentos administrativos ahora solicitan menos el apoyo y los servicios del Departamento de Sistemas como antes de la implementación de técnicas administrativas, en conclusión se logró el objetivo de hacer que cada departamento administrativo fuera independiente en la elaboración del trabajo computacional necesario para el buen desempeño de cada uno de ellos.

6.3.2. Análisis de la Pregunta No. 2



Gráfica 3. Representativa en porcentajes de la segunda pregunta de la "Encuesta1"



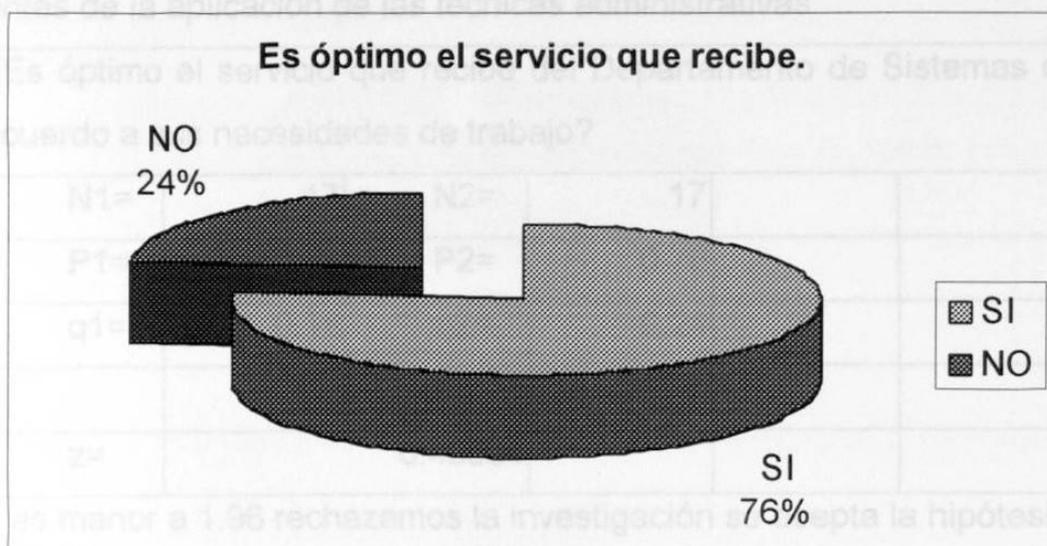
Gráfica 4. Representativa en porcentajes de la segunda pregunta de la "Encuesta2".

Pregunta 2.				
Hi: La relación de trabajo del D.S. era mayor antes que después de la implementación de técnicas administrativas.				
Mantiene una relación de trabajo constante con el D.S.				
N1=	17	N2=	17	
P1=	0.82	P2=	0.41	
q1=	0.18	q2=	0.59	
z=	2.708660574			
Si z es mayor a 1.96 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la de investigación				

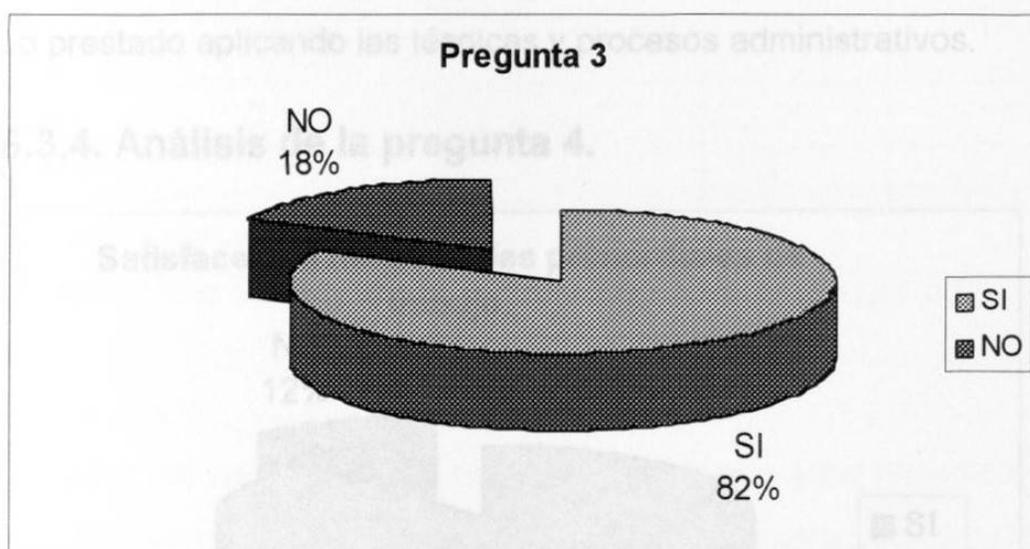
Tabla 4. Resultados de la prueba de diferencia de proporciones de la pregunta 2.

Los resultados nos indican que se sigue manteniendo una relación con el Departamento de Sistemas por parte de los demás departamentos de la FOD, pero ahora este apoyo ha disminuido con respecto al que se daba anteriormente en el que sistemas desarrollaba los trabajos solicitados por cada uno, sino que ahora la relación constante es en relación mas bien a asesorías, técnicas, configuración de equipo y capacitación y mantenimiento en los sistemas que se están desarrollando.

6.3.3. Análisis de la pregunta 3.



Gráfica 5. Representativa en porcentajes de la tercer pregunta de la "Encuesta1", ¿Es óptimo el servicio que recibe del Departamento de Sistemas de acuerdo a sus necesidades de trabajo?



Gráfica 6. Representativa en porcentajes de la tercer pregunta de la "Encuesta2".

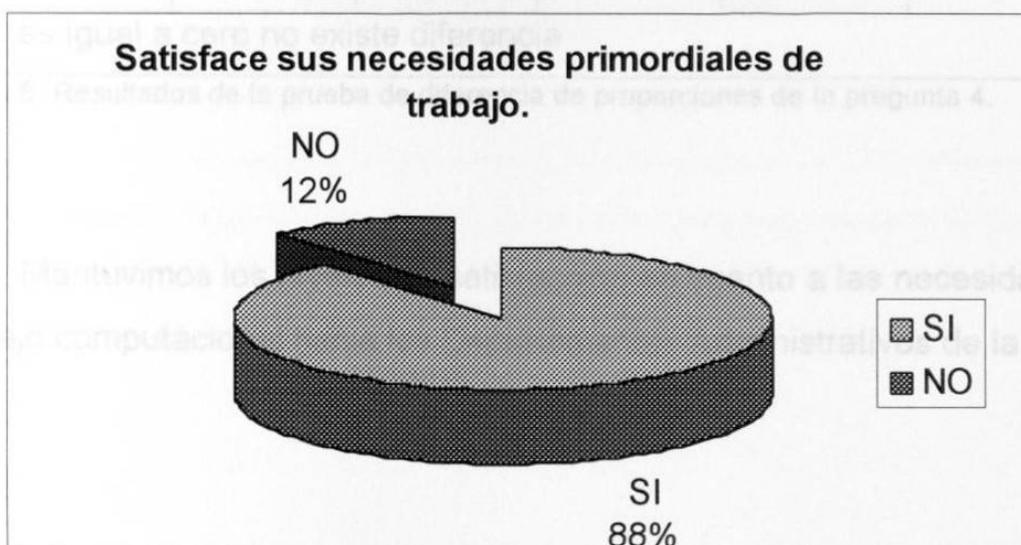
Gráfica 7. Representativa en porcentajes de la cuarta pregunta de la "Encuesta1"

Pregunta 3.					
Hi: la proporción de respuestas afirmativas a la pregunta es mayor antes de la aplicación de las técnicas administrativas.					
¿Es óptimo el servicio que recibe del Departamento de Sistemas de acuerdo a sus necesidades de trabajo?					
N1=	17	N2=	17		
P1=	0.82	P2=	0.76		
q1=	0.18	q2=	0.24		
z=	0.43064				
z es menor a 1.96 rechazamos la investigación se acepta la hipótesis nula					

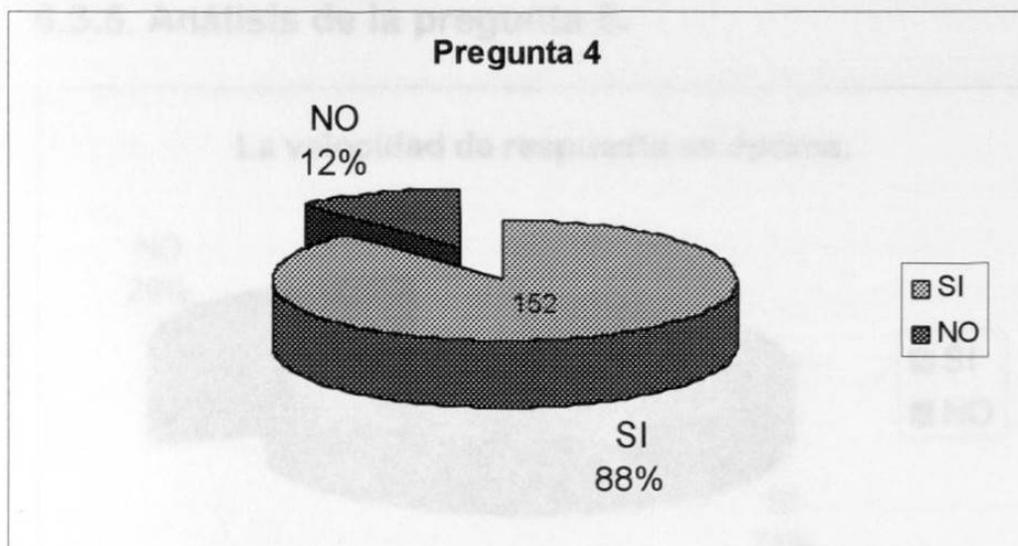
Tabla 5. Resultados de la prueba de diferencia de proporciones de la pregunta 3.

Al aplicar las técnicas administrativas a los departamentos no se vieron afectados en la calidad de servicio prestado, no disminuyó el nivel de servicio prestado aplicando las técnicas y procesos administrativos.

6.3.4. Análisis de la pregunta 4.



Gráfica 7. Representativa en porcentajes de la cuarta pregunta de la "Encuesta1"



Gráfica 8. Representativa en porcentajes de la cuarta pregunta de la "Encuesta2".

Pregunta4.					
El departamento de Sistemas satisface sus necesidades primordiales de trabajo computacional?					
N1=	17	N2=	17		
P1=	0.88	P2=	0.88		
q1=	0.12	q2=	0.12		
z=	0				
z es igual a cero no existe diferencia					

Tabla 6. Resultados de la prueba de diferencia de proporciones de la pregunta 4.

Mantuvimos los niveles de satisfacción en cuanto a las necesidades de trabajo computacional hacia los Departamentos Administrativos de la F.O.D.