

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

ACADEMIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

ELABORACIÓN Y DISEÑO DE MANUALES DE
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
HEMEROTECA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE
ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS
CIUDAD DE MÉXICO ITESM-CCM

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
EDUCATIVA PRESENTA:

ROSA MARIA ACEVEDO HERRERA

MÉXICO D.F.

MARZO 2004

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la suerte y la vida para terminar una etapa más en mi formación.

A mis padres

Gracias por haberme dado la vida y por enseñarme a vivir, y luchar cada día con esmero y dedicación para ser mejor hija, esposa y madre.

Gracias por todo el amor que me han dado durante toda mi vida, en los momentos de logros y sobre todo en los momentos difíciles, porque siempre han estado conmigo para escucharme y apoyarme.

Gracias por darme el ejemplo de fuerza, de amor y respeto a la vida, porque son los pilares que me han conducido cada día. En mí vive parte de su ser, sus vivencias y sus creencias.

A ti Aarón

Gracias por tu amor, gracias por compartir la vida y darme tu comprensión incondicional, y apoyarme en cada momento que lo he necesitado.

A ti José

Gracias por ser mi hijo al que amo con todo mi corazón y que han sido los que me han impulsado a seguir preparándome para ser mejor.

A mis hermanos

A María de la Luz, Francisco, Alfonso y Jesús, gracias por su cariño.

A mis amigos

Gracias a ti Mayu, que me diste tu apoyo , comprensión, apoyo y cariño.

A todos y cada uno de mis amigos, por los buenos y malos momentos que pudimos haber tenido, gracias por su amistad que me hicieron sentir bien aún más en los momentos difíciles.

A mis jefas del y compañeros del ITESM-CCM

Claudia, Brenda y Nora, por su cariño, apoyo y comprensión para mi, en la realización de éste trabajo de tesis.

A mi director de tesis

Profesor Tomás Román Brito, por sus conocimientos y , consejos, a su tiempo y apoyo en la realización de este trabajo de tesis.

A mis revisores de tesis

Patricia Ledesma, Gorgonio Febronio y Pedro Gómez, por su disponibilidad y comprensión en todo momento.

INDICE

Introducción	1
Capítulo uno	
La evolución de las corrientes administrativas	5
1.1.1 Escuela de las relaciones humanas	6
1.1.2 Escuela estructuralista	7
1.1.3 Escuela empírica	9
1.1.4 Escuela de sistemas	10
1.1.5 Enfoque cuantitativo y cualitativo	13
1.1.6 Escuela neo-humano relacionista	15
1.2 Elementos básicos del proceso administrativo	17
1.2.1 La planificación	19
1.2.2 La Organización	21
1.2.3 Principios de la organización	22
1.2.4 El proceso de organización y su estructura	22
1.3 La división del trabajo como base de la organización	25
1.3.1 La jerarquización en la organización	27
1.4 El proceso de dirección	27
1.5 El control	29
Capítulo dos	
La administración de las bibliotecas	31
2.1 La Gestión y administración de bibliotecas	32
2.2 La biblioteca como organización de servicios	37
2.3 Los usuarios de la biblioteca	38

2.4 La satisfacción de los usuarios	38
2.5 La organización de la biblioteca como sistema de información.....	40
2.6 Subsistemas que forman la biblioteca	41
2.7 La evaluación de los servicios de una biblioteca	41
2.8 El proceso para realizar un diagnóstico administrativo en una biblioteca.....	43
2.8.1 Los elementos que se consideran para la elaboración de un diagnóstico de una biblioteca	45
2.8.2. Fase uno del diagnóstico administrativo de una biblioteca	46
2.8.3. Fase dos del diagnóstico administrativo de una biblioteca	47
2.8.4. Fase tres del diagnóstico administrativo de una biblioteca	48
2.8.5. Fase cuatro del diagnóstico administrativo de una biblioteca	49

Capítulo tres

Los manuales de políticas y procedimientos de servicio en una biblioteca

3.1 El Manual de políticas y procedimientos	51
3.2 Los procesos	53
3.2.1 Diagramación de procesos.	53
3.3 Las políticas	54
3.3.1 La función de una política	54
3.3.2 El proceso de elaboración de políticas	56
3.3 Los diagramas de flujo	56
3.4 La simbología	57
3.5 Los tipos de manuales.....	60
3.6. De calidad	60
3.6.1 De organización	62

3.6.2 De métodos	62
3.7 Contenido del manual de políticas y procedimientos.....	63
3.7.1 Los procedimientos maestros	64
3.8 Proceso de elaboración de los manuales	64

Capítulo cuatro

La biblioteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Campus Ciudad de México (ITESM-CCM).....67

4.1 Antecedentes del ITESM-CCM	68
4.2 Antecedentes de la biblioteca del I ITESM-CCM	69
4.3 Objetivos y misión	70
4.4 Organización	72
4.5 Colecciones y organización de la Hemeroteca	75
4.5.1 Servicios y herramientas de búsqueda de información.....	77
4.6 Satisfacción de los usuarios.....	78

Capítulo 5

Propuesta para la manual de políticas y procedimientos para la Biblioteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad

de México.....80

5.1 Justificación	81
5.2 Presentación del diagnostico y propuesta	82
5.3 Diseño de la propuesta del manual de políticas y procedimientos.....	92
Conclusiones	106.
Anexos	109
Bibliografía	119

Introducción

La Administración Educativa es importante en la gestión de cualquier centro educativo, ya que es fundamental para lograr un óptimo funcionamiento en la organización. Asimismo toda organización requiere que se lleve acabo una excelente administración conformada con sus elementos básicos de los cuales se mencionan en el capítulo uno que es la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para conducir a que se logre una buena administración y el logro de los objetivos planeados por la organización

La planeación, organización, dirección y control es el proceso administrativo como lo define la teoría neoclásica de la administración, y se hace énfasis en los objetivos y resultados. En la dirección se dice que es un proceso importante tanto como los anteriores y le corresponde para la motivación y dirección de actividades de cada uno de los empleados para liderar y mantener una comunicación efectiva, delegar responsabilidades, uso de políticas y procedimientos en la organización. Asimismo el control consiste en los diferentes medios que permiten comparar los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones y obstáculos que se presentan en la realización de programas de trabajo.

También se usó para ésta investigación el enfoque humanístico de la administración y la teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo), a fin de apoyarse para la resolución de algunos problemas existentes en la organización.

Se trata de integrar los conceptos más relevantes para realizar la investigación, por ejemplo cuando nos referimos a un proceso, se piensa que es un conjunto de elementos necesarios para lograr un servicio o un producto; en nuestro caso nos referimos al servicio de la educación, servicio a usuarios de la hemeroteca. También se resalta la terminología de usuarios para referirnos a las personas que hacen uso de la Hemeroteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México (ITESM-CCM), y detectar sus necesidades de uso de información así como de servicios en general.

Se tendrá en cuenta las necesidades de usuario, tanto de sus necesidades de información así como de sus expectativas del servicio, variando según el nivel de conocimientos de cada usuario que asiste a la Hemeroteca.

En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus de la Ciudad de México, actualmente no existen manuales de políticas y procedimientos en las diferentes áreas de servicio de la Biblioteca. Por lo tanto se propone la implementación de ellos y demostrar la funcionalidad de los manuales y el beneficio que obtendría la institución al ser implementados en los diferentes procesos internos. El beneficio adicional sería también para los empleados ya que les facilitará la realización de sus actividades diarias al tener la información escrita sobre los pasos a realizar y lineamientos a seguir para proporcionar un servicio de calidad.

El uso de los manuales de políticas y procedimientos sirve para lograr eficiencia dentro de una institución, ya que al utilizar los manuales se optimizan algunos de los recursos como pueden ser el tiempo, los humanos y los materiales; también se minimiza el uso de los recursos empleados y se mejora la capacidad de adaptarse a las necesidades de la misma.

El proceso administrativo se aplica en sus etapas de planeación, organización, dirección y control. También se trata la división en el trabajo para el logro de objetivos. Donde se tuvo que realizar un diagnóstico del estado en que se encuentra la organización de la biblioteca del ITESM-CCM y de la viabilidad para disponer de manuales administrativos.

Asimismo explicar las ventajas de usar manuales de políticas y procedimientos, de métodos, de calidad y de organización. Y la elaboración del diseño básico de unos manuales de políticas y procedimientos dirigidos a los empleados de la hemeroteca del ITESM-CCM de acuerdo a las necesidades que se detecten de acuerdo a las necesidades de servicio.

En el capítulo uno se hace referencia primeramente a la importancia que se tiene en la evolución de las corrientes clásicas del pensamiento administrativo y las escuelas así como a algunos de sus principales precursores.

Se explica la necesidad de que en toda organización se administre eficientemente llevando a cabo las fases del proceso administrativo en su forma secuencial.

Tomando principalmente la división del trabajo para fines de nuestra investigación, sin dejar de lado todos los elementos del proceso administrativo.

En el capítulo dos, se tomó la administración de las bibliotecas y como es su administración, qué organización se practica y los elementos necesarios para el logro de sus objetivos. En este capítulo se encuentra el cómo se realiza un diagnóstico en la biblioteca y se explican sus diferentes fases para realizar este trabajo.

En el capítulo tres se desarrollan los elementos teóricos metodológicos necesarios para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos, elementos básicos, formatos y la guía para su elaboración. Ya una vez que se abordó el tema del proceso administrativo y los manuales de políticas y procedimientos el siguiente capítulo que es el número cuatro en el se aborda lo referente a la biblioteca, usuarios, colección y antecedentes. Y por último en el capítulo cinco se hace la propuesta para el diagnóstico y la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para que apoye a las áreas de servicios a usuarios.

CAPÍTULO UNO

La evolución de las corrientes administrativas

1.1 .1 Escuela de las relaciones humanas

Hablar de la escuela de las relaciones humanas como su nombre lo indica nos referimos al ser humano y al estudio de su comportamiento dentro de las organizaciones. Este pensamiento genera un cambio importante al considerar que el ser humano es un individuo complejo y totalmente diferente como se comporta una máquina. El énfasis en el recurso humano es importante en ésta escuela que en algún momento llega a olvidar el valor de la estructura formal como elemento dentro de la propia organización. Como lo menciona Elton Mayo, que mientras los administradores aceptan normalmente la responsabilidad de adiestrar a sus trabajadores en las nuevas habilidades y técnicas que requieren, asimismo el individuo reconoce la parte de responsabilidad que le toca, aceptando órdenes, mostrando actitudes de cooperación, motivación y comunicación.

En la época de la administración científica o científicismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano por ejemplo: Fayol fue un científicista que prestó especial atención a las tareas administrativas y su planeación pero nunca mencionó la importancia que tiene el factor humano en su desarrollo. La escuela de las relaciones humanas o administración humanística, aparece en el año 1920 en los Estados Unidos como un movimiento de oposición al científicismo. Tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y hacer uso de las ciencias sociales. Está integrada por un grupo de sociólogos que tienen un profundo conocimiento sobre el comportamiento humano y nos referimos a Elton Mayo, Mary Parker Follet, donde hacen mención de los siguientes aspectos principales en este tipo de escuela. Busca la interacción con

otros individuos como medio para producir, y crea el trabajo en grupos. Hace hincapié en satisfacer las necesidades que el individuo y la necesidad de pertenencia a un grupo. El liderazgo se ejerce a nivel formal, así la persona que ocupa un puesto de mando y lo ejerce quien mejor satisface las necesidades del grupo.

Por lo tanto la comunicación es ascendente a través de las ordenes y consejos a los subordinados, a la vez que ascendente para crear y pedir consejo, asimismo horizontal para satisfacer las necesidades e incrementar la unión del grupo. En este tipo de organización cuando existe un problema o conflictos se eliminan las partes que están generando los conflictos. El poder ocupar puestos claves dentro de la organización se logra cuando se demuestra tener carisma y dinamismo para resolver problemas. La toma de decisiones es participativa pero a la vez controlada por quienes ostentan la autoridad, y la organización se ve a través de la integración de la estructura social a su vez por los grupos que la integran, y por ultimo la eficiencia se mide en la forma que los individuos ven satisfechas sus necesidades.

1.1.2 Escuela estructuralista

Esta corriente aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal,

entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

Las personas son obedientes a sus superiores y a su respectiva función y tiene la capacidad de racionalizar en la toma de decisiones y el uso de recursos, en cuanto a motivación se utiliza la movilidad en la estructura jerárquica (el escalafón), y las personas pueden hacer una carrera dentro de la organización. En esta escuela el liderazgo no se ejerce como tal ya que se substituye por medio de los procedimientos de la función que ya están establecidos. Por esto la comunicación es descendente por medio de órdenes y cuando es ascendente se informa de los resultados obtenidos. Por lo que el conflicto prácticamente no es observable, pero cuando se detecta que han sido violadas las reglas y los procedimientos. La autoridad es autocrática y para que las personas lleguen a ocupar un puesto de mando se requiere que cuenten con la antigüedad. Cuando nos referimos a que si existe cambio en la organización raras veces se realiza, y la organización se caracteriza por ser racional de sus acciones y como ya se menciono anteriormente se basa en las reglas, normas y procedimientos midiendo si eficiencia a través de estas.

1.1.3 Escuela empírica

Para hablar de la escuela empírica podemos decir que el pensamiento administrativo considera que las organizaciones se pueden administrar a través de la visión que el gerente tiene acerca de su empresa como un sistema cooperativo, así como de las interacciones que el mismo gerente puede lograr con sus subordinados, ahora bien se analiza esta escuela a través de los escritos de Mary Parker Follet, Chester Irving Barnard, Peter Druker y Henry Mintzberg.

La escuela de la gerencia interactiva como lo menciona (Mancebo del Castillo 1992: 140-149) se plantea como una forma de pensamiento administrativo basada en la superioridad de la figura gerencial por sobre cualquier otra figura dentro de la organización, donde el gerente se constituye así como el único individuo capaz de hacer que la organización logre el éxito o el fracaso, todo esto explicado de la siguiente manera.

El gerente como se mencionó es el que da vida a la organización y que ve su satisfacción, fija su atención para lograr sus metas en la comunicación y que controla por medio de la estructura interna mediante el proceso de coordinación. Existe la movilidad en la estructura organizacional, y el poder se visualiza como el manejo de recursos y bien pertenece a los grupos formales e informales. El liderazgo se considera el motor de la organización y se ejerce utilizando la posición formal y puede ser incrementado siendo un gerente astuto y previsor.

La comunicación en forma descendente es para dar órdenes y motivar a los subordinados, y en forma ascendente para cooperar e informar a los niveles

superiores, y ya en la horizontal principalmente para mejorar la participación y satisfacer las necesidades en general. Cuando surgen conflictos en este tipo de organización le dan prioridad para resolver los problemas y buscando la solución mediante la cooperación. Las personas que ocupan el poder son las encargadas de la solución de conflictos son las que tienen puestos de mando en la organización y por ende son las que tienen mayor habilidad para la resolución de los problemas. Y la organización se puede observar a través de la gerencia como ya se mencionó antes de ella depende el buen funcionamiento de la organización en general así como crear las redes de comunicación entre los elementos organizacionales. Y los gerentes miden la eficiencia cuando se logra hacer una unidad de la organización o bien un sistema cooperativo.

1.1.4 Escuela de sistemas

Para referirnos a la escuela de sistemas y más que investigar problemas particulares de contenido e intentar asignar causas específicas, la Teoría General de Sistemas se interesa en las preguntas relacionadas con la estructura, proceso, conducta, interacción, función y lo análogo, donde maneja dos premisas como lo menciona (Mancebo del Castillo 1992: 213) y (Reyes Ponce 1999: 134-135) la primera es el concepto de totalidad, donde las organizaciones deben administrarse como entidades globales, y no como un conjunto de partes supuestas. Generalmente es considerado en sistemas, que es la relación entre las partes donde existe un efecto sinérgico positivo (dos más dos mayor que cuatro).

En el siguiente aspecto menciona el concepto de medio ambiente. Donde la organización es evaluada de acuerdo a como responda a las exigencias del producto medio y del medio ambiente o en la comunidad donde se encuentra la organización. Bertalanffy es considerado como uno de los primeros teóricos de la época moderna que puso en boga el concepto de sistemas, así como la interpretación dentro de las diferentes teorías del conocimiento y sus principales objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos del sistema en general
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos.
- Promover la unidad de las ciencias y obtener la uniformidad del lenguaje científico.

Según Bertalanffy la teoría no debe entenderse en su sentido matemático, mejor aún, el distingue tres aspectos fundamentales, y los divide en:

- Los sistemas conceptuales son: La lógica, las matemáticas, la música y en general toda la construcción simbólica.
- La epistemología de sistemas: Marca la diferencia entre que la Física sea el lenguaje único de la ciencia y la reflexión para explicar la realidad de las cosas (que es lo que busca la TGS).

- La filosofía de valores de sistemas: Se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, ya que la imagen del ser humano será diferente si se entiende al mundo de una forma abstracta y científica.

Se puede considerar a la Teoría General de Sistemas como una ciencia de la globalidad, en donde las ciencias rigurosas y exactas como la ingeniería y la organización pueden convivir con las ciencias humanas como las ciencias políticas y morales, la sociología, la psicología o las que por su juventud han sido integradas casi desde su nacimiento, como la informática, la inteligencia artificial y la ecología.

La teoría de sistemas tiene la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos del sistema y también busca desenvolverse en grupos dado que considera un sistema como un todo organizado y complejo, o sea; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario. El término sistema abarca una gran parte de conceptos como se mencionó antes, por ejemplo por citar uno más el sistema solar.

En todos los sistemas debe existir participación y motivación en la solución de problemas y el individuo tiene reconocimiento profesional. Asimismo la persona con mayor capacidad son las que ejercen el liderazgo. Tiende a ser participativo y lo ejerce la persona que tiene mayor experiencia en la solución de conflictos y demás. En la comunicación no necesariamente sigue la estructura normal sino que sigue el camino que incrementa la eficiencia y se puede dar en cualquier

dirección, y si se requiere tomar decisiones para solucionar conflictos tiene la autoridad necesaria para eliminar las partes que lo están originando. En lo que se refiere a participación es elemento básico de la organización y se condicionan a personas que tengan la habilidad de resolver problemas y la coordinación se lleva a cabo por la persona que tenga mayor poder dentro de la organización.

En la evaluación se ve realizada cuando satisface las necesidades del medio ambiente. Los elementos importantes en este sistema se reflejan en lo siguiente para poder ver sus resultados y evaluación:

- Insumos (Abastecimiento de lo necesario)
- Proceso (Transformación de los insumos)
- Producto (Resultado del proceso)
- Retroalimentación (Respuesta)

Donde se necesita de insumos que nos muestran una entrada y requiere de un proceso, que es la transformación de éstos, ya sea en productos o servicios que se van a ver en el trabajo final, y por último la retroalimentación o evaluación para verificar si realmente se cumplió el objetivo.

1.1.5 Enfoque cuantitativo y cualitativo

La escuela cuantitativa de la administración considera que el quehacer de la organización como lo menciona (Reyes Ponce 1999: 140-141) pueden ser facilitados por una parte midiendo los aspectos cuantitativos cada uno que

afectan a la organización. En la que se utilizan medios matemáticos que tienden a ser utilizados lo siguientes procesos:

- La investigación de operaciones
- Las teorías de decisión
- El manejo electrónico de datos
- Los métodos estadísticos
- La ciencia administrativa.

Se dice que la administración bajo este enfoque, se observa a través del manejo de variables cuantitativas y el uso de los modelos matemáticos como ya se mencionaba anteriormente. Los teóricos precursores de esta escuela son: Russell L. Ackoff, Herbert Simon, y Víctor H Vroom.

Los elementos importantes son en lo que se refiere al ser humano cuyo comportamiento puede ser predecible utilizando métodos matemáticos, para buscar el desempeño más óptimo y que beneficie a la organización. El medio ambiente también condiciona el desempeño del individuo. Por lo que es pertinente que se busque la motivación del mismo y hacerle sentir que pertenece a la organización, hacerlo participar en la solución de problemas y se le da un reconocimiento profesional.

Cuando el individuo recibe la motivación y siente la pertenencia tiende a ser más participativo lo que facilita controlar problemas. Es importante la comunicación y en este modelo se maneja descendente donde se emiten órdenes y se pide

colaboración. En lo que se refiere a los conflictos casi no existen y de igual manera que en otras escuelas el elemento de conflicto se elimina.

Los cambios en la organización se realizan cuando la racionalidad lo exige y se efectúa en forma lógica y ordenada además de tranquila. La participación es el elemento básico de la organización, pero lo ejercen únicamente los que tienen los conocimientos sobre dicho problema. Con la experiencia necesaria se observa que hacen uso eficiente de los medios y optimizan al máximo todos los recursos de la organización, todo bajo el uso de los medios matemáticos, evaluando cuando los administradores son capaces de tomar decisiones de acuerdo al modelo establecido.

1.1.6 Escuela neo-humano relacionista

La escuela de los recursos humanos se plantea como lo menciona (Reyes Ponce, 1999- 35) la forma del pensamiento administrativo capaz de sintetizar las posiciones resultantes de la escuela clásica y de la escuela humanista, la posición de la escuela clásica enfatiza el valor de estructura formal por sobre los demás elementos que se presentan en la organización mientras que la escuela humanista considera que el principal valor que las organizaciones tienen es el recurso humano es que éste deberá ser considerado como el eje sobre el cual gira cualquier situación dentro de la organización.

Las personas son el recurso humano que el más importante y que tiene la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos de la organización, siendo

creativas y cooperativas, también buscan desenvolverse en grupos. Por lo que tienen la necesidad de pertenencia al grupo de trabajo. También buscan la competencia personal (capacitación y crecimiento profesional) en recompensa recibir el reconocimiento para poder ir escalando la pirámide de Maslow y que bien tiende a ser participativo en la organización. El liderazgo se ejerce en cada departamento donde se requiera, y lo lleva a cabo la persona que tiene las cualidades para desempeñarlo. En este modelo hablar de comunicación, se menciona que no se lleva de manera normal siguiendo una estructura definida sino que sigue el camino que incremente la eficiencia.

La participación es un elemento esencial y se condicionan aquellos que tienen habilidades en resolver problemas, y se evalúa la eficiencia cuando se satisfacen las necesidades de la organización. Dando la oportunidad de crecer a todos sus colaboradores. Mc Gregor es uno de los teóricos más conocidos por la aportaciones a través de sus famosas teorías X y Y, en las que constan ciertos supuestos de la naturaleza humana en relación a la organización formal. Tanto la teoría Y como la teoría X, conducen a diferentes formas o perspectivas en las que el ser humano puede ser visto por la organización por ejemplo:

- Las personas tienen una aversión al trabajo.
- Debe ser castigado y amenazado para que trabaje.
- Prefiere ser dirigido para evitar responsabilidades.

Y donde la Teoría Y, Supuestos:

- El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.
- El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.
- El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.
- La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.
- La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.

Ahora bien la combinación de estas dos teorías nos da como resultado la teoría Z e dice lo siguiente:

- A las personas les gusta sentirse importante.
- Las personas quieren ser informadas de lo que sucede en la empresa.
- Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

1.2 Elementos básicos del proceso administrativo en la organización

Para poder entender el concepto de administración, se considera como una serie de partes y funciones tanto personales y de equipo que se integran en un todo. A esta serie de partes se le llama proceso administrativo, son cíclicas y depende una de la otra a su vez para su estudio existen algunos modelos que hacen más sencillo de entender este proceso.

El proceso administrativo consta de cuatro fases, pero dependiendo de algunos autores pueden ser más. Para esta investigación se tomó como referencia cuatro fases según (Stoner, 1989: 13-16) y son: planeación, organización, dirección y control y se representan el cuadro siguiente como lo refiere (Chiavenato: 2000 : 226-227).

Cuadro 1: Fases del proceso administrativo.

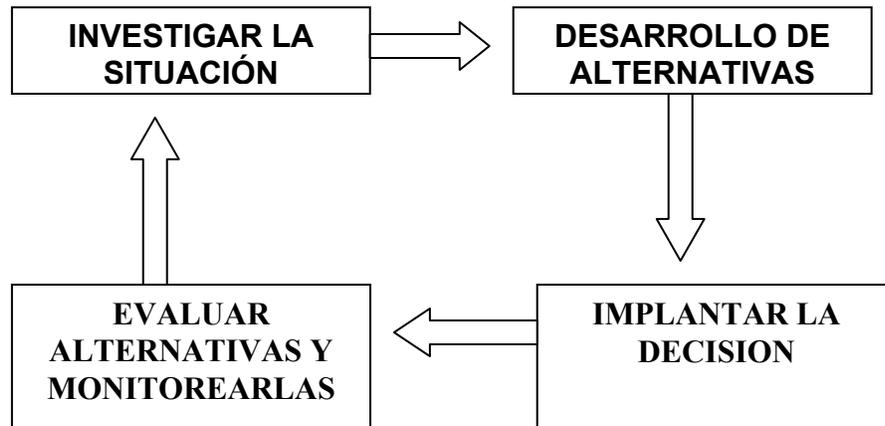
Planeación	Organización	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none"> • Definir la misión • Se formulan objetivos • Se definen los planes • Se programan las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir el trabajo • Asignar actividades <ul style="list-style-type: none"> • Agrupar actividades en órganos y cargos • Asignar recursos así como definir autoridad y responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar las personas • Coordinar los esfuerzos • Comunicar • Motivar • Liderar • orientar 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los estándares • Monitorear el desempeño • Evaluar el desempeño • Emprender acciones correctivas

1.2.1 La planificación

En la actualidad la escasez de recursos es un hecho presente en cualquier intención de organizar y planificar. Planificar significa determinar los objetivos y tomar las decisiones necesarias para su consecución, por lo tanto la planificación se concreta en la elaboración de los planes a futuro que faciliten a la empresa alcanzar los fines propuestos, sin embargo, estos tienen sus bases en las políticas que van a guiar la preparación de los planes deseables.

La planificación es una herramienta que busca organizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados, a través de la puesta en marcha de unas acciones. Por tanto el punto inicial es contar con objetivos claros, definir las acciones o alternativas a realizar para el logro de esos objetivos y organizar así los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para la toma de decisiones en el desarrollo de dichas acciones. También como en el proceso administrativo es cíclico, lo mismo pasa en la toma de decisiones hay un modelo racional para tomar decisiones consta de cuatro fases.

Cuadro 2: Fases para la toma de decisiones.



Primero: Se investiga la situación y se define el problema, así como se diagnostican las causas y se buscan los objetivos de la decisión;

Segunda: Se desarrollan alternativas creativas pero en esta parte aun no se evalúan ni se decide aplicarlas y se pasa a la siguiente;

Tercera: Se evalúan todas las alternativas posibles y se eligen las mejores;

Cuarta: Se implanta la decisión y a la vez se monitorea, así como se designan recursos, se asignan responsables, se evalúa para retroalimentar y poder aplicar correcciones.

Para ampliar lo anterior cuando se toman las decisiones se parte de un grado de riesgo, se sabe que las probabilidades de alternativa conducirán a las metas deseadas, ahora bien no siempre sucede lo que se planea depende del grado de certidumbre cuando se cuenta con la información exacta, de lo contrario cuando se haya hecho la planeación con alto grado de incertidumbre, es cuando se

carece de información y que los gerentes se enfrentan a situaciones imprevisibles, que bien las causas pueden ser por falta de información oportuna y no cuentan con el uso de la tecnología.

Cabe destacar que para planear los objetivos de la empresa y tomar las decisiones correctamente se parte del presente hacia el futuro en los cuales nos ubicamos donde nos encontramos y hacia donde queremos llegar, en los cuales nos proyectamos hacia el futuro y planeamos los escenarios futuros y como ya mencionamos las alternativas posibles para el logro de los objetivos. Se dividen en, objetivos de la empresa, objetivos de la división, objetivos del departamento y objetivos de cada especialista, como lo define (Chiavenato, 2000: 325) en la jerarquía de objetivos.

1.2.2 La organización

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federales. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas) (Koontz 1998: 246-263) y (Chiavenato 2000: 344-370).

1.2.3 Principios de la organización

Organizar consiste en definir las tareas a realizar por las distintas personas y coordinarlas para desarrollar de manera efectiva los planes propuestos en la fase anterior (Planificación). Se trata por lo tanto, de dividir el trabajo, identificar las diferentes funciones a desempeñar, determinar la estructura y las líneas de autoridad y responsabilidad, establecer las relaciones entre las distintas unidades de manera que todos los trabajadores conozcan con claridad cuál es su cometido y su lugar en la empresa.

1.2.4 El proceso de organización y su estructura

En el mismo momento en que dos o más personas aportan sus esfuerzos para la consecución de una empresa en común. Se hace necesario fijar la tarea de cada una de ellas. Las actividades de trabajo y dirección deben ser clasificadas en grupos de deberes o funciones para que puedan ser asignadas a determinadas personas y hay que establecer las relaciones entre las personas para asegurar que sus esfuerzos están coordinados por el mismo objetivo.

Todas las personas que integran una organización, deben dividirse de una forma racional las tareas para realizar las actividades que se necesitan en forma eficiente y ordenada. La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. La estructura

organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización mediante el agrupamiento de las diferentes unidades incluyendo las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes.

Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área como es establecer algunos criterios necesarios como lo menciona (Cortagerena y Freijedo, 1999: 67) que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos se encuentren cubiertas. Que cada unidad tenga las condiciones y la capacidad para cumplir con las funciones asignadas. Que la asignación de tareas a cada unidad, así como a cada persona busque la eficiencia. En esta labor se asignan tareas y trabajos a cada unidad y a todo el personal de acuerdo a las que puedan cumplir, y que éstas ocupen todo el tiempo que tengan disponible. Además las tareas deben ser supervisadas y coordinadas.

Es necesario que haya flexibilidad en la estructura de la organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales

demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Así la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

Como ya se menciona anteriormente la estructura organizacional es la relación entre gerentes, supervisores y empleados. Los departamentos de una organización se pueden ordenar en tres formas básicas como son: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

- Por función: en esta las personas se agrupan por funciones específicas o que realizan actividades similares.
- Organización por mercado: en esta división se agrupan personas involucradas con un mercado en común.
- De Matriz: es en la que cada empleado depende del gerente de funciones o división o bien un gerente de proyecto.

El proceso de organización, ya sea de la empresa como un todo o de cada una de las partes consiste en:

- La división del trabajo
- La departamentalización
- La jerarquización

1.3. La división del trabajo como base de la organización

El crecimiento en las organizaciones llevó como consecuente que se dieran una serie de cambios en el proceso de organización, los diversos principios de división del trabajo, delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios como es el de organizar, la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas y debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

La división del trabajo no se estableció recientemente, sino que es un proceso que se inició desde la aparición del hombre hasta nuestros días. En la división del trabajo se busca agrupar las distintas actividades, y se define “cómo la separación

y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo” (Rodríguez, Valencia, 2000: 17),

Lo que significa que la división del trabajo es necesaria en la organización para aumentar la producción o bien elevar la calidad y mejoras en el caso de los servicios. La división del trabajo, es decir, significa dividir las grandes tareas en tareas pequeñas de trabajo que se distribuyen entre las personas. Sin embargo, se deben considerar que las tareas puedan ser desempeñadas por cada persona, motivando a las personas para que ellas busquen mejorar la tarea. Este proceso conlleva a realizar la especialización, una vez que se dividieron las tareas cada persona se volverá una experta en esa pequeña tarea.

Pasando a lo que los autores clásicos mencionan (Taylor y Fayol), que la especialización se puede dar en dos formas en sentido horizontal y en sentido vertical. El sentido vertical como su nombre lo indica aumentar la dirección. La característica principal es el crecimiento vertical del organigrama. La especialización horizontal es para aumentar la eficiencia del trabajo, básicamente es la especialización y la adquisición de los conocimientos necesarios para realizar una actividad o tarea como ya se menciona anteriormente, o sea, donde la especialización permite que un empleado dominar una tarea en un tiempo más corto con un mínimo de habilidad y de esfuerzo.

A este proceso se le llama también “proceso funcional” indica el crecimiento horizontal del organigrama. Explicando lo anterior se conoce como departamentalización la creación de departamentos en el mismo nivel jerárquico.

Con la necesidad de homogeneizar las tareas en cada departamento agrupando y seleccionando las mismas funciones para lograr fines específicos, existen algunos tipos de departamentalización como son según (Goldfeder y Guitela, 1997: 140-142).

- 1 por áreas funcionales
- 2 por productos o servicios
- 3 por localización geográfica (Territorio)
- 4 por clientela (Usuario)
- 5 por fases del proceso
- 6 Por grupo especial
- 7 Por matriz

1.3.1 La jerarquización en la organización

En la organización el patrón de diversos niveles de su estructura, se encuentran los gerentes preocupados por lograr la eficacia de todos los departamentos., Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y se ha elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando, es decir, un plan que especifica quién depende de quién (Stoner, 1989: 348) de esta manera se constituye el organigrama en la organización, definiendo donde se ubica cada departamento y el nivel de supervisión.

1.4 El proceso de dirección

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar del término “dirigir” pero a lo que se refiere es a desarrollar todas las actividades necesarias para conseguir

el logro de objetivos previamente establecidos, o bien, alcanzar los fines de la empresa a través de las fases del proceso administrativo como son la planificación , organización, gestión, control y evaluación.

La organización de la empresa se encuentra dividida en 3 niveles jerárquicos y se mencionan los diferentes grados de responsabilidad descritos en el cuadro 3, de acuerdo con (Chiavenato , 2000: 372-378) y (Fernández Arena, 1974: 99). Es la primera función jerárquica de la empresa en ella se establecen la estructuras formales de la institución, en esta fase se vigila de acuerdo a los niveles de autoridad que se cumplan las políticas y objetivos que se elaboraron en la planeación.

Cuadro 3. Pirámide jerárquica de la empresa

Alta dirección	Define la misión y los objetivos generales de la empresa, diseña los planes a largo plazo y supervisa a los niveles inferiores de la pirámide.
Dirección intermedia	Se encarga de elaborar los planes a corto plazo, coordinar a los directivos del nivel inferior y hacer cumplir las directrices de la alta dirección.
Dirección operativa	Esta dirección se encuentra en contacto con los trabajadores por lo que también recibe el nombre de dirección de primera línea, se encarga de encomendar las tareas a éstos y a valorar su rendimiento, poniendo en marcha los planes de la dirección intermedia.

1.5 El control

El control en una organización fundamentalmente es el que garantiza que lo planeado cumpla los objetivos que fueron previstos. El control esta establecido por cuatro fases: Establecimiento de estándares y criterios, observación del desempeño, Comparación del desempeño con el estándar establecido, Acción para corregir el desvío entre el desempeño.

Los estándares nos indican criterios sobre los cuáles nos vamos a guiar para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados, como lo describe (Chiavenato, 2000: 338) donde explica los estándares y criterios.

- Estándares de cantidad
- Estándares de calidad
- Estándares de tiempo
- Estándares de costo

En el estándar de cantidad se toma el tiempo que se lleva a cabo para realizar un producto o un servicio. En la calidad se busca que tenga las especificaciones del producto o servicio que se prometió. En esta parte se intenta que el servicio se preste en el tiempo señalado y en el costo se evalúa cuanto cuesta elaborar ese servicio.

Para el logro de los objetivos, el director necesita mantener un adecuado conocimiento de la evolución de la empresa. A este fin es imprescindible que la información que le llegue sea suficiente, ágil y fiable, así podrá mantener un

adecuado nivel de control, tanto en lo referente al cumplimiento de sus objetivos como al grado de eficiencia de cada uno de los sectores de la empresa.

Podríamos decir que el control es el que regula el comportamiento de la organización empresarial. Para poder hacer efectivo el control sobre toda empresa, el director debe poner en marcha sistemas que le aseguren obtener una información que cumpla con los siguientes requisitos: clara, precisa y amplia.

Se concluye que en el proceso administrativo es importante que se lleven a cabo sus fases, tal cual se señalan, ya que en el caso de que no se cumplieran alguna de ellas se ocasionan problemas y se dificulta el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, cabe destacar que cada una de ellas funciona de forma dependiente una de la otra. En cada una de sus fases se realizan funciones en forma lógica y ordenada. Una de las cuatro fases que en este caso es la organización es la que vamos a tomar básicamente para nuestra investigación, haciendo énfasis en la división del trabajo, surge la especialización haciendo apta a cada persona en la tarea que realiza. La división del trabajo donde dividen las tareas como su nombre lo indica, hacer de un todo pequeñas tareas.

CAPÍTULO DOS

Introducción a la administración en general de las bibliotecas

2.1 La Gestión y administración de bibliotecas

En toda organización debe ser aplicado el proceso administrativo, asimismo las bibliotecas no están exentas de ello. El proceso administrativo debe ser aplicado en las bibliotecas, puesto que son instituciones creadas por la sociedad, para organizar, conservar y difundir la información generada por la misma sociedad.

Las fases del proceso administrativo, según (Terry, 1982: 62-64) comprenden las cuatro fases que son la planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto, la administración se está enfocando en este trabajo como un proceso compuesto por cuatro fases. La planeación representa la base de las otras fases del proceso administrativo; es una de las más importantes y sobre la cual deben girar las otras tres (organización, ejecución y control).

Por ello, la administración de la biblioteca debe partir de la planeación, para posteriormente desarrollar el resto del proceso. Así, toda biblioteca toma como punto de partida la planeación; de la misma manera, apoyarse con los diferentes tipos de planes; si cuenta con alguno o algunos se puede decir que la administración de la biblioteca está empezando a llevarse de manera óptima.

De esta forma la fase de planeación de los servicios bibliotecarios (dentro del proceso administrativo de la biblioteca) se refleja su acción por los diferentes tipos de planes que se elaboren en la biblioteca, los cuales son presentados, de manera general, en este documento.

La administración y gestión de las bibliotecas es un proceso complejo que requiere se respeten las fases del proceso administrativo como anteriormente se menciona, para diseñar y controlar recursos y servicios en la organización, y supone la responsabilidad sobre el conjunto de operaciones de la biblioteca y se del uso adecuado de los medios disponibles. Es un proceso continuado y sus fases son las siguientes:

- Planificación: esta parte es muy importante ya que se establecen los objetivos y se elaboran los planes.
- Dirección: donde se ejerce el liderazgo, toma de decisiones y la coordinación de proyectos.
- Organización: la organización es en a cual se distribuyen los recursos y servicios para la creación de estructuras que permitan el logro de los planes.
- Control y evaluación: Compara los resultados con los planes en general, y evalúa los resultados contra los estándares de desempeño.

Las técnicas de gestión provienen de las Ciencias Sociales, contando con el apoyo de algunas ciencias como son Economía que nos enseña a administrar los recursos escasos. Al aplicarlas a las bibliotecas se debe evitar hacerlo de un modo mecánico, porque las bibliotecas tienen rasgos diferentes, por mencionar algunos como: son de carácter cultural, no son lucrativas y difunden la información.

Las bibliotecas para sobrevivir en un medio tan difícil y competitivo y que a su vez sean bibliotecas de vanguardia en la información deben ser más dinámicas, más competitivas y orientarse más al aspecto empresarial así como gestionar eficazmente los recursos humanos, técnicos, económicos y de información. Cabe mencionar que gestionar es básico para el funcionamiento eficiente de la biblioteca con relación al desempeño del recurso humano, en lo financiero y en los recursos materiales y orientar correctamente los planes establecidos para evitar futuros problemas.

En la actualidad gestionar y administrar una biblioteca consiste en definir los objetivos que se pretenden alcanzar, para ello es necesario escoger los medios para lograrlo así como los instrumentos que se utilizarán para ello. Existen políticas, procedimientos para la gestión, es decir; criterios definidos para escoger el rumbo determinado dentro de las alternativas planeadas y las tareas directivas con relación a lo que llamamos planificación, organización y funcionamiento, constituyen la gestión.

El desempeño y gestión de una biblioteca se concibe como la enseñanza pedagógica que contempla la biblioteca como un centro de aprendizaje y en consecuencia su gestión esta encaminada a proporcionar al usuario los conocimientos que demanda por medio de la información.

La difusión de la información y su gestión se dirige a procurar mantener informado al usuario de cuanto sea de su interés. Pero las últimas tendencias en la gestión

se inclinan a concebir la biblioteca como una empresa, con bienes, producción, personal y tareas orientados hacia la consecución de unos determinados objetivos.

Como ya se mencionó la planeación precede a todas las demás fases del proceso administrativo ya que la organización, dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa o institución; sin la planeación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad de control. La planeación es la selección y relación de hechos, la planeación de alternativas y posibles escenarios en la formulación de acciones y suposiciones respecto al futuro, como lo define (Miklos, 2000: 21-30) en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

El administrador, al realizar la planeación usa la información sobre su institución, hechos, premisas, razonables y restricciones; de todo esto visualiza y formula las actividades necesarias, la forma en que deben ser dirigidas y cómo contribuirán a lograr los resultados deseados; así la planeación determina hacia dónde se dirige la institución u organización. Se puede decir que en la fase de planeación se establecen las metas u objetivos de la institución, se pronostica el entorno en que los objetivos deben alcanzarse y determina el medio a través del cual las metas y objetivos habrán de alcanzarse; coordina las actividades de la organización hacia objetivos perfectamente definidos y convenidos.

La planeación permite un mayor grado de orden y racionalización dentro de la organización en contraste con el que habría si no existiera la planeación. Al implementarse la planeación, la institución se compromete a cursos específicos de acción. Koontz menciona que la planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Es un proceso intelectual, una función que reduce la incertidumbre y el cambio, dirige la atención hacia los objetivos, proporciona una operación económica y facilita el control.

La planeación es una actividad constante que tiene lugar en todos los niveles de la organización; asimismo sin planes se carece de medios de control en los diferentes niveles, por tanto la planeación y el control son dos caras de la misma moneda, ya que las actividades no planificadas no pueden ser controladas, porque no se puede saber en qué dirección debe ser encauzada la acción correctiva para tener la actividad bajo control. Es por eso que para lograr un control efectivo sobre las actividades de una organización deben existir planes.

En las instituciones la planeación en los niveles altos es amplia abarcando a la institución en su conjunto y siempre relacionada con los objetivos de la misma. En los niveles inferiores la planeación tiende a ser mucho más específica tomando en cuenta los objetivos de cada unidad. Al planificar las actividades en todos los niveles se puede utilizar mejor el tiempo disponible permitiendo una mejor relación entre superiores y subordinados.

2.2 La biblioteca como organización de servicios

Formar un concepto de lo que implica definir los servicios en una biblioteca y las características que deben cumplir, se refiere a conocer e interiorizar los factores de calidad de los servicios bibliotecarios así como conocer los servicios habituales de las bibliotecas, iniciarse en la organización y prestación de servicios bibliotecarios relacionados con el marketing y la calidad en el servicio.

El marketing esta relacionado con estrategia de la difusión de los servicios bibliotecarios, es decir, hacer uso de los medios de información para difundir los productos y los servicios para atraer a los usuarios y a estos verlos como clientes. Bajo este concepto se genera el proceso de gestión en los servicios a los usuarios, donde se identifica, se planea y se anticipa y se busca la satisfacción del usuario. La biblioteca en una organización competitiva con otros servicios culturales y de información. Por lo tanto la filosofía de la biblioteca es que el usuario, observemos el cuadro3.

Cuadro 4: Proceso del servicio.



Con la concepción anterior de la razón de ser de las bibliotecas, su filosofía con respecto a la satisfacción de usuarios y que es lo más importante a considerar dentro de ella. El autor (Gómez Hernández, 1997: 128) en su obra *Biblioteconomía general aplicada*, donde hace referencia que hasta nuestros días que los usuarios no reciben el servicios que esperan, no dan buena imagen cuando lo que realmente importa es el servicio bibliotecario. Por lo que la preocupación es atender la satisfacción de los usuarios.

2.3 Los usuarios de la biblioteca

La idea que se tiene de usuarios es el que usa una cosa, el que tiene derecho a usar una cosa ajena con cierta delimitación,(Diccionario Enciclopédico 1993: tomo 20, 216). Asimismo el glosario de la American Library Association (ALA), menciona que un usuario de la biblioteca es la persona que usa los materiales o servicios y consulta de documentación que puede prestar una de una biblioteca (Martínez de Sousa, 1993: 801). Donde un usuario es la razón de ser de todas las actividades que lleva a cabo la biblioteca al contar con la información adecuada, debidamente organizada, permitiendo un fácil acceso a ella. Los usuarios requieren de una adecuada orientación y formación (Arellano Rodríguez, 1994: 9).

2.4 La satisfacción de los usuarios

Habiendo definido que quiere decir la palabra usuario, ahora pasamos a explicar “satisfacción de usuario” palabra esencial en gestión de la biblioteca, y la razón de ser de la misma. En la biblioteca existen varios tipos de usuarios que se clasifican de acuerdo a su nivel de necesidad de información.

Hay dos clases de usuarios que son los reales y los potenciales.

- ❖ **Usuarios Reales** .- Son aquellos, como su nombre lo indica, que utilizan, verdaderamente, los servicios que la biblioteca ofrece.

Este grupo se puede subdividir en:

- **Usuarios Asiduos**.- Son aquellos que utilizan de una forma frecuente los servicios de la biblioteca.
 - **Usuarios Ocasionales**.- Son aquellos usuarios que, a pesar de formar parte de una misma comunidad, hacen uso de los servicios de la biblioteca con una frecuencia mínima.
- ❖ **Usuarios Potenciales**.- Son aquellos que, en un momento dado pueden hacer uso de los servicios de la biblioteca, esto, sin una frecuencia determinada.

Cabe hacer la aclaración que los usuarios potenciales son todos aquellos miembros de la comunidad a la que pertenece la biblioteca, que de alguna manera tienen derecho a hacer uso de los servicios de ésta, por lo tanto los usuarios reales son los mismos miembros pero que realmente asisten y utilizan sus servicios, que están conscientes de que necesitan información y por tal la utilizan con frecuencia.

En concreto, usuario es toda persona que hace uso de la biblioteca así como de sus servicios, los cuales hacen uso de los servicios y de los recursos de la biblioteca, con el fin de satisfacer sus necesidades de información.

De acuerdo a lo anterior la satisfacción de usuarios es la razón o manera con que se satisface y responde a una queja o demanda de información. También es la percepción que el usuario tiene de que sus expectativas se cumplieron o sobrepasaron su necesidad. En general se puede decir que se logra la satisfacción del usuario cuando la satisfacción del usuario es una medida de rendimiento subjetiva que refleja la dimensión cualitativa y cuantitativamente los servicios de la biblioteca, en su conjunto de servicios.

2.5 La organización de la biblioteca como sistema de información

Las bibliotecas tienen como objetivo proporcionar servicios de información a los usuarios que lo demanden como lo define la misión de la biblioteca. Un sistema funcional al servicio de la investigación y la docencia, así como a las demandas de investigación y educación. Los objetivos en general de una biblioteca están enfocados a conseguir los recursos adecuados al nivel del perfil de investigación y enseñanza de la institución de la cual forman parte considerándola un sistema bibliotecario.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. La biblioteca se considera como un sistema, cada elemento de este sistema se divide en coordinaciones para su organización y funcionamiento además de su estudio y está a la vez pertenece a un sistema mayor.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

2.6 Subsistemas que forman la biblioteca

a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

2.7 La evaluación de los servicios de una biblioteca

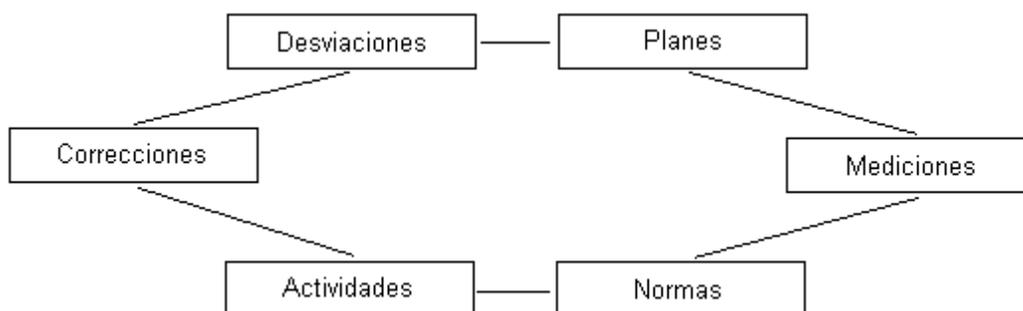
En la biblioteca se establecen procesos de control para determinar si se logró la satisfacción de los usuarios en cuanto a sus necesidades de información. Este proceso se analiza a partir de las estadísticas, cuestionarios e indicadores sobre los servicios que se proporcionaron en un lapso de tiempo. En el siguiente cuadro se muestran algunos aspectos que se toman en cuenta para evaluar los servicios, que los usuarios solicitan a las diferentes áreas de la biblioteca, como lo define

(Gómez Hernández, 1997: 127) el número de visitas o entradas a diario, mensual o anual, dividiendo las entradas por el total de la población atendida.

- Número de credenciales expedidas (nos ayuda a conocer la cantidad de usuarios reales respecto a los potenciales)
- Número de préstamos de material a domicilio
- Número de préstamos de solicitud de material de reserva
- Número de asistentes a los actos culturales
- Número de préstamos de material interbibliotecario
- Número de quejas por la prestación de servicio de mala calidad
- Índice de consultas de referencia satisfechas positivamente

Con toda esta información nos da la pauta para poder decidir si el servicio prestado cumple con las expectativas y necesidades de información los usuarios. Es a su vez el control para realizar la retroalimentación y la reingeniería de los procesos que requieran ser reestructurados.

Cuadro 5: Plan de acción para evaluar un servicio.



2.8 El proceso para realizar un diagnóstico administrativo en una biblioteca

Para poder explicar en que consiste la evaluación de las organizaciones, se tiene que definir lo que significa evaluación. Quiere decir investigar si se cumplieron los objetivos propuestos y que se está haciendo para lograrlos.

La evaluación sirve para identificar problemas, medios que se están utilizando en general la evaluación aspira conocer y valorar no sólo los resultados conseguidos sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados según explica sistemática y continua, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar procesos, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, facilitando la máxima ayuda y orientación a los tomadores de decisiones.

Esto quiere decir, se obtiene la información necesaria de los fenómenos que ocurren para poder diagnosticar el problema y lo que afecta a la organización, el siguiente paso es planear fases de acción para implantar cambios en los procesos o procedimientos para la mejora continua.

Los procedimientos que preceden para realizar el diagnóstico es por medio de gráficas y estadísticas, criterios, mediciones que son la base para tener la certeza de diseñar un plan de acción que obtener un mejor costo-beneficio para la organización en general.

Para realizar un diagnóstico en una biblioteca consiste en tener en cuenta la biblioteca misma y el siguiente aspecto es considerar la satisfacción de los usuarios (la calidad en el servicio, búsqueda de información y materiales) observar y comparar algunos de los aspectos como son: evaluación de las condiciones generales del edificio asimismo como su capacidad y espacios disponibles de uso. Los fondos y la colección para verificar si es una biblioteca actualizada y con un uso de la colección. La evaluación de los servicios es importante para evitar que se hagan duplicidades de funciones y evaluar si los servicios que se prestan son necesarios y cual es su demanda. Las relaciones con el exterior se lo ubicamos con los préstamos interbibliotecarios y todo lo que tenga que ver con otras bibliotecas, ediciones de folletos y material informativo.

Por otra parte se encuentra la que corresponde al personal, donde determina el tipo de perfil que debe tener cada empleado, así como la distribución de tareas y cargas de trabajo, todo lo referente a la capacitación y desarrollo personal, la resolución de conflictos, los horarios y los salarios.

Las tareas administrativas se encargan de detectar los procesos y acciones que no cumplan para el logro de los objetivos de la biblioteca, simplificar procedimientos, vigilar que se incorpore la tecnología para erradicar procesos se llevaban a cabo de manera manual para ser sustituidos. El análisis de las partidas presupuestarias y que sean acorde para el crecimiento de la biblioteca.

Por último se encuentra la gestión del centro, es la forma en que se realiza la gestión de la biblioteca y los resultados que se pretenden alcanzar costo-beneficio.

Para poder realizar un diagnóstico administrativo de la biblioteca en general se requiere considerar algunos aspectos importantes. Se trata de analizar las áreas siguientes: instalaciones, fondos o colección, personal, tareas administrativas y como se lleva a cabo la gestión de la biblioteca. Todo esto en conjunto es el diagnóstico administrativo de la biblioteca, una vez que se ha detectado el área de mayor problema se diseña un plan de acción para mejorar los servicios y procedimientos.

2.8.1 Los elementos que se consideran para la elaboración de un diagnóstico de una biblioteca

El procedimiento del diagnóstico se lleva a cabo de la siguiente manera en forma lógica y ordenada se consideran los siguientes elementos para su realización.

1. Tener contacto visual con la biblioteca
2. Recolección de información necesaria para realizar la investigación
3. Evaluación de la información
4. Número de empleados
5. Giro de la empresa
6. Mercado que atienden
7. Misión y visión de la empresa

8. Política de calidad, política de servicio, políticas en general, procedimientos, organigramas, procesos), posteriormente se preparan los formatos para recolectar la información con los pasos a seguir en el diagnóstico y debe contener:
 1. Objetivos del diagnóstico (qué se pretende investigar, para qué, para quién y cómo)
 2. Fuentes y medios para obtener la información
 3. Logística de entrevistas y cuestionarios
 4. Apoyo requerido (libros de consulta, documentos oficiales)
 5. Apoyo del personal de la biblioteca
 6. Se elabora un diagrama de flujo para actividades
 7. Se elabora formato para la el reporte final

Con la planeación organizada se procede a realizar los cuestionarios con la directora y los empleados operativos.

El proceso a seguir es plantear las cuatro fases necesarias para la elaboración del diagnóstico.

2.8.2 Fase uno Diseño de la estructura organizacional a largo plazo y sus etapas intermedias de desarrollo

El objetivo principal es plantear las etapas que comprenden esta fase para que se desarrolle la estructura ideal organizacional para la empresa u organización en este caso la biblioteca contemple a largo plazo los planes estratégicos de la organización y criterios de eficiencia y efectividad en su diseño. Posteriormente

proponer la serie de etapas intermedias para poder implantar los cambios requeridos.

En el siguiente cuadro se presenta un ejemplo de cómo se ordena la información.

Cuadro 6: Información requerida para realizar la fase uno un diagnóstico.

Fase 1			
Actividad	Resultado de la Actividad	Información que se le solicitará a la organización que se pretende analizar	Compromiso y responsabilidad por parte de la persona que realizará el diagnóstico
Revisar la estrategia de la organización	Conocimiento de la estrategia de la empresa por parte de las personas responsables de llevar a cabo el trabajo del diagnóstico	Revisar los documentos para el trabajo	Proporcionar el documento

Siguiendo este esquema nos ayuda para seguir una secuencia y orden en el planteamiento del problema y la búsqueda de información, asimismo tener una idea general para implantar un plan de acción y sus respectivas etapas. Cada plan de acción a la biblioteca le debe ofrecer un el ahorro en costos, servicios y calidad.

2.8.3 Fase dos del diagnóstico administrativo de una biblioteca

El objetivo es evaluación de los documentos de apoyo para la implantación de la estructura organizacional. En esta fase se hacen descripciones de puestos, en

este caso se revisan los manuales de descripciones de puestos y se hacen sugerencias si es necesario, se realizan las descripciones de puestos tres niveles más arriba y se documenta la información en los manuales, cuando no se cuenta con ellos se podría proceder a hacer su elaboración, siempre y cuando se cuente con la autorización de la dirección.

Se considera importante todo lo anterior dado que la persona que hace el diagnóstico prepara los documentos y elabora el plan de acción, pero antes de que sea aplicado y se lleve a cabo el director o empresario debe dar el visto bueno para su implementación, ya que el consultor no puede tomar decisiones para que sea aplicado el plan.

2.8.4 La Fase tres corresponde a la capacitación para el cambio

En esta fase se pretende dar a conocer la propuesta e implementarla. La etapa de la capacitación, ya una vez diseñada, el cambio en la estructura se empieza el trabajo de la capacitación, se diseñan cursos, se tiene en cuenta la logística de estos se hace un programa de actividades ya específicas para cada área de la organización.

El objetivo principal es capacitar al personal, el diseño de los cursos, conseguir instructores, planear y adaptar áreas, preparar manuales. Esta fase operativa es de vital importancia, ya implementado el cambio para lograr la participación de toda la organización y tener un resultado exitoso.

2.8.5 La Fase cuatro implantación de la nueva estructura

Se define el proceso de cambio a corto, mediano y largo plazo sugerido para implantar los cambios propuestos a la estructura y sus elementos de apoyo en esta fase se trabaja ya en la implantación de los cambios, la capacitación, la evaluación y seguimiento para la retroalimentación. Es importante asignar una persona responsable para que evalúe y de seguimiento a los procesos. Cuando ya se ha implementado esta fase implica sesiones de trabajo periódicamente para la evaluación de los logros obtenidos en el proceso de cambio en la estructura.

CAPÍTULO TRES

Los manuales de políticas y procedimientos

3.1 El manual de políticas y procedimientos

En cualquier organización se necesita contar con manuales de políticas y procedimientos bien diseñados para que los procesos tengan un mejor funcionamiento. Cabe mencionar que no todas las organizaciones hacen uso de manuales, así que cuentan con la experiencia de todos sus empleados, pero la organización se vuelve vulnerable, y no son competitivas ya que si los empleados salen de vacaciones o se jubilan esto crea un gran problema en la realización de las actividades.

Los manuales son documentos que contienen la información necesaria para que una persona logre desarrollar sus actividades sin mayores problemas. Es como un libro que documenta las indicaciones de cómo y cuando hacer las cosas. Cada área puede tener su propio manual de procedimientos para realizar actividades específicas. También documentan los antecedentes de la historia de la organización, políticas y procedimientos que son necesarios para la ejecución del Trabajo.

Para ampliar un poco más sobre manuales de políticas y procedimientos se puede explicar que es una guía para encaminar o dirigir adecuadamente los esfuerzos de las personas que laboran en determinada área y por lo tanto lograr los objetivos planteados.

Los manuales de políticas y procedimientos como una herramienta administrativa ayudan a eficientar los recursos. Existen diferentes tipos de manuales, es decir, que hay una gran variedad de manuales desde los más sencillos hasta los más especializados.

En un manual se encuentra almacenada la información necesaria explicando cómo se van a realizar las diferentes actividades, agilizando los procesos en un área determinada, esta información optimiza los recursos escasos en la organización para lograr un fin común.

La información puede ser documentada con ayuda de personas que tienen la experiencia en el tema. Como lo menciona (Álvarez Torres, 2000- 23) que hay manuales para todas las ramas de la ciencia, desde un manual para operar una lavadora, televisión, maquinaria o bien más especializados como es la planeación estratégica, del supervisor, políticas, procedimientos, operación, calidad, métodos, etc.

En cualquier organización existe la necesidad de contar con Manuales de políticas y procedimientos para formalizar sus sistemas y procesos de trabajo y obtener una posición competitiva en el mercado laboral. Los manuales de políticas y procedimientos son una herramienta necesaria para cualquier organización, esto permite que sus procesos estén bien fundamentados para normalizar sus actividades de operación, y proporcionar estabilidad y los medios para lograr sostenerse competitivamente. Se dice que muchas organizaciones no cuentan

con manuales de políticas y procedimientos como se mencionaba anteriormente, pero cuentan con personas con gran experiencia en su área de trabajo. Ellas se encargan de enseñar y capacitar a los demás empleados. Pero la organización se vuelve dependiente de ellos y por lo tanto vulnerable.

Para evitar que suceda lo anterior es recomendable tomar la experiencia de estas personas para documentar la información, apoyándose en otros trabajadores y así realizar el trabajo en equipo. Se debe diseñar un manual para cada área o departamento de la organización.

3.2 Los procesos

Cuando se determina el ciclo de un proceso y que se consigue que tenga una finalidad, y además de que un proceso sea capaz y contribuya para que se cumpla la misión de la organización y por lo tanto cada ciclo no solo debe definir su finalidad buscando el inicio y el fin del mismo y relacionarlo con otros ciclos o procesos. Es importante definir claramente el inicio y el fin de cada proceso y no confundir con lo que significa función que es muy diferente, por lo que se necesita hacer una diagramación de procesos.

3.2.1 Diagramación de procesos.

Para diseñar los procesos primero se debe recoger la información de funciones de un ciclo. Para lograr esto se usan técnicas y gráficas para ordenar el flujo de información y representar los procesos y las operaciones que conforman las actividades que deben realizarse con claras referencias en los manuales de

procedimientos. Cuando se evalúan los procedimientos administrativos se requiere de la elaboración de cuestionarios para cada una de las áreas de la organización en este caso se trata de la Biblioteca del Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey. Se pretende analizar en su conjunto, refiriéndose a sueldos y prestaciones, producción y procesamiento de datos.

3.3 Las políticas

Una política es una decisión que orienta un proceso, persona o acción determinada, es la que guía los objetivos para su cumplimiento. Una Política es la disposición de los objetivos como guía para la acción, como lo menciona (Chiavenato, 2000: 327) las políticas se aplican de acuerdo a actividades similares tanto a personal operativo como administrativo y directivo.

Es importante que una política debe ser bien diseñada para que un procedimiento sea funcional y eficiente, como se menciona anteriormente esto involucra a procesos y personas. De la misma manera apoya para la toma de decisiones, respecto a los procesos cotidianos y hace que las personas trabajen en forma autodirigida.

3.3.1 La función de una política

Se refiere a la labor de recoger la política establecida de la empresa así como los criterios establecidos de la organización (lenguaje de la organización) explicando

términos usados por ejemplo: cambio, sustitución, gastos, la forma en que se otorgan las vacaciones, etc.) así como en que condiciones se otorga un permiso.

Las políticas están directamente relacionadas con las personas dentro de la organización, lo que involucra directamente a los diferentes procesos y sistemas de calidad, de trabajo así como en planes para controlar y reducir costos, para mejorar la comunicación de la organización y por último en las mejoras y solución de conflictos relacionados a la productividad o prestación de servicios.

Específicamente recoge elementos para dejar en claro cual es la política a aplicar en cada caso y definiciones pertinentes para los criterios. Por lo tanto una política debe contener las siguientes características:

1. Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga, no dice cómo proceder (eso lo que dice el procedimiento)
2. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
3. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes con la Dirección.
4. Busca darle consistencia y solidez a la operación.
5. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
6. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección, a la vez que unifica criterios.
7. Ayuda a que las mismas actividades vayan encaminadas hacia un mismo objetivo.
8. A los directivos les apoya para no estar tomando decisiones en tareas rutinarias que pueden tomar las personas de mandos medios.

Todo lo anterior especifica los criterios y características que deben tener las políticas, pero también es necesario que una vez diseñadas sean aplicadas correctamente y vigilar su eficiente uso. Existen excepciones en casos especiales únicamente, donde se tomarán otras decisiones solamente es ese tipo de casos.

3.3.2 Proceso de la elaboración de políticas

Se debe utilizar el procedimiento de diseño para su elaboración y revisión. Este documento ha sido diseñado para apoyo en la realización ya sea de la política o bien del procedimiento (recolección de la información necesaria, funciones, datos de los responsables de aprobación, y revisión). La política deberá estar bien definida de acuerdo a lo siguiente:

1. Desglosar todos los aspectos relacionados al problema o tema seleccionado.
2. Redactar todas las normas, y responsables para la revisión de las políticas, de acuerdo con el formato del procedimiento maestro.

3.3 Los diagramas de flujo

En la planeación de los procedimientos es necesario elaborar diagramas de flujo, es importante para el desarrollo de los procedimientos, en ellos se explica de forma detallada pero sencilla los pasos a seguir en determinadas actividades.

Las ventajas que se tienen es que cualquier persona puede entender la secuencia lógica de algún proceso sin que sepa y ni sea una experta en la elaboración de diagramas de flujo.

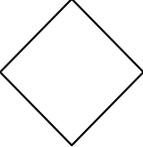
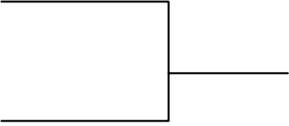
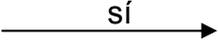
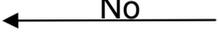
Un diagrama de flujo define la secuencia de los procedimientos, y estos pueden ser aplicados a la elaboración de un producto o bien a los servicios. Describe las etapas de un proceso y facilita entender el funcionamiento de dicho proceso.

Tiene múltiples funciones como dar seguimiento a un proceso, identificar clientes, como apoyo en las diferentes áreas de la organización. Es de gran utilidad la secuencia a seguir en el área de servicios para diseñar nuevos procesos y en este caso con el apoyo de los diagramas anteriores hacer cambios, a la vez de documentar un método estándar de operación.

3.4 La simbología

Para la elaboración de un diagrama de flujo existen símbolos que permiten documentar o agrupar la información en forma lógica y ordenada de acuerdo a los pasos que se estudian para lograr un proceso (símbolo de un rectángulo, un rombo, terminal en ovalo, la línea de flujo, el conector o círculo, el símbolo de documento) estas son las partes que lo integran como lo define (Álvarez Torres, 2000:47) y (Arellano Rodríguez, 1994: 32)

Cuadro 7: Simbología empleados en los diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Decisión	La pregunta siempre se contestará con un sí o nó. Si existen más de dos opciones se deben incluir más preguntas.
	Proceso	Cualquier función de proceso.
	Inicio/Terminación	El punto inicial o final de un flujo; también se usará para señalar una interrupción o retraso.
	Conector de fuera de página	De un flujo a otro o de una misma parte del mismo flujo. Simboliza la entrada o salida de o para una página.
	Conector dentro de la página	Salida o entrada de otra parte del flujo en la misma página.
	Explicación	Clasificación descriptiva adicional
	Comentario anotación	Dirige hacia un cuadro de interrogación a uno cuya respuesta es Sí.
		Dirige hacia un cuadro de interrogación a uno cuya respuesta es No.

--	--	--

Por ejemplo se escribe el inicio para después continuar con los pasos a seguir hasta llegar al rombo que es el que no va a indicar la toma de decisión, si el proceso sigue o hay que mandarlo a otra actividad, en este caso es la opción “Sí o No” en el caso de las líneas de flujo son las que indican hacia donde se dirige el proceso para la toma de decisiones y la punta de la flecha es la que dirige hacia donde va a seguir la actividad.

El conector nos va a indicar donde sigue y la continuidad de la actividad. Ya en el símbolo del proceso es donde se va almacenar la información, guarda el documento ya generado por el proceso, toda la información necesaria.

Para la elaboración del diagrama de flujo es necesario seguir todos los pasos mencionados y los símbolos descritos en el cuadro de la simbología, primero se debe enlistar todos los departamentos involucrados, personas y la observación de actividades que se han detectado problemas. Revisar que los conectores estén en el lugar indicado para dar seguimiento a la lógica que debe seguir. Revisar el diagrama que contenga en realidad lo que debe ser no lo que debería, y por último que sea aprobado y revisado, e identificar un diagrama con su respectivo número para cada actividad.

En lo particular es importante para el apoyo del diseño de los procesos tener a la mano la elaboración de los diagramas para la elaboración de procedimientos, que

tengan una secuencia lógica y que cualquier persona sea capaz que entienda la secuencia y le facilite la realización de trabajo. Pero que sea lo más preciso y compacto para su mejor comprensión.

3.5 Los tipos de manuales

Podemos hablar de los diferentes tipos de manuales, hay desde los más sencillos hasta los más complejos. Algunos tipos de manuales pueden ser utilizados para el uso eficiente de aparatos eléctricos, científicos o bien los que guían los procesos en una oficina y por ejemplo las una organizaciones que se dedican a prestar servicios, como es el caso de las empresas hoteleras etc.

3.6 De calidad

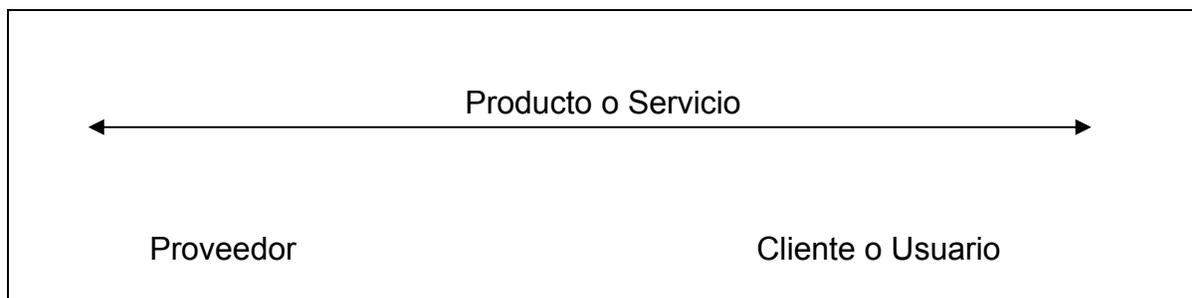
En la administración hay un interés principal de la organización (institución) que es buscar la felicidad y bienestar de las personas que laboran en ella. Si las personas no están contentas en su lugar de trabajo y realizando sus actividades de buen agrado, ni motivadas; la empresa no tiene razón de ser. Cuando sucede lo primero y que cuentan con las condiciones requeridas en todos los aspectos, como son la seguridad, incentivos económicos, motivación personal, capacitación y un clima organizacional sano ellos pueden desempeñar al cien por ciento sus actividades o prestar un servicio donde el cliente se va a sentir de igual manera satisfecho.

Para lograr el objetivo deseado que es por un lado, que un empleado se sienta feliz y un cliente satisfecho de obtener o recibir un servicio de excelencia; las

empresas se hacen de un recurso que es el contar con un Manual de Calidad, de organización o bien de políticas y procedimientos.

El manual de calidad indica las directrices generales, que definen un sistema de calidad de la organización. También va más allá de la definición que conocemos tradicionalmente de Calidad, según la cual ésta va a constituir el grado en que un servicio cumple con los requisitos establecidos por una especificación o un estándar. O bien, la medida de calidad es el grado de satisfacción con que se provee el usuario de los servicios, es decir, el juicio para determinar si un producto o servicio ha alcanzado la calidad total, y le corresponde emitirlo al usuario quien es el que recibe el servicio, se muestra un cuadro para ver el ciclo de este proceso.

Cuadro 8: Proceso continuo entre la persona que provee el servicio y el usuario.



Para uso de esto es necesario que se implemente todas las áreas (departamentos de los tres primeros niveles jerárquicos de la organización).

3.6.1 De organización

En las tareas que tienen que ver con la administración (fases del proceso administrativo), en la cual un administrador debe desempeñar, que es la delegación así como organizar los recursos con los que cuenta la empresa. La parte más importante de esta actividad es organizar y unificar los objetivos, analizarlos, evaluar las capacidades del personal, las finanzas y presupuestos con los que dispone la empresa. Ya una vez partiendo de esta estimación se procede a elaborar un plan de organización representado mediante un organigrama como lo menciona (Rodríguez Valencia, 2002: 87).

También mediante gráficas y material y algunos materiales necesarios como son: los objetivos de la empresa, los medios y canales de comunicación, las bases por las cuales se diseñó la estructura orgánica ya sea por (proceso, por funciones, por producto), Las relaciones del personal, o sea, niveles jerárquicos y los deberes y responsabilidades que implican las funciones de cada puesto específicamente. Es importante que cada área autorizada tenga su propio Manual de organización.

3.6.2 De Métodos

Los Manuales de métodos son muy específicos y utilizados en áreas técnicas de la organización: por ejemplo en ingeniería de servicios, ventas, en las áreas de producción, control de la calidad y se podrían citar más. Menciona (Álvarez Torres, 2000: 51) que se pueden desarrollar a partir de un procedimiento que nos muestre como elaborar, revisar y controlar métodos. Ahora bien es necesario saber como su nombre lo indica “manual de métodos” que son muy concretos y

específicos para determinado procedimiento, y que deben permanecer en el área y personal que los elaboró.

3.7 Contenido del manual de políticas y procedimientos

El manual de políticas y procedimientos documentan las actividades y procesos que se desarrollan en cada área de una organización, (Rodríguez Valencia, 2002: 87) señala que un manual de políticas y procedimientos debe contener los siguientes incisos además de diseñar los procedimientos maestros que cada área autorizada debe tener sus propios manuales. Ver anexos correspondientes a Procedimientos Maestros.

Contenido del manual:

Portada

Índice

I. Hoja de autorización por área.

II. Política de calidad cuando sea aplicable.

III. Objetivo (s) del Manual.

IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.

V. Políticas.

VI. Procedimientos.

VII. Formatos.

VIII. Anexos.

El responsable de la Edición, Revisión y Actualización del Manual de políticas y Procedimientos generales es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora.

3.7.1 Los procedimientos maestros

El proceso y elaboración de procedimientos maestros son los que facilitan y orientan para su elaboración. Y cada procedimiento debe ser adecuado y diseñado de acuerdo al estilo y necesidad de cada área que lo requiera. Se mencionan tres tipos de procedimientos maestros. Los formatos de dichos procedimientos se encuentran en los anexos correspondientes. Cada Tipo de procedimiento explica los conceptos del contenido del manual, y como se mencionó antes sirven de guía para la elaboración del manual de procedimientos y de políticas.

3.8 Proceso de elaboración de los manuales

Cualquiera que sea el tipo, tamaño, complejidad o nivel de desarrollo de una biblioteca, requiere de una adecuada administración para que cumpla con el objetivo básico de su existencia que es satisfacer las necesidades de información de la comunidad a la que le presta servicio.

En ese sentido, el objetivo de mostrar una guía sencilla para mostrar en forma clara la sistematización de los procesos que se realizan en la biblioteca a través de los manuales de procedimientos. Pero cabe enfatizar que el propósito más importante es propiciar el análisis y la reflexión acerca de las actividades que se realizan y encontrar la manera de mejorarlas en beneficio de la institución (Arellano Rodríguez, 1994: 13).

En la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos se hace uso de los procedimientos maestros, que es una guía útil y muy práctica para desarrollar

y revisar las políticas y procedimientos en el caso de que no se tengan se elaboran y bien si ya están se revisan.

El proceso de elaboración implica algunos pasos importantes que no se deben pasar por alto como lo define (Álvarez Torres , 2000: 37) y consta de ocho pasos:

1. Capacitar a directores en la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.
2. Enumerar las políticas y procedimientos de cada área emisora o bien las que se requieren desarrollar.
3. Enlistar en orden de importancia las políticas y procedimientos.
4. Elaborar una lista de las políticas que se quieran desarrollar.
5. La persona que empieza a elaborar las políticas y procedimientos, debe empezar por diseñar los diagramas de flujo que corresponden a cada procedimiento y política, a la vez que recopila la información necesaria para su diseño.
6. La persona encargada de diseñar las políticas y procedimientos, muestra el procedimiento a las personas que estén cooperando en la elaboración.
7. La persona asignada elabora las políticas y procedimientos de acuerdo a los lineamientos del procedimiento maestro .
8. El responsable de la elaboración de la política o procedimiento de cada área, sigue con la elaboración de los demás procedimientos y políticas antes ya planeadas, y después se regresa al paso número cuatro.

CAPÍTULO CUATRO

La Biblioteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México (ITESM-CCM)

4.1 Antecedentes del ITESM-CCM

El 14 de julio de 1943, en la Ciudad de Monterrey, N. L. el Ingeniero Civil Eugenio Garza Sada junto con un grupo de empresarios, constituyeron una Asociación Civil, denominada “Enseñanza e Investigación Superior con el propósito de operar una institución particular de enseñanza del más alto nivel académico, con

esta idea nació el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) , con 300 alumnos y 14 profesores en su principio.

El ITESM ha sido patrocinado moral y económicamente en su ejercicio por muchas personas e instituciones del país, representa a nivel nacional, una aportación del sector privado al desarrollo educativo de México.

El instituto desde 1943 ya contaba con reconocimiento de validez oficial por la SEP, para los estudios impartidos por el ITESM, el cual fue asentado como decreto en 1952, por el Presidente Lic. Miguel Alemán Valdés.

Dos años antes ya formaba parte de la Southern Association of Colleges and Schools (SACS), ocho años después ingresó a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de la República Mexicana, y en los noventas se convirtió en miembro de la Federación de Instituciones Mexicanas de Particulares de Educación Superior (FIMPES).

En 1972 se firma el convenio para establecer y operar una escuela de postgrado entre el Tecnológico y la Asociación Civil de Educación Superior de México, (ESMAC).

Así en 1973 se establece el Tecnológico de Monterrey en la Ciudad de México, con el nombre de “Escuela de Graduados en Administración” (EGA).

La EGA comenzó a desarrollarse en un edificio de una colonia del Centro de la Ciudad de México y que tiempo después pasaría a formar una Unidad del Sistema ITESM, y en 1985 se convierte en el Campus Ciudad de México. En 1983 el

Campus Ciudad de México ingresó al Comité de Desarrollo e investigación tecnológica de la Canacintra; también al comité educativo de la Cámara Americana de Comercio; además se firman convenios con universidades de Estados Unidos y de Francia para proyectos de intercambio y colaboración.

La operación del Campus Ciudad de México, ya ubicado en Tlalpan, es aproximadamente desde hace 13 años, iniciando con 1,327 alumnos entre profesional y preparatoria.

4.1 Antecedentes de la biblioteca del ITESM-CCM

Al iniciar sus operaciones el ITESM en las instalaciones Tlalpan la biblioteca empieza a impartir sus servicios en el edificio de Aulas uno, provisionalmente en un salón. Posteriormente se cambió al primer nivel del edificio de Oficinas 1, este cambio fue importante ya que creció tanto en tamaño físico y también en la cantidad de volúmenes que tenía para ese entonces. En el año de 1993 fue inaugurado oficialmente el edificio de la biblioteca y ese mismo día empezó a proporcionar servicio. La arquitectura y diseño del edificio son de tipo renacentista y cuenta con una dimensión de 6, 046 metros cuadrados. Se cuenta con tres niveles y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

En la planta baja se encuentra la Dirección de Informática y los departamentos de redes un módulo de vigilancia coordinado por Planta Física, el Centro de Información de Biblioteca digital (CEI), con más de trescientas unidades de cómputo a disposición de los alumnos. Así como un módulo de apoyo para profesores, lo cual consiste en proporcionar apoyo para sus equipos de cómputo.

En el primer nivel están la Dirección de Biblioteca y las oficinas de las diferentes Coordinaciones que la integran. Se encuentran 10 catálogos en línea, el área de fotocopiado, la Colección de Consulta, la Colección de Negocios, el área de Reserva y la Colección de Videocintas.

En el segundo nivel se encuentra la Colección General con su módulo de Referencia, 5 cabinas para ver películas con capacidad para 4 personas y la Colección de la Hemeroteca.

En el tercer nivel se encuentran las Salas de Maestrías y la sala de Consejo donde se llevan Juntas y Asambleas Directivas, así como una sala de estudio grupal con mesas para 8 personas y 13 cubículos de estudio. Recientemente se inauguró una terraza para descanso y consumo de alimentos.

4.3 Objetivos y misión

La Misión la Biblioteca del Campus Ciudad de México, la cual forma parte de la red de Bibliotecas del Sistema ITESM, tiene como misión general proporcionar servicios de información competitivos a nivel nacional e internacional que apoyen los programas académicos, de investigación y de extensión educativa y promuevan los valores, actitudes y habilidades definidas en la Misión del Instituto.

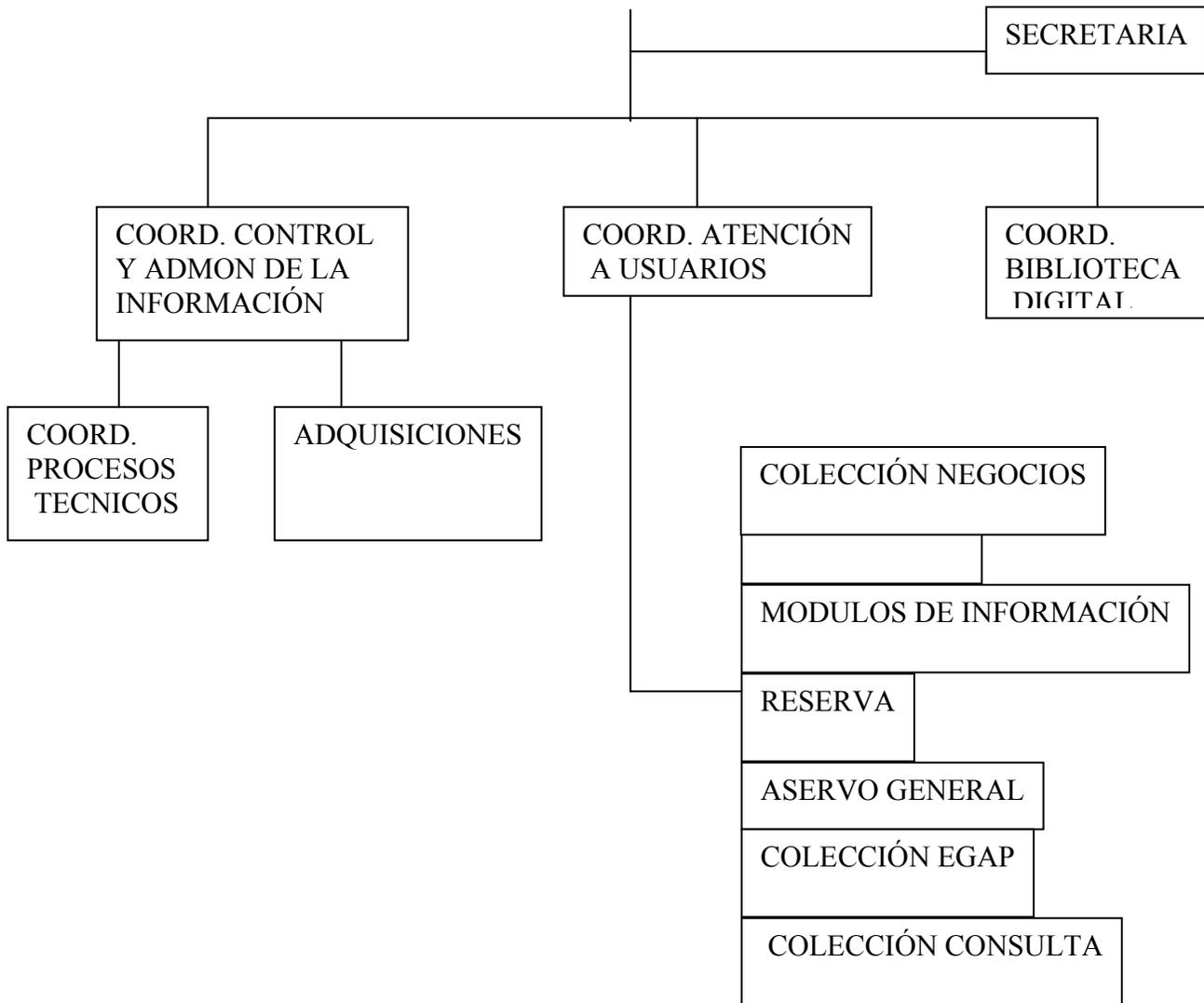
Los objetivos son:

1. Detectar oportunamente las necesidades de los usuarios y desarrollar las colecciones de acuerdo al estado actual de cada disciplina.
2. Garantizar el fácil acceso de la comunidad del Campus Ciudad de México a los materiales impresos, audiovisuales y en formatos no convencionales (bases de datos en línea, en disco etc.) por medio de la organización adecuada y consciente de las colecciones.
3. Orientar a la comunidad sobre el uso y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la biblioteca.
4. Estimular el interés por la lectura y el conocimiento.
5. Promover el uso efectivo y constante de la Biblioteca en las actividades relacionadas con la docencia y la investigación.

4.2 Organización

La organización jerárquica de la biblioteca es la siguiente:

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA



En el organigrama se muestra como está actualmente organizada la biblioteca. La biblioteca depende de la Dirección de Informática y con el siguiente diagrama se muestra como esta actualmente. En primer lugar se encuentra la dirección de informática, después la dirección de biblioteca y seis coordinaciones que a su vez manejan diversas áreas. La División de Informática tiene los objetivos que son:

- Dar soporte tecnológico

- Organizar y coordinar la Biblioteca y los sistemas de cómputo, tanto para la enseñanza y a la vez para las tareas administrativas.
- Apoyar técnicamente a las aulas especiales, desarrollando y adquiriendo los sistemas necesarios.
- Participar en la definición e implantación de políticas y proyectos con la dirección de tecnologías de Información.
- Implantar y administrar la red de telecomunicaciones.

Los departamentos que componen a la División de Informática primero se encuentran Cómputo Académico y Administrativo (Biblioteca Central, Biblioteca Digital), Centro de apoyo a la investigación y Servicios computacionales (Redes, Telefonía y servicios computacionales), y por último Servicio de apoyo a la tecnología educativa.

El organigrama siguiente nos muestra como se encuentra la organización actualmente en la Dirección de Biblioteca.

Estructura de la organización de la Biblioteca

- La coordinación de Control y Administración de la Información tiene la tarea de seleccionar y adquirir el material bibliográfico, hemerográfico y audiovisual que conforma el acervo de la Biblioteca, así como darle proceso a todo el material para que llegue al usuario, esto consiste en sellarlo, pegarle códigos de barra, alarmas, etiquetas y su respectiva catalogación. La catalogación y clasificación así como asignar encabezamientos de materia a todo el material bibliográfico que adquiere la Biblioteca, esta

coordinación está integrada por un coordinador y siete personas a su cargo. De esta coordinación también depende el departamento de adquisiciones encargado de comprar todos los materiales para la biblioteca.

- La coordinación de atención a usuarios, tiene la función de coordinar los servicios de las áreas de Reserva y Circulación, Módulos de Atención, Consulta, Acervo General, Negocios y Alta Dirección, Hemeroteca y Videoteca. Se integra por dos Coordinadores que cada uno de ellos cubre un turno (matutino y vespertino) y 24 personas a su cargo.
- La Coordinación de Biblioteca Digital, es la responsable de organizar las diferentes actividades que se llevan a cabo en esta área, como son: la búsqueda de información en las bases de datos ya sea en línea o en disco, enciclopedias electrónicas, búsquedas en Internet. Existe un responsable y 5 personas a su cargo.

4.5 Colecciones y organización de la Hemeroteca

El objetivo principal de la hemeroteca es proporcionar servicio, en la hemeroteca se encuentran revistas nacionales y extranjeras de interés general asimismo especializadas y de recreación. En el módulo de servicio se solicita el listado de los títulos que son más de 450 títulos. También se encuentra una gran variedad de periódicos que son aproximadamente 16 suscripciones nacionales e internacionales.

La colección de videos está en formato VHS y es para el apoyo académico, también se encuentran videos de colección comercial. Para el apoyo de los profesores hay cabinas en las que pueden utilizar 4 personas y una sala para uso grupal.

El objetivo principal de la biblioteca como ya lo había mencionado es buscar la satisfacción las necesidades de los usuarios en forma oportuna y eficiente, detectar que tipo de información es la necesaria de acuerdo a los planes de estudio del tecnológico. Otra de las prioridades es que se garantice el fácil acceso a las colecciones de revistas, periódicos, videos e información electrónica.

La hemeroteca se encuentra en el segundo piso de la biblioteca, cuenta con una sala para la lectura, cinco cabinas para ver películas en grupos de 4 personas, una de audio visual para un grupo completo. Cuenta con 12 mesas de estudio en grupo para ocho personas cada una.

La colección esta ordenada alfabéticamente, se busca el título de la revista y posteriormente el número de la revista.

En la Hemeroteca se encuentran las siguientes colecciones:

- Publicaciones periódicas (revistas)
- Periódicos
- Archivo vertical
- Boletines

- Publicaciones oficiales
- Videos

En seguida se muestra brevemente como esta organizada cada colección:

- Publicaciones periódicas (revistas)

Se cuenta con 520 suscripciones a publicaciones periódicas nacionales y extranjeras, enfocadas a las áreas de humanidades, físico matemáticas, técnicas y de divulgación la colección actualmente cuenta con 3, 774 todas estas revistas se adquieren por compra pero un número reducido se adquiere por donación.

Todas las revistas se llevan un control de registro por Kardex de uso interno del personal y de los usuarios que requieren utilizarlo. Las revistas se encuentran en la estantería, esto quiere decir que el alumno puede buscarlas y tomarlas sin la intervención del bibliotecario. En cuanto a los periódicos el proceso se hace en estantería cerrada, mediante bloques de 15 días para que haya un mejor manejo de ellos y el préstamo se le solicita al bibliotecario.

Algunos periódicos se guardan por tres meses, otros por cuatro y en el caso de algunos hasta por cinco meses, todo esto depende de la demanda de los mismos y son los siguientes: la Jornada, El Universal, Reforma y el financiero. Al cabo del tiempo mencionado todos ellos se llevan al área de reciclado.

Existen alrededor de 20 títulos de boletines, están incorporados a la colección de revistas, se encuentran ordenados igual que las revistas e ingresados de la misma manera al catalogo en línea.

Se tiene la publicación del INEGI, y también se encuentra en la estantería abierta, en un estante separado de las otras publicaciones.

Algunos de estos títulos se adquieren por compra o bien por donación.

Otra de las publicaciones es el Diario Oficial de la Federación, este la biblioteca lo adquiere por compra. Esta publicación se va descartando cada seis meses por no contar con el espacio suficiente. Y se encuentra en estantería abierta y ordenado cronológicamente.

4.5.1 Servicios y herramientas de búsqueda de información

En la biblioteca en general los usuarios pueden disponer de herramientas que se encuentran disponibles para su apoyo. En el primer nivel existen 15 catálogos en línea para realizar las búsquedas de su material requerido. En la estantería en general disponen de 10 catálogos y en la hemeroteca hay 5, que funcionan en un horario de seis treinta de la mañana a las diez de la noche.

Los horarios en general de la biblioteca son los siguientes:

- La biblioteca digital proporciona sus servicios desde las seis treinta de la mañana hasta las diez de la noche, pero en horario de exámenes su horario se recorre hasta las dos de la mañana.

- Servicios Atención a Usuarios las áreas de Reserva, Módulos de información, Hemeroteca, Consulta, Negocios y Colección Graduados proporcionan sus servicios desde las seis treinta de la mañana hasta las diez de la noche, pero en horario de exámenes su horario se recorre hasta las dos de la mañana.
- El área de Coordinación y administración de la información se encuentra laborando su personal desde las seis treinta de la mañana hasta las cinco de la tarde, y la dirección de la Biblioteca en un horario de ocho de la mañana a cinco de la tarde.

4.6 Satisfacción de los usuarios

Satisfacción de usuarios donde la palabra satisfacción de usuarios quiere decir satisfacer una necesidad, referente a dar solución a una duda o a una dificultad. Es la acción de que corresponde para satisfacer y responder a una queja o demanda.

La satisfacción del usuario es la forma que se percibe de que fueron alcanzadas sus expectativas o sobrepasadas. Más se puede decir que la satisfacción del usuario es medida de rendimiento subjetiva que se refleja la dimensión cualitativa de los servicios de la biblioteca en su conjunto o la de los componentes específicos de los servicios que se ofrecen. Se puede medir la satisfacción del usuario en dos niveles:

1. La satisfacción general del usuario, que evalúa los servicios en su conjunto.

2. Satisfacción del usuario con cada uno de los servicios o componentes de dichos servicios. El servicio viene del latín *servitum*, y es de la acción de servir. El objetivo del servicio es: satisfacer las expectativas de sus usuarios o clientes.

CAPÍTULO CINCO

Propuesta para el Manual de Políticas y Procedimientos para la Hemeroteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México

5.1 Justificación

De acuerdo al trabajo de investigación que se realizó en la Biblioteca del ITESM-CCM, con el propósito de detectar fallas en los servicios que se proporcionan a los usuarios de la Biblioteca y para efecto de esta tesis específicamente la Hemeroteca. Se tomó como punto de partida hacer un diagnóstico administrativo para saber como se encontraba la organización. Se consideró importante realizarlo en lo que se refiere a la Dirección Estratégica, Misión y Visión y objetivos, relación con los clientes (en este caso nos referimos a los usuarios de la Hemeroteca), Producción y Operaciones, Recursos Humanos y política de personal e incentivos, y clima motivacional.

En este capítulo se propone la utilización de un manual de políticas y procedimientos para mejorar y eficientar el servicio en la Hemeroteca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México.

Las herramienta que se utilizó fue un programa de un diagnóstico (FUNDES, es una empresa de consultoría que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina) con el cual se pudo determinar y hacer un análisis de como se encuentra la organización.

En este programa se aplican cuestionarios y entrevistas de las cuales posteriormente se mostrarán los resultados obtenidos. Ya una vez hecho el diagnóstico se obtuvieron los datos necesarios y se procede a presentar la estructura de una propuesta para la implementación de las estrategias de cambio y el uso del Manual de Políticas y Procedimientos.

Se muestran los pasos necesarios para determinar necesidades y los pasos que se deben seguir para hacer un estudio y definir las posibles alternativas de la propuesta y presentación de un manual con algunos de los principales procedimientos que se llevan a cabo en la Hemeroteca y que probablemente se puedan adoptar en las demás áreas de la Biblioteca.

5.2 Presentación del diagnóstico y propuesta

La biblioteca del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México, proporciona servicios de información y apoyan a los programas académicos de investigación y promueven los valores, actitudes y habilidades de los usuarios definidas en la Misión del Instituto.

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de orientar y apoyar a los empleados de la Hemeroteca, que acaban de integrarse al sistema e inclusive a los que tienen algún tiempo de laborar en este departamento y que deseen saber más en cuanto a los procedimientos.

DIRECCION DE INFORMATICA

DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA

Instituto tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Diagnóstico de la Dirección de Biblioteca

Realizado por: Rosa Ma. Acevedo Herrera

Campus Ciudad de México

Tel. 5483 2049

Enero 2004

FASE 1

Determinar los factores que han impactado y favorecido en la organización en los últimos 2 trimestres. Con lo cual se propondrá un plan de acción que ayude a modificar dichos factores y mejorar el nivel de servicio en las Coordinaciones.

FASE I.

Objetivo:

Desarrollar los mecanismos y formatos que permitan hacer un análisis preliminar de las diferentes áreas y departamentos de la Biblioteca correspondientes a las áreas de Servicios, con el fin de obtener información valiosa, para determinar los posibles factores que estén influyendo en la caída del servicio en los últimos trimestres.

Sensibilizar a la Directora y sus colaboradores más cercanos sobre los resultados que arroje el análisis anterior e involucrarlos en el proceso de generación de planes de acción.

FASE I.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO DEL RESPONSABLE DE LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA
Entrevista con la directora	Sensibilizarnos de la postura actual del dueño con respecto a la función de sus diferentes departamentos y la visión global de la Institución.	Atender a la entrevista en fecha y hora estipulada.	Ceder el tiempo necesario para la entrevista y estar puntualmente en la fecha estipulada.
Visita a las instalaciones de la institución, para determinar la situación actual desde una óptica personal.	Documento donde se estipule lo encontrado durante la visita.	Realizar visita sin entorpecer las actividades diarias de la institución.	Proporcionar las facilidades necesarias para el acceso a las instalaciones y recabar la información completa.

FASE I.

	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO RESPONSABLE DEL LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LA BIBLIOTECA
comparación nerados durante los dos anteriores.	Reporte para mostrar discrepancias entre la entrevista y la visita personal.	Preparar reporte en forma ejecutiva, adicionalmente una presentación con los resultados. Agendar reunión para presentación de los resultados, con dueño de la empresa. Enviar la presentación previa a la reunión, a las personas que se indique.	Atender puntualmente a la reunión. Revisión de los resultados (reporte enviado). Interpretar resultados y participar durante la reunión en una lluvia de ideas, para obtener una pauta de las líneas acción a seguir.

FASE 1.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO RESPONSABLE DEL LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LA BIBLIOTECA
Enlistar los posibles factores relevantes que se hayan encontrado como determinante para la reducción de las ventas observadas.	Determinar los posibles factores y fundamentarlos.	Reporte que fundamente y enliste cada factor.	Dar retroalimentación y visto bueno a los documentos presentados.

FASE1.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO RESPONSABLE DEL LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LABIBLIOTECA
Definir un plan de acción para analizar cada uno de los factores encontrados.	Plan a corto plazo que permita implementar acciones correctivas inmediatas.	Diseño y presentación del plan.	Dar retroalimentación y visto bueno

FASE II.

Trazar plan de acción detallado, con las interacciones e intervenciones necesarias, de los diferentes departamentos y personas, que permita una solución al problema de la caída del servicio.

FASE II.

Objetivo:

Determinar líneas de acción inmediatas para cada uno de los factores encontrados que permitan dar solución a los problemas de cada área.

Diseñar los formatos adecuados para formalizar nuevos procesos y dar seguimiento a los cambios propuestos.

FASE II.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO RESPONSABLE DEL LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LA BIBLIOTECA
Entrevista con cada uno de los responsables involucrados, de acuerdo a los factores encontrados en la fase I.	Plan de acción individual (por escrito) para el área específica.	Preparar y agendar reunión. Establecer el plan de acción y darlo a conocer.	Proveer la información necesaria. Compromiso para la reunión y para aceptar los cambios y propuestas que se establezcan durante la reunión
Elaboración de formatos para estructurar posibles cambios y formatos de seguimiento de cambios.	Formatos elaborados y entregados.	Revisar formatos existentes para tomarlos como base. Elaborar nuevos formatos. Documentación de las entrevistas y compromisos.	Proporcionar documentos existentes. Formalizar el uso de los nuevos formatos y procesos. Retroalimentar los cambios.

FASE III.

Evaluación de los cambios implementados.

Objetivo:

Evaluar los cambios establecidos con el fin de revisar, la forma en que se están llevando a cabo y comparar los resultados que se están logrando (1 mes de avance).

Realizar las recomendaciones necesarias para ajustar los procesos y mejorarlos.

Establecer una serie de revisiones periódicas con el objetivo de dar seguimiento.

FASE III.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO DE LOS CONSULTORES	COMPROMISO DE LA EMPRESA
Visita a la empresa para verificar forma en que se implementaron los nuevos procedimientos.	Reporte detallado de la visita.	Realizar la visita en todas las áreas donde se haya hecho algún cambio. Realizar revisión de los procesos. Entregar doc con las recomendaciones para hacer los ajustes pertinentes.	Facilitar el acceso a la empresa. Proveer de la información requerida oportunamente.

FASE III.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO RESPONSABLE DEL LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LA BIBLIOTECA
Revisión de documentos: estados generales, balance, reportes de satisfacción del cliente, productos rechazados.	Tabla comparativa entre los resultados iniciales con los que se hizo el análisis preliminar y los datos al primer mes de avance	Revisión de los documentos. Preparar cuadro comparativo. Entregar a la directora.	Facilitar la documentación solicitada.
Revisión conjunta de los resultados obtenidos al primer mes de avance.	Determinar ajustes necesarios para llevar a cabo.	Asistir a la reunión con los documentos preparados.	Asistir a la reunión y participar en la retroalimentación.

FASE II.

ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	COMPROMISO RESPONSABLE DEL LA PROPUESTA	COMPROMISO DE LA BIBLIOTECA
Planear las si visitas. Periodicidad mes, 2 meses, 3 meses	Fechas de las visit tiempos sugeridos.	Generar el plan de visita	Compromiso para lle las visitas.

El siguiente paso será para realizar las vistas necesarias para evaluar el avance y sugerir los posibles cambios. Consultar anexos de formatos del diagnóstico Fundes.

5.3 Diseño del manual de políticas y procedimientos

Un Manual es como un libro, el que se encuentra documentado todo lo relacionado a los procedimientos. Es necesario recordar que el éxito de los procesos depende de que estén bien formuladas las políticas y procedimientos, donde hay que llevar a cabo la revisión y su debido control, y que no falte su revisión para su buen funcionamiento.

Este Manual está diseñado de acuerdo a la guía de diseño y elaboración de manuales de políticas y procedimientos de Martín Álvarez Torres, del cual se tomó el diseño de los formatos y se adecuaron para elaborar el Manual de servicios de la hemeroteca. El manual consta de una introducción e índice general para su manejo y al final del documento se muestran los anexos correspondientes. De acuerdo a la metodología aplicada para la elaboración de diagnósticos, se presenta el diagnóstico y los pasos a seguir para su aplicación de la propuesta.



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

**MANUAL DE POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS**

**PARA EL AREA DE SERVICIOS DE LA
HEMEROTECA DEL INSTITUTO
TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS
CIUDAD DE MEXICO**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

1.0 PROPÓSITO

Contar con los lineamientos necesarios para la ejecución de procesos y la toma de decisiones a través de un sistema de información, que permita evaluar semestralmente los resultados de los Servicios que se proporcionan a los sus usuarios de la Biblioteca ITESM-CCM.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

2.0 ALCANCE

Las políticas elaboradas en este documento son aplicables para llevar a cabo los procedimientos que se proporcionan en el área de Servicios de la Hemeroteca, de la Biblioteca del ITESM-CCM.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



**INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

3.0 DEFINICIONES

Las políticas para efecto de este Manual están definidas de acuerdo a las necesidades de servicio ya establecidas en la Biblioteca.

Los procedimientos están diseñados de manera que se faciliten los procesos de servicio.

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

4.0 RESPONSABLES DE LA REVISION DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- Director (a) de la Biblioteca es el ó la encargada de hacer la revisión y evaluación de las políticas y procedimientos en el contenido del Manual de Políticas y Procedimientos de preferencia una vez cada 6 meses o cuando menos una vez al año antes de hacer el Plan Estratégico de la Organización.
- Los gerentes o directores son las únicas personas autorizadas dentro de la organización para aprobar políticas y procedimientos.
- Los elaboradores de Políticas y Procedimientos pueden ser directivos, coordinadores y empleados de cada área involucrada.
- Los responsables de la revisión de las políticas y procedimientos son los usuarios y auditores internos y externos.

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:
-------------------------	--------------------------------	--------------------------



**INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS
CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____
APROBO: _____ **FIRMA:** _____
FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

5.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y / O ANEXOS

Los formatos aplicables y anexos se encuentran al final del documento.

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



**INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS
CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____
APROBO: _____ **FIRMA:** _____
FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

7.0 LISTA DE DISTRIBUCION

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:
-------------------------	--------------------------------	--------------------------



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO
BIBLIOTECA**





**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: CONTENIDO

CODIGO: _____

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

USUARIOS

1.1 Definición de tipos de usuarios

1.1.1 Usuarios internos

1.1.2 Alumnos de preparatoria

1.1.3 Alumnos de profesional

1.1.4 Alumnos de maestría, diplomado y doctorado

1.1.5 Académicos e investigadores

1.1.6 Administrativos

1.1.7 Directivos

SERVICIOS

2.1 Definiciones generales

2.2 Clasificación de los servicios

2.2.1 Básicos

2.2.2 Especializados

2.2.3 Adicionales

2.3 Servicios básicos

2.3.1 Préstamo

POLÍTICAS REFERENTES DE USO DE INSTALACIONES

3.1 políticas de acceso

3.1.2 Personal

3.1.3 Usuarios

3.2 Horarios de servicio de la hemeroteca

3.2.1 ordinario y periodo de exámenes

3.3 Uso de las cabinas

3.4 Uso de la sala de estudio

POLÍTICAS REFERENTES AL USO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

4.1 Mobiliario

4.2 Areas de usuarios

4.3 Equipo propiedad del ITESM-CCM



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

- 4.6 Fotocopiadora
- 4.7 Computadoras (catálogos electrónicos)
- 4.8 Televisiones
- 4.9 Videocaseteras
- 4.10 Otros

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:
-------------------------	--------------------------------	--------------------------



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

SERVICIOS

- 2.1 Definiciones generales
- 2.2 Clasificación de los servicios
 - 2.2.1 Básicos
 - 2.2.2 Especializados
 - 2.2.3 Adicionales
- 2.3 Servicios básicos
 - 2.3.1 Préstamo

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

POLÍTICAS REFERENTES DE USO DE INSTALACIONES

3.2 políticas de acceso

3.1.2 Personal

3.1.3 Usuarios

3.2 Horarios de servicio de la hemeroteca

3.2.1 ordinario y periodo de exámenes

3.3 Uso de las cabinas

3.4 Uso de la sala de estudio

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL ÁREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:



**INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA**

NOMBRE: ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS

CODIGO:

ELABORO: _____ **FIRMA:** _____

APROBO: _____ **FIRMA:** _____

FECHA DE APROBACION / REVISION: _____

POLITICAS REFERENTES AL USO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

- 4.1 Mobiliario
- 4.2 Areas de usuarios
- 4.3 Equipo propiedad del ITESM-CCM
- 4.6 Fotocopiadora
- 4.7 Computadoras (catálogos electrónicos)
- 4.8 Televisiones
- 4.9 Videocaseteras
- 4.10 Otros

PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR LA GERENCIA DEL AREA EMISORA

No. De Revisión:	Nombre del Registrador:	Fecha de Emisión:
-------------------------	--------------------------------	--------------------------

CONCLUSIONES

La biblioteca del instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey Campus Ciudad de México, tiene una labor primordial de impartir educación media superior, superior y postgrados. Por lo tanto la biblioteca es el eje central de todo el sistema ITESM, ya que ella provee de información a toda la comunidad del Campus, donde encontramos alumnos de todos los niveles, docentes , investigadores y personal administrativo.

En este estudio nos enfocamos a los servicios que se ofrecen en la Hemeroteca, y detectamos necesidades de una mejora en el servicio por medio de la implementación de un Manual de políticas y procedimientos. Pero ante todo que se tenga en cuenta el recurso humano como el recurso mas importante en la organización. Esto se menciona en las corrientes administrativas, donde la motivación incentivación, hacen mas eficiente a la organización.

De igual importancia que se tengan en cuenta que las fases del proceso administrativo se deben efectuar secuencialmente ya que están interrelacionadas y al no ejecutarse alguna de ellas el proceso administrativo como tal ya no funciona, aquí es cuando empezamos a detectar deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, y repercute en el cumplimiento de los objetivos , políticas y procedimientos, y al final de todo esto el usuario es el que no recibe un servicio de calidad.

Al igual los procesos se ven afectados y esto repercute en el servicio otorgado a los usuarios. Y retomando de lo que se menciona en la administración de las bibliotecas, que la razón de ser de una son los usuarios y en concreto que ellos

reciban un servicio de calidad en sus necesidades de información. Que todos los usuarios que asisten a ella se lleven toda la información que requieren para lograr su preparación académica y profesional. Por lo tanto esta tesis se utilizaron algunas hipótesis que fueron las que guiaron este trabajo , las cuales consistieron en demostrar si era necesario la implementación de manuales de políticas y procedimientos en el área de servicios de la hemeroteca.

Primeramente se investigó la existencia de Manuales de políticas y procedimientos y la biblioteca no cuenta con ellos. Se afirma que cuando una institución cuenta con manuales de políticas y procedimientos se hace más eficiente el trabajo, cuando todos los políticas y procedimientos están documentados, por lo tanto se evitan desperdicios de recursos y demoras en el servicio.

Se tomó como referencia encuestas oficiales que se les hicieron a los alumnos en general de todo el campus, algunas de ellas fueron la inconformidad de que no reciben un servicio de calidad, demoras con relación a los prestamos de material o bien actitudes negativas por parte de los empelados en la búsqueda de información. También se encontró que los criterios no están unificados en cuanto servicio, cada quien usa su criterio en algunas tomas de decisiones y esto hace que se dupliquen procedimientos.

Con todo lo anterior y expuesto en esta tesis se demuestra que la hipótesis planteada “Con la implementación de los manuales de políticas y procedimientos, se evita la pérdida de tiempos en la realización de actividades y procesos de la organización; evitando el desperdicio de recursos (humanos, tiempo y materiales),

mejorando el clima organizacional, y la programación de cada área involucrada y la capacitación del personal”.

Con la implementación de un Manual de políticas y procedimientos se mejoraría el servicio de la Hemeroteca y en general todas las áreas. Ya que esta herramienta facilitaría los procesos que se llevan a cabo diariamente. La unificación de criterios en los procedimientos y con la asignación documentada de responsables, así como responsabilidades, para cada procedimiento y saber lo que se debe hacer en determinada situación. El uso de formatos además para facilitar la comunicación y seguimiento de todos los procedimientos.

Como mencionaba anteriormente no se cuenta con manuales de políticas y procedimientos y por lo tanto existe el problema de la programación de actividades, esta situación hace que no se realice el trabajo en equipo. También se propone llevar a cabo un diagnóstico administrativo para saber específicamente las necesidades de la implementación de un Manual de políticas y procedimientos. Y que bien esto ayudaría sustancialmente en revisar si efectivamente el los procedimientos y políticas establecidas apoyan a mejorar el servicio. De igual forma una vez que se haya evaluado se puede retroalimentar lo ya establecido para su mejora continua. Y se enfatiza que se aproveche la experiencia de todas las personas involucradas en el servicio para el diseño de los procedimientos y hacer el buen uso de la tecnología, para ser cada vez más competitivos en el mercado laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russell L. Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa, 1988.pp.14

Arellano Rodríguez, Alberto. Guía del manual de procedimientos. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía, 1994. pp. 24

Álvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama, México: 1996,.pp.23

Baena, Guillermina, Instrumentos de investigación. México: Editores mexicanos unidos, 2001,.pp.134.

Baena, Guillermina, Montero. Sergio. Tesis en 30 días. México: Editores mexicanos unidos, 2001, 100 pp.

Cortagerena, Alicia B. Administración y gestión de las organizaciones, Buenos Aires: Argentina: Ediciones Macchi Grupo Editor,.1999.

Domínguez Sanjurjo, Ramona, Las nuevas formas de organización y servicios en la biblioteca pública. España: Trea, pp. 31-35

Duane Davis, Investigación en administración para la toma de decisiones, México: Internacional Thomson Editores, 2001, pág. 60.

Drucker, Peter F. La gerencia de empresas, México: Hermes/Sudamericana,1979.

Drucker, Peter F. Dirección de organizaciones sin fines de lucro: teoría y práctica. Buenos Aires: El Ateneo, 1990. pp.57

El tecnológico de Monterrey en la Ciudad de México. México: Talleres de Artes Graficas Panorama, 1998.

Evans, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios. – México : UNAM, 1980.

Fernández Fernández, Mario A. El control fundamento en la gestión de procesos
Págs 88-89

Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. México: Herrero Hermanos Sucesores, (9ª, ed.)

Fernández Arena, J.A. El proceso administrativo, México: Diana, 1979, 247 pp.

Ferry, George; Rue, Leslie W. Principios de administración. 6ª ed. rev. Y act.
Buenos Aires: El Ateneo, 1987. pp.29

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría de la administración.
México: Limusa, 1987.

Gómez Morfín, Joaquín, El control en la administración de empresas: control interno, México: 1998, Diana.

Hernández, Luna J. Y Martínez, Ramírez Yolanda. Administración por necesidades: de la relatividad en la administración: en la administración: un enfoque para la competitividad directiva. México: Noriega Editores, 1997, 233

Idalberto, Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill, Colombia, cuarta edición 1995, pp. 370

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Principios, misión, organización y estatutos general del Sistema ITESM. México: El Instituto, 1994.
p.8

Jonson, Richard A, Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. Teoría, integración y administración de sistemas. México: Editorial Limusa, 1973, pp 14.

Kaoru, Ishikahua. ¿Qué es el control total de la calidad? : la modalidad japonesa. Gupo Editorial Norma. Colombia: 1993.pp. 91

Koontz, Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, México, McGraw-Hill, 1998, 11ª ed, pp.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell. Curso de administración moderna : un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. – 6ª. Ed. – México : McGraw-Hill, c1979.

Kotler, Philips. Dirección de la mercadotecnia.7ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, pp.54

Miklos. Tomás y Tello Ma. Elena. Planeación prospectiva una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa Noriega Editores, 1995, pp. 21-30.

Presidencia de la República Coordinación de Estudios Administrativos. Guía técnica para la elaboración de manuales de servicios al público, México, Colección Guías Técnicas, 1980, 42 pp.

Pierre, Schick y Lemant oliver. Guía para el diagnóstico global d ela empresa. Barcelona: Gestión 2000, pp .

Poll, Roswitha, Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias. Madrid: ANABAD, 1998, pp. 139.

Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. México: Editorial Limusa, 1999 (8ª reimpresión), pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, Ecasa, México, 2002.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de auditoria administrativa. México: Tillas, (7ª ed. 4ª reimpresión 2001) pp.

Rodríguez, Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Ecafsa, (3ª. Ed.,),2000 , pp.17.

Salvat Universal Diccionario Enciclopédico, Barcelona, Salvat, 1993. Tomo 20 pp.126.

Seage Mariño, Julio / Torreblanca Prieto, José, Elementos de administración educativa, Ministerio de educación y ciencia, Madrid, 1986, 300 pp.

Stoner, James A.F. 1989. Administración, México: Tercera edición , PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A. pp. 13-16.

Terry, George R. Principios de administración. – México : CECSA, 1971.

Van Gigch, Jonh P. Teoría general de sistemas, 2da.ed, México: Trillas 1987.

Verdugo Sánchez, José A. Guía de servicios de la biblioteca universitaria, México: Secretaría de Educación Pública 1994, pp. 91.

William B, Martín , Ph. D. Calidad en el servicio al cliente: guía para la excelencia en el servicio, México: Iberoamericana, 1997, 77 pp.

HEMEROGRAFIA

Administrare Hoy, Vol 2, No. 14, 1995, SICCO, Alvarez Torres, Martín G. “Como elaborar manuales administrativos”, pág 29

Administrare Hoy, Evaluación de las organizaciones: diagnóstico administrativo, No.89, septiembre 2001, México, Gasca Sico, revista mensual.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

<http://alejandria.ccm.itesm.mx/pgbca/BC/bcinfo.html>