



# **UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

---

## **INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

### **ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RECURSOS  
HUMANOS DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE PROGRESO  
DE OBREGÓN, HIDALGO.

## **TESIS**

**Que para obtener el titulo de  
LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA.**

**MELIDA OLIVIA HARRIS ECEVEDO**

**ASESORAS:**

M. A. ADRIANA LUZ MARÍA ÁVILA MONTIEL.  
M. P. ALMA DELIA TORREQUEMADA GONZÁLEZ

PACHUCA DE SOTO, HGO., JUNIO DE 2007



---

## AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD por que en sus aulas, e instalaciones me proporciono lo necesario para mi formación y me abrigo por cinco años, viviendo la mejor etapa de mi vida.

Agradezco a todos los maestros que aportaron sus conocimientos en mi formación profesional y personal, Alma Torquemada, Adriana Montiel, Octavio Vázquez, Isabel Fernández, Leticia Fernández, Javier Capetillo Leticia Elizalde Dionisio García y a todos los que tuvieron un consejo oportuno, además de enseñarme a afrontar los retos.

A mis asesoras de tesis a las maestras Adriana Montiel Ávila, Alma Delia Torquemada González por la disponibilidad y paciencia, que me dedicaron su tiempo, siempre de muy buen humor Gracias.



---

## DEDICATORIA

A DIOS que es el ser supremo que guía los destinos, gracias por este regalo que es la vida y por haber permitido terminar mi carrera, universitaria.

A mi abuelita Rosa: por ser la persona que más admiro, quiero y respeto.

A mi papá. Enrique: por el apoyo que me a brindado.

A mi mamá Margarita: gracias por inculcarme el amor a DIOS.

A mis hermanos: Idalia, Ivonne, Enrique, Hellen a ellos.

A mis sobrinos: Antonio, Elías, Isaac, Ayeleth, Miguel, Luís,  
Jocelyn Mildred (mi agu pequeño) y Betito.

A mis amigos (as) Valeria, Nancy Lupita, Mina, Perla, Violeta, Areli, Alondra, Esther, Jesús, Adán, Erick, gracias por haberme enseñado lo que es ser amigos los extraño y sin dudarlo mi vida en la universidad fue una estancia súper.

También así a Jorge Eduardo Cerón e Isay Hernández, gracias por su amistad.

Así también a la Familia: Sandoval Monzalvo, por brindarme su amistad sincera, y hospitalidad.

A mi primo Horacio, ya que en la infancia fuimos felices y creo que esta con Dios en el cielo.



## ÍNDICE

Introducción.	1
Planteamiento del problema.	3
Objetivos de la investigación.	4
Justificación.	5

## CAPÍTULO I

### PRESIDENCIA MUNICIPAL DE PROGRESO DE OBREGÓN HGO.

1.1.- Nomenclatura	6
1.1.1.- Reseña histórica.	7
1.1.2.- Presidentes Municipales.	9
1.1.3.- Localización.	9
1.1.4.-Condiciones Geográficas.	10
1.1.5.-Datos Demográficos.	11
1.2.- Estructura y Organización.	13
1.2.1.- Estructura del Gobierno Municipal.	14
1.2.1.1.- Régimen político.	15
1.2.1.1.- Régimen administrativo.	15
1.3.- Funciones por área.	16
1.3.1.- Régimen político.	16
1.3.2.- Régimen administrativo.	20
1.3.3.- Autoridades Estratégicas.	31
1.4.- Organigrama.	36
Conclusión.	37

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA.

2.1.- Marco Teórico.	38
2.1.1.- Calidad Total.	38
2.1.1.1.- Concepto de Calidad Total.	38
2.1.1.2.- El Sistema de Calidad Total.	39
2.1.2.- Filosofía de la Calidad.	42
2.1.2.1.-Filosofía del Modelo.	43
2.1.2.2.- Objetivo del Modelo.	43
2.1.2.3.- Liderazgo.	44
2.1.2.4.-Auto liderazgo.	44
2.1.3.- Alcance de la Administración de Calidad.	46
2.1.3.1.- La Necesidad del Cambio.	46



2.1.3.2.- La Resistencia al cambio.	47
2.1.3.3.- El valor de las personas.	49
2.1.4.- Calidad de Vida Laboral.	50
2.1.4.1.- Concepto de Calidad de Vida Laboral.	50
2.1.4.2.-Requisitos para una mejor Calidad de Vida Laboral.	51
2.1.5.- Círculos de Calidad.	53
2.1.5.1.- Objetivos de un programa de Círculos de Calidad.	54
2.1.5.2.- Características de los Círculos de Calidad.	54
2.1.5.3.- Sistema de trabajo de los Círculos de Calidad.	55
2.1.6.- Cultura Organizacional y Calidad Total.	56
2.1.6.1.- Concepto de Cultura Organizacional.	56
2.1.6.2.- Cultura Mexicana.	58
2.1.6.3.- Elementos de la Cultura Organizacional.	60
2.1.7.- Calidad en el Servicio.	62
Conclusión.	63
2.2.- Marco Conceptual.	64

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1.-Conceptos Preliminares.	67
3.1.1.- Investigación Científica.	67
3.1.2.- Tipos de Investigación.	67
3.2.- Planteamiento de la Hipótesis.	69
3.3.- Selección de la Muestra.	70
3.3.1.- Tamaño de la Muestra.	71
3.4.- Diseño de Instrumentos de Investigación.	74
3.4.1.- Guía de Entrevistas.	74
3.4.2.- Cuestionarios.	75
3.5.- Estrategia para Recopilar Información.	75
3.6.- Análisis de la Información.	76
Conclusión.	78

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS DE LA INVETIGACION.**

4.1.- Resultados de la entrevista semiestructurada.	79
4.1.1.- Características de los sujetos entrevistados.	79
4.1.2.- Resultados de la entrevista.	83



---

4.2.-Resultados de cuestionario de Calidad de Vida Laboral y Liderazgo.	95
4.2.1.- Características de los entrevistados encuestados.	95
4.2.2.-Resultado del cuestionario.	99
4.2.3.- Análisis de la prueba de la hipótesis	107
Conclusión.	112

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD PARA LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE PROGRESO DE OBREGON HGO.**

Propuesta de Administración de Calidad para la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo.	114
Conclusión.	128
<b>CONCLUSIÓN GENERAL.</b>	129
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	131
<b>ANEXOS.</b>	134



---

## INTRODUCCIÓN.

Actualmente el tema de la calidad; formar parte obligada de la filosofía de las organizaciones; que piren a ser competitivas, como una estrategia para proporcionar mejores productos y servicios.

El éxito de una organización depende, en gran parte a la administración de la misma y de comprender las necesidades y expectativas de los usuarios, lo que se observa en el servicio y/o producto. La decisión de implementar un programa de calidad, es un convencimiento total de cambio de hábitos, costumbres, trabajo en equipo, comunicación y estilo de liderazgo; por lo que es necesaria la participación de todo el personal y el compromiso de la dirección, con la filosofía que propone la calidad. Por lo tanto, la presente tesis tratará de contribuir a la mejora de la organización en las áreas administrativas y de servicio.

El objetivo general que guió esta tesis, es desarrollar una propuesta para la implementación de un programa de Administración de Calidad; para la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo.

En el capítulo I, se aborda la reseña histórica del Municipio de Progreso de Obregón, la ubicación geográfica, la estructura y organización de las principales funciones administrativas de las áreas directivas de la Presidencia Municipal.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, el concepto de calidad total, la filosofía de la calidad, los objetivos del modelo, el liderazgo, las necesidades y resistencia al cambio, el valor de las personas, el concepto de calidad de vida laboral, cultura organizacional, cultura mexicana y los elementos de la cultura organizacional y la calidad en el servicio los cuales respaldan el estudio, explican y definen los términos importantes en la investigación los cuales ayudan a comprender el contexto de la tesis.



---

El capítulo III, se explica la metodología que se utilizó en el proyecto, describiéndose el tipo de investigación, el planteamiento de la hipótesis, la selección y tamaño de la muestra, el diseño de los instrumentos de investigación; así como la estrategia que se utilizó para recopilar la información y tabulación de la misma.

El capítulo IV, se muestra el análisis realizado al estudio, y los resultados que se obtuvieron, de los instrumentos de investigación, tanto de la entrevista semiestructurada como del cuestionario y la prueba de la hipótesis.

El capítulo V, describe una propuesta para implementar un programa de Administración de Calidad; que mejore los aspectos de liderazgo, estructura organizacional, cultura organizacional y calidad en el servicio, finalmente en el último capítulo se presentan las conclusiones de este proyecto.



---

## **PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.**

### **PROBLEMÁTICA.**

En la actualidad las organizaciones del sector público y privado, han aplicado programas de calidad, con la finalidad de ser competitivas; debido a las tendencias que a nivel mundial se han presentado, por lo que la calidad se ha convertido, en los últimos años en un arma estratégica, para enfrentar los desafíos y la supervivencia de las organizaciones. En México la aplicación técnica de la palabra calidad parece utilizarse bajo los siguientes significados: en el sentido estrecho, calidad del producto, y en el sentido más amplio calidad del servicio, sin embargo la calidad va más allá.

La Calidad es un concepto que involucra, la imagen de la organización, proyecta el estilo de Liderazgo, la participación de los empleados, en el caso de La Presidencia Municipal de Progreso de Obregón; Hgo el servicio.

En este contexto, es necesario implementar un programa de Administración de Calidad, para La Presidencia Municipal de Progreso de Obregón; Hgo, la decisión de su implementación es un convencimiento pleno de cambio de hábitos, costumbres, trabajo en equipo, comunicación, estilo de liderazgo; el cual contempla un proceso de educación, capacitación, motivación y compromiso de la dirección.

Donde el propósito es la excelencia, pero para alcanzarla es necesario, involucrar a toda la organización, tradicionalmente se ha prestado atención a los aspectos técnicos y materiales, dejando un tanto a los humanos. Sin embargo, el personal tiene un papel central en el mejoramiento de la calidad.

Que requiere un nuevo panorama, competitivo, las corrientes filosóficas y los desafíos, sitúan a las organizaciones ante el reto de ser eficientes y capaces de adaptarse a los cambios; lograr que todos y cada uno de los que integran, conozcan y entiendan su trabajo; así se mejoraría la calidad de vida laboral de el personal y el servicio.



---

Para efectos del presente estudio se tienen los siguientes objetivos.

### **OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar una propuesta para la implementación de un programa de Administración de Calidad para la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón.

### **Objetivos específicos.**

1. Determinar la necesidad de establecer un programa de Administración de Calidad.
2. Proponer un programa de Administración de Calidad, para mejorar la Cultura Organizacional de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón.

### **Preguntas de investigación.**

El planteamiento que guía esta investigación es:

¿Por qué el servicio que se proporciona en la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, no es de Calidad?

1. ¿Razones que proporcionan los empleados de esta dependencia para no ofrecer un servicio de calidad?
2. ¿Qué necesitan para proporcionar un servicio de calidad?
3. ¿Qué propuestas tiene el personal para mejorar su trabajo?
4. ¿Cómo se implementaría un Sistema de Calidad?



---

## **JUSTIFICACIÓN.**

Debido a que la administración es una actividad humana de carácter universal en la cual todas las organizaciones, tanto públicas o privadas, ejercen funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en las que se involucra el ser humano, lo cual ha originado e impulsado formas más inteligentes de administrar, que anteriormente no había sido tan intenso como durante los últimos años, la calidad se ha convertido en una herramienta indispensable en las organizaciones que deseen ser competitivas.

El estudio que se plantea de aplicarse tendría beneficios que alcanzarían a toda la organización; y mejoraría la situación actual de la Presidencia Municipal, de tal modo que lo propuesto tenga continuidad, ya que no solo sería un programa que funcione una vez sino de manera permanente, de manera que no altera los planes y acciones que cada administración realice.

Por lo anterior se realizó una investigación que plantea acciones específicas para el mejoramiento de liderazgo, estructura organizacional, comunicación, recursos humanos, calidad de vida laboral, cultura organizacional y calidad en el servicio, de la manera como lo plantea la Administración de Calidad.



---

## CAPÍTULO I

### PRESIDENCIA MUNICIPAL DE PROGRESO DE OBREGÓN HGO.

#### 1.1 NOMENCLATURA.

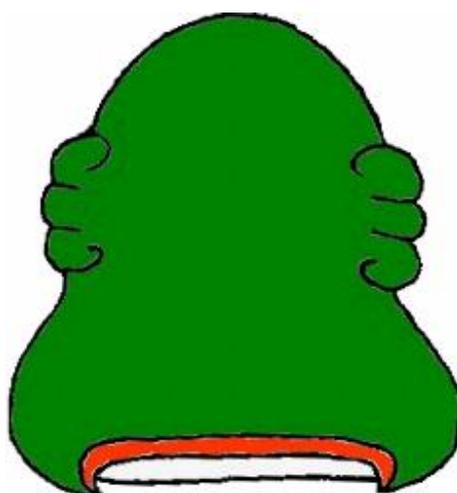
##### Denominación.

Progreso de Álvaro Obregón

##### Toponimia.

Antiguamente este lugar fue denominado La Venta; poco después por su crecimiento y el deseo reiterado de sus habitantes por progresar, se le denominó Progreso, convirtiéndose en un pueblo entusiasta cuya menor carta de presentación es la gentileza, de sus habitantes.

##### Glifo.





---

### 1.1.1 Reseña Histórica.

El municipio de Progreso de Obregón, originalmente formo parte integrante hasta hace 37 años del municipio de Mixquiahuala, inicialmente fue habitado por otomíes, y más tarde por grupos toltecas. Fue conquistado primero por los acolhua hacia el año 1120, después pasó a formar parte del reino Azteca.

Los orígenes del municipio de Progreso de Obregón se remontan al año de 1863 aproximadamente, cuando algunos pobladores construyen las primeras casas, en terrenos expropiados a la Hacienda de Pozos, por instrucciones de un decreto emitido por el Lic. Benito Juárez, Presidente de la República.<sup>1</sup>

Este municipio fue en sus orígenes un pequeño asentamiento humano en el margen derecho del río Tula denominado “La Salitrera”, posteriormente huyendo de los desbordamientos del río subieron al altiplano, dando origen al barrio de La Venta, nombre que recibió debido al establecimiento de mesones donde brindaban alojamiento y alimentación a los viajeros que transitaban por el viejo camino de la herradura que comunicaba a la ciudad de México con la zona norte del país, ocasionando un importante comercio entre Mixquiahuala, Tula e Ixmiquilpan, originando que un buen número de sus habitantes cambiaron las actividades agropecuarias para convertirse en comerciantes.

El encauzamiento de las aguas de la Ciudad de México mediante diversas obras realizadas a principios del siglo XX benefició las tierras de los municipios de Mixquiahuala (al que pertenecía Progreso) Tepatepec, Actopan y otros de la zona del mezquital con lo que nació el Distrito de Riego 03 que inició sus operaciones en el año de 1904 al mismo tiempo que se dio inicio a la construcción del llamado “Ferrocarril de Desagüe del Valle”.

---

<sup>1</sup> Álvarez Castillo Ricardo., *Breve reseña Histórica del Pueblo de Progreso de Obregón, Estado de Hidalgo periodo 1880-1930*. Monografía del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, 1970, p.35



---

Fue hasta el año de 1924, siendo Presidente de la República el General Álvaro Obregón, realizó una visita oficial a esta Ranchería para realizar la inauguración de la estación de ferrocarril.<sup>2</sup> El cual prestaba servicio en la zona, administrado primeramente por el gobierno federal y más tarde concesionado al general Abundio Gómez hasta el año de 1933, posteriormente entregado a una cooperativa integrada por trabajadores del viejo “Sindicato Alianza de Ferrocarrileros Mexicanos” al que pertenecían los propios trabajadores del ferrocarril, quienes estuvieron al frente de la línea hasta el 25 de septiembre de 1944.

Los antiguos concesionarios formaron entonces la “Cooperativa Limitada de Auto transportes del Mezquital S.S.I” (hoy Autobuses del Valle del Mezquital) la cual se unió a las famosas Claritas y cubrían la ruta Tula-Actopan, con lo que el desarrollo de la población siguió en ascenso.

Así en el año de 1970, siendo gobernador del estado de Hidalgo. El Profesor y Lic. Manuel Sánchez Vite en Decreto No. 22 crea el Municipio de Progreso de Obregón Hidalgo; y una vez elevado a la categoría de Municipio; una de las principales características es que debe administrarse con sus propias autoridades las cuales son electas de manera democrática, y conducidas por una autoridad denominada Presidente Municipal; el cual dirige el crecimiento del municipio.

---

<sup>2</sup> Ídem



### 1.1.2 Presidentes Municipales.<sup>3</sup>

Entre los cuales se encuentra los siguientes:

Presidente	Periodo
Joel Pérez Estrada	1970- 1973
Jonás Olgún Calva	1973-1976
Mario Candelaria Hernández.	1976-1979
Teresa Escamilla Hernández.	1979-1982
José Gutiérrez Martínez.	1982-1985
Oscar M. Estrada López.	1985-1988
Medardo Becerril Jiménez.	1988-1991
Luís E. Arteaga Barrera	1991-1994
Sergio Becerril Jiménez	1994-1997
Manuel Cerón Calva	1997-2000
Juan M. Alamilla Villeda.	2000-2003
Antonio Zúñiga Díaz	2003-2006
Rosendo Gutiérrez García	2006- ?

### 1.1.3 Localización.

El municipio de Progreso de Obregón se localiza en el Estado de Hidalgo en el centro de la Republica Mexicana con las siguientes coordenadas geográficas; 20° 15' latitud norte, 99° 11' latitud oeste y se encuentra ubicado a 1,980 metros sobre el nivel del mar, con las siguientes colindancias:

Al norte con los municipios de Chilcuautla y San Salvador.

Al sur con los municipios de Mixquiahuala de Juárez y Chilcuautla.

Al este con San Salvador y Mixquiahuala.

Al oeste con el municipio de Chilcuautla.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Cuatepotzo Mario Alberto. *Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Hidalgo*. (En línea) Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/wb2/INAFED/INAF> Enciclopedia de los Municipios de Mexico. accesado el 23 de mayo de 2007.



---

La extensión territorial del municipio; es de 106.00 Kms, que representa el 0.5% de la superficie total del Estado Hidalgo.



#### 1.1.4 Condiciones Geográficas.<sup>5</sup>

Orografía.

El 50% de la superficie se localiza en la Sierra Madre Oriental, formada por (sierra y lomeríos) y el otro 50% se encuentra en el eje Neovolcánico, formado por (llanos y lomeríos). Las principales elevaciones que se encuentran en el municipio son; el Cerro Dorodeje que tiene una altitud de 2,580 metros sobre el nivel del mar, además el cerro Don Cibi con una altura de 2,180 (msnm).

---

<sup>4</sup> Ídem  
<sup>5</sup> Ídem



---

## Hidrografía.

En lo que respecta a la hidrología del municipio de Progreso de Obregón se encuentra posicionado en la región del Pánuco, en la cuenca del Río Moctezuma de la cual se deriva la subcuenca del río Tula; por lo tanto riega el 100% de la superficie municipal. Las corrientes de agua que conforman el municipio son: Tula, Xochitlán, Manchada, Acueducto y Canal el Norte.

## Clima.

El municipio en toda su extensión presenta un clima semiseco-templado, registrando una temperatura media anual de 17°C, una precipitación pluvial de 400 a 500 mm., y un periodo de lluvias de mayo a septiembre.

### 1.1.5 Datos demográficos.<sup>6</sup>

De acuerdo al último censo nacional realizado en 2005.

Población Total: 19 041, habitantes.  
Distribución: Hombres: 8,939  
Mujeres: 10,102  
Índice de masculinidad: 88.49  
Solteros: 7342  
Casados:5736  
Estado conyugal unión libres: 4312  
Estado conyugal separados: 905  
Divorciados: 119  
Viudos: 627  
Viviendas particulares: 4,226  
Ocupantes: 4.50 promedio.

En la actualidad el municipio de Progreso de Obregón, con el constante crecimiento de la población, han realizado importantes avances en su estructura social, la cual encabezadas por personas elegidas democráticamente, han

---

<sup>6</sup> Datos Demográficos, Instituto Nacional Estadística Geografía e Informática (En línea) Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx>; accesado el 23 de mayo de 2007.



---

realizado avances en cuanto a educación, una cobertura amplia a nivel preescolar, primaria, secundaria y bachillerato además de contar con una escuela de educación especial, así como también, con escuelas Normalistas.

En materia de servicios básicos cuenta con agua potable domiciliaria, drenaje, alcantarillado, pavimentación, electrificación y alumbrado público. La disponibilidad de estos servicios en el municipio aunque no es completa, satisface a la mayoría de la población, además de contar con un parque público, unidad deportiva, y área de juegos infantiles.

En comunicación cuentan con infraestructura es de 14.3 Km. de carreteras estatales, que comunican a la capital del estado, y la capital de la república y a otras ciudades importantes como Tula, Ixmiquilpan y Querétaro. En los medios de comunicación se tiene servicio de auto transporte particular, publico, de pasajeros, carga, además de los servicios como telefónico, oficinas postales señal de radio, televisión, y sistema de cable.

En los últimos 37 años el equipamiento urbano se ha intensificado. A consecuencia del crecimiento, por lo cual el ayuntamiento, se enfrenta a los retos, como de la capacidad de organización de las áreas administrativas y la estructura organizacional para a tender las demandas.



---

## 1.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; el municipio es una entidad política y una organización comunal; sirve de base para la división territorial, la organización política y administrativa de los estados de la federación en su régimen interior. Por tanto, el municipio es célula básica de la división política del país, como lo establece el *Artículo 115 constitucional*:

Los Estados adoptarán para su régimen interno la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa del Municipio Libre.<sup>7</sup>

El municipio es, una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia, y por ende, con capacidad política y administrativa.

Una de las tradiciones de las comunidades locales es la de administrarse por sus propias autoridades electas democráticamente. El municipio mexicano tiene en su forma de gobierno esta característica, la de ser representativo y popular, como lo señala expresamente la Constitución en la fracción I del Artículo 115 que establece:

Cada municipio será administrado por un ayuntamiento de elección popular directa y no habrá autoridad intermediaria entre éste y el Gobierno del Estado.<sup>8</sup>

El ayuntamiento es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal. El ayuntamiento es, órgano principal y máximo de dicho gobierno municipal. En cuanto órgano de gobierno, es la autoridad más inmediata y cercana al pueblo, al cual representa y de quien emana el mandato.

---

<sup>7</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2007.

<sup>8</sup> Ídem



---

Como institución del derecho mexicano, el ayuntamiento se halla reconocido en La Constitución de la República y en las de los estados, así como caracterizado en sus funciones integradas en las leyes orgánicas municipales de cada entidad federativa.

Por lo tanto como cuerpo de representación popular, el ayuntamiento se integra por los siguientes funcionarios electos por voto popular directo:

- Un Presidente, que toma el nombre de Presidente Municipal.
- Regidores en el número que determina las leyes orgánicas locales.
- Síndico o síndicos, de acuerdo a lo establecido por las leyes orgánicas locales.

Estos funcionarios, son los que dirigen el destino del ayuntamiento, para lo cual requieren apoyarse en la estructura de la organización.

### **1.2.1 ESTRUCTURA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.**

Dentro de la estructura del gobierno municipal, es importante mencionar cuales son los servidores públicos, que la conforman:

- **Autoridades.** Son personas responsables política y administrativamente ante la comunidad, por haber sido elegidas mediante el voto directo y secreto.
- **Funcionarios.** Son las personas que ocupan los mandos superiores y medios de la administración, su principal función es hacer que se cumplan las decisiones tomadas por el Presidente o la Asamblea.



- **Empleados.** Son las personas que dispone la Administración Municipal para apoyar y auxiliar a las autoridades y funcionarios los cuales realizan las tareas físicas de los programas municipales.

La estructura del gobierno municipal está integrada por:

#### 1.2.1.1 Régimen Político.<sup>9</sup>

Integrado por las siguientes autoridades, los cuales son electos por votación popular directa.

- Presidente Municipal.
- Regidores.
- Síndicos.

Y en conjunto conforman el Ayuntamiento, que es el órgano colegiado de gobierno, quien es responsable de la toma de decisiones políticas que conducen el destino del municipio.

#### 1.2.1.2 Régimen Administrativo.<sup>10</sup>

Integrado por las siguientes áreas:

- Tesorería.
- Contraloría.
- Obras Públicas.
- Seguridad Pública.
- Planeación y Desarrollo Municipal.
- Oficial Mayor.
- Secretaria Municipal.
- Oficial Menor Conciliador.
- Reglamentos y Espectáculos.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Disponible en: [http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_Carpeta\\_Básica\\_de\\_Administración\\_y\\_Gobierno\\_M](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Carpeta_Básica_de_Administración_y_Gobierno_M); *Secretaría de Gobernación; Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal*; accesado el 23 de mayo de 2007.

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> Cuatepotzo Mario Alberto. *Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Hidalgo*. En línea. Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/hidalgo/municipios/13050a.htm>; Internet; accesado el 23 de mayo de 2007.



Dentro del régimen administrativo, las autoridades estratégicas o de segundo orden que proponen la administración municipal de Progreso de Obregón para desarrollar de manera específica sus funciones en su cargo equivalen a una jefatura de área, depende de las autoridades funcionales según corresponde el organigrama, y son:

- Mujeres en Desarrollo.
- Desarrollo Agropecuario.
- Unidad Municipal de Gestión Ambiental.
- Cultura.
- Protección Civil.<sup>12</sup>
- Deportes.

Los funcionarios del régimen administrativo, así también las autoridades estratégicas que son nombrados por el Ayuntamiento y son responsables de hacer operativos los acuerdos, y decisiones del Ayuntamiento.

### **1.3 FUNCIONES POR ÁREA.**

A continuación se describen de forma breve las principales funciones administrativas de los funcionarios de la administración municipal.

#### **1.3.1 RÉGIMEN POLÍTICO.**

En cuanto al régimen político. Para efectos de la administración del gobierno municipal las funciones se detallan a continuación.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Manual Organizacional de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hidalgo*; p.9

<sup>13</sup> Disponible [http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/9022/1/adm\\_gob\\_mun.pdf](http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/9022/1/adm_gob_mun.pdf)  
Carpeta *\_Básica \_de\_ Administración \_y \_Gobierno \_M*; En Línea: *Secretaría de Gobernación; Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal*; accesado el 23 de mayo de 2007.



### **1.3.1.1 PRESIDENTE MUNICIPAL.**

El Presidente Municipal, es un funcionario público, electo por voto popular, que ejecuta las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento y tiene representación administrativa.

Representa al municipio, con la autorización del ayuntamiento, en los asuntos legales en los que se aparte cuando el síndico esté incapacitado para ello o se niegue a cumplir con su función.

En término generales, las facultades y obligaciones del presidente municipal de acuerdo a lo que establecer las leyes orgánicas municipales son las siguientes:

- Planear, programar, presupuestar, coordinar y evaluar el desempeño de las unidades administrativas de la administración pública municipal que se cree por acuerdo del ayuntamiento.
- Cumplir y hacer cumplir en el municipio las leyes, los reglamentos y las relaciones del ayuntamiento con los poderes del estado y de la federación, así como con otros ayuntamientos de la entidad.
- Convocar y presidir las sesiones del ayuntamiento y ejecutar los acuerdos y decisiones del mismo.
- Ordenar a la población en sesión pública y solemne del ayuntamiento, la cual debe celebrarse al final de cada año, sobre el estado que guarda la administración y el avance del plan y de los programas municipales durante ese año.
- Proponer al ayuntamiento las comisiones en que deben integrarse los regidores y el (los) síndicos(s) municipales(es).
- Presentar a la consideración del ayuntamiento para su aprobación, las propuestas de nombramientos y remociones del secretario del ayuntamiento y del tesorero municipal.
- Promover la organización y participación de la comunidad en los programas de desarrollo municipal.



- 
- Conducir la elaboración y el desarrollo del plan municipal, los programas de desarrollo urbano, los programas anuales de obras y servicio público, y vigilar el cumplimiento de las acciones que le correspondan a cada una de las dependencias de la administración municipal.
  - Celebrar todos los actos, convenios y contratos necesarios para el despacho de los asuntos administrativos y la atención del desarrollo urbano y de los servicios públicos municipales.
  - Informar durante las secciones ordinarias del ayuntamiento, sobre el estado de la administración municipal y el avance de sus programas.
  - Promover la formación de organismos municipales de planeación y presidir sus reuniones de trabajo.
  - Disponer el nombramiento de los funcionarios del municipio que le corresponden, de conformidad a las disposiciones reglamentarias que emita el ayuntamiento.
  - El presidente municipal podrá ausentarse del municipio hasta 30 días.

### **1.3.1.2 REGIDORES.**

Los regidores son miembros del ayuntamiento, que es el órgano colegiado de autoridad municipal.

Las principales funciones que desempeña son las siguientes:

- Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos.
- Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento e informar con la periodicidad que se le señale, sobre las gestiones realizadas.
- Promover la participación ciudadana en apoyo a los programas del ayuntamiento.
- Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que establecen las leyes y con los planes y programas establecidos y en su caso, supervisar el buen funcionamiento del ramo de la administración que se le encomiende y proponer las modificaciones a la organización y a los sistemas de trabajo respectivos.



- 
- Promover la formulación y expedición, modificación o reforma de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
  - Sujetarse a los acuerdos que tome el ayuntamiento de conformidad a las disposiciones legales y vigilar su debido cumplimiento.
  - Analizar, discutir y votar los asuntos que se traten en las secciones.
  - Participar en las ceremonias cívicas que se lleven a cabo en el ayuntamiento.
  - Estar informado del estado financiero y patrimonial del municipio y de la situación en general del ayuntamiento, teniendo acceso a la información respectiva.
  - Suplir cuando así lo establezca la ley orgánica, las faltas temporales del presidente municipal.
  - Las demás que señalen en la ley, en reglamentos municipales y en los acuerdos del ayuntamiento.

### **1.3.1.3 SÍNDICOS.**

Los síndicos son miembros del ayuntamiento, que es el órgano colegiado de autoridad municipal.

Las funciones principales son las siguientes:

- Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de los acuerdos.
- Coordinar la comisión de hacienda pública municipal y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos.
- Revisar y, si esta de acuerdo, suscribir los estados de origen y aplicación de fondos, la cuenta pública municipal y los estados financiero.
- Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento e informar de las gestiones realizadas.



- 
- Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y con los planes y programas establecido.
  - Proponer la formulación, expedición, modificación o reforma, de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
  - Sujetarse a los acuerdos que tome el ayuntamiento.
  - Analizar y discutir y votar los asuntos que se traten en las sesiones.
  - Participar en las ceremonias cívicas que se lleven a cabo en el municipio.
  - Intervenir en los actos jurídicos que realice el ayuntamiento en materia de pleitos y cobranzas.
  - Fungir como agente del ministerio publico en los casos y condiciones que determina la Ley Orgánica de la materia.

Las autoridades que conforman el Ayuntamiento, se en cargan de la toma de decisiones y conducen los destinos del municipio, y para eso necesitan auxiliarse de los funcionarios del régimen administrativo.

### **1.3.2 RÉGIMEN ADMINISTRATIVO.**

En cuanto al desempeño de las funciones de carácter administrativo lo conforman las siguientes áreas.<sup>14</sup>

Tesorería, Contraloría, Obras Públicas, Seguridad Pública, Planeación y Desarrollo, Oficial Mayor, Secretaria Municipal, Oficial Menor Conciliador. Reglamentos y Espectáculos.

---

<sup>14</sup> Ley Orgánica Municipal del Estado Instituto de Estudios Legislativos. *Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo Texto Original*, Ley publicada en el Periódico Oficial, el lunes 16 de abril de 2001. Decreto num. 213. En línea. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/HIDALGO/Municipios/Aplicaci%F3nGeneralLey02.pdf>; accesado el 23de mayo de2007.



---

### 1.3.2.1 TESORERÍA.

La Tesorería Municipal, es el único órgano de recaudación de los recursos financieros municipales, con las excepciones expresamente señaladas por la Ley esta dependencia, estará a cargo de un Tesorero Municipal que será designado por el Presidente.

Las principales funciones son:

- Verificar, por sí mismo o por medio de sus subalternos, la recaudación de las contribuciones y toda clase de ingresos municipales, cobrar los créditos que correspondan a la Administración Pública Municipal, de acuerdo con las disposiciones legales.
- Cuidar, que se haga con puntualidad el cobro de los créditos fiscales municipales, con exactitud las liquidaciones, con prontitud el despacho de los asuntos de su competencia, en orden y debida comprobación las cuentas de ingresos y egresos.
- Tener al día los libros de caja, diario, cuentas corrientes y los auxiliares y de registro que sean necesarios para la debida comprobación de los ingresos y egresos.
- Llevar, por sí mismo, la caja de la Tesorería, cuyos valores estarán siempre bajo su inmediato cuidado y exclusiva responsabilidad.
- Activar el cobro de los adeudos a favor del Municipio, con la debida eficiencia y cuidar que los rezagos no aumenten.
- Proporcionar oportunamente al Ayuntamiento, todos los datos e informes que sean necesarios para la formulación del proyecto de Ley de Ingresos Municipales y del Presupuesto de Egresos, así como vigilar que dichos ordenamientos se ajusten a las disposiciones.
- Verificar, que las multas impuestas por las Autoridades Municipales, ingresen a la Tesorería Municipal.
- Solicitar se hagan a la Tesorería Municipal, visitas de inspección o auditoría.
- Glosar oportunamente las cuentas del Ayuntamiento.



- 
- Proponer al Ayuntamiento, las medidas o disposiciones que tiendan a sanear y aumentar la Hacienda Pública del Municipio.
  - Dar pronto y exacto cumplimiento a los acuerdos, órdenes y disposiciones del Ayuntamiento y del Presidente Municipal, que le sean comunicados en los términos de esta Ley.
  - Cuando el Ayuntamiento o el Presidente Municipal, ordene algún gasto que no reúna los requisitos legales, el Tesorero se abstendrá de pagarlo, fundando y motivando por escrito su abstención. Si aquellos insistieren en la orden, también por escrito, el Tesorero hará el pago bajo la responsabilidad del que dicte dicha orden.
  - Realizar junto con el Síndico, las gestiones oportunas en los asuntos en que tenga interés el erario Municipal.
  - Remitir a la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso del Estado, las cuentas, informes contables y financieros mensuales dentro de los primeros quince días del mes siguiente.
  - Presentar mensualmente al Ayuntamiento, el corte de caja de la Tesorería Municipal con el visto bueno del Síndico.
  - Contestar oportunamente, las observaciones que haga la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso del Estado, en los términos de la Ley respectiva.
  - Cuidar que el despacho de la oficina, se haga el día y hora fijada por el reglamento interior o señalado por el Ayuntamiento o el Presidente Municipal.
  - Comunicar al Presidente Municipal, las faltas oficiales en que incurran los empleados de su dependencia.
  - Cuidar bajo su responsabilidad el estado y conservación de inmuebles, muebles, archivos, mobiliario, equipo de oficina, de cómputo y parque vehicular.
  - Expedir copias certificadas de los documentos a su cuidado, en los términos y condiciones que señale el acuerdo expreso del Ayuntamiento, o del Presidente Municipal.
  - Informar oportunamente al Ayuntamiento y al Presidente Municipal, sobre las partidas que estén próximas a agotarse, para los efectos que procedan.



### 1.3.2.2 CONTRALORÍA.

La Contraloría Municipal tendrá por objeto la vigilancia y evaluación del desempeño de las distintas áreas de la administración municipal, para promover la productividad, eficiencia y eficacia, a través de la implantación de sistemas de control interno, adecuado a las circunstancias, así como vigilar, en su ámbito, el cumplimiento de la Ley de Responsabilidades de Servidores Públicos.

Las principales funciones administrativas que desarrolla son:

- Vigilar el exacto cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulen las funciones del Ayuntamiento.
- Vigilar la observancia de los procedimientos establecidos para el control interno del Ayuntamiento.
- Vigilar, en su ámbito, el cumplimiento de las normas establecidas por los organismos de control del Estado, como son: La Secretaría de Contraloría del Gobierno del Estado de Hidalgo y la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso del mismo.
- Coordinar las auditorías generales o especiales, que deban realizarse por acuerdo del Presidente Municipal, en todas las áreas de la Administración Pública Municipal.
- Estudiar y proponer, conjuntamente con el Secretario General Municipal, a las diversas dependencias de la Administración Pública Municipal, mejora a los sistemas de administración y control, que se consideren convenientes.
- Dar seguimiento a programas de Gobierno Municipal.
- Investigar cualquier situación de orden administrativo, que le solicite el Presidente Municipal.
- Rendir informe de sus actividades al Presidente Municipal.
- Recabar las declaraciones patrimoniales de los Servidores Públicos que deban presentarla, de conformidad con la Ley de la Materia.
- Las demás que le señalen las leyes, reglamentos y acuerdos del Ayuntamiento, e instrucciones del Presidente Municipal.



---

### 1.3.2.3 OBRAS PÚBLICAS.

El Titular de Obras Públicas de los Municipios, su nombramiento deberá ser autorizado por la mayoría de los integrantes del Ayuntamiento; el responsable de la Unidad referida, refrendará con su firma los documentos oficiales, suscritos por el Titular de Obras Públicas.

Las principales funciones son:

- Expedición de licencias de construcción. Llevar a cabo la planeación y programación de las obras que deba realizar el Ayuntamiento y su ejecución, cuando no deban ser sometidas a concurso.
- Hacer los estudios y presupuestos de las obras a cargo del Municipio.
- Intervenir en la forma en que el Presidente Municipal le indique, en las obras que el Municipio realice con participación del Estado o la Federación o en coordinación o asociación con otros municipios.
- Autorizar el uso del suelo y licencias de fraccionamiento que deba extender el Presidente Municipal, en los términos de las leyes federales y estatales en la materia; para ello, deberá observar las disposiciones correspondientes al desarrollo regional; así como expedir permisos para la construcción, ampliación o remodelación de casas, edificios, banquetas, bardas, conexiones de drenaje, etcétera y cuidar que los interesados observen los requisitos
- señalados por las leyes y reglamentos correspondientes, así como de que se cubran las contribuciones que se causen.
- Sancionar a las personas que sin permiso o sin observar los demás requisitos se encuentren con obras en construcción.
- Realizar avalúos, expedir constancia de alineamiento y números oficiales.
- Responder, personalmente, por las deficiencias que tengan las obras municipales que bajo su dirección se lleven a cabo.
- Intervenir en la elaboración de los estudios y proyectos para el establecimiento y administración de las reservas territoriales del Municipio.
- Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana y preservar el entorno ecológico, en las obras que se realicen.
- Asistir al Presidente Municipal, en las funciones técnicas del Comité de Planeación del Desarrollo Municipal.



---

#### **1.3.2.4 SEGURIDAD PÚBLICA.**

La Seguridad Pública, que estará bajo el mando del Presidente Municipal, el que acatará las órdenes que el Gobernador del Estado le trasmita en aquellos casos que juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público y las previstas por el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La prestación de los servicios de Policía Preventiva y Tránsito, estarán encomendadas a los agentes de vigilancia municipales, cuya dirección corresponde a un Secretario, Director, Jefe o Comandante de Policía y Tránsito, en forma conjunta o separada, que será designado por el Presidente Municipal y sólo podrán ser removidos por él mismo.

El Titular de la Policía Preventiva y Tránsito Municipal, deberá ser ciudadano hidalguense y no deberá haber sido condenado en proceso penal, por delito intencional.

Las principales funciones son las siguientes:

- Preservar la seguridad de las personas, de sus bienes y la tranquilidad de éstas y hacer cumplir el Bando de Policía o Reglamento de Policía y Tránsito Municipal, organizar la fuerza pública municipal, de tal manera, que preste eficientemente sus servicios de policía preventiva y tránsito, especialmente en los días y lugares que por causas específicas requieran una vigilancia y auxilio mayor.
- Cumplir con lo establecido en las leyes y reglamentos en la esfera de su competencia.
- Rendir diariamente al Presidente Municipal un parte de policía y de los accidentes de tránsito, de daños y lesiones originadas, así como de las personas detenidas e indicar la hora exacta de la detención y la naturaleza de la infracción.



- Coordinarse con los cuerpos de policía y tránsito de la Federación, el Estado y de los municipios circunvecinos, con fines de cooperación, reciprocidad y ayuda mutua e intercambiar con los mismos, datos estadísticos, fichas, informes, etcétera, que tiendan a prevenir la delincuencia, en cumplimiento de los convenios de coordinación suscritos por el Ayuntamiento y de conformidad con lo establecido en los párrafos cinco, seis y siete del Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley que establecer las Bases de Coordinación en Materia de Seguridad Pública, la Constitución Política del Estado de Hidalgo y la demás legislación aplicable.
- Procurar dotar al cuerpo de policía y tránsito, de mejores recursos y elementos técnicos que le permitan actuar sobre bases científicas en la prevención de infracciones y delitos.
- Organizar ciclos de academia para su personal, cuando no exista institución especial de capacitación policial o celebrar convenios con el Estado, para mejorar el nivel cultural de sus miembros, técnicas de investigación y demás actividades encaminadas a ese fin.
- Las demás que le asignen las Leyes y Reglamentos, el Ayuntamiento y el Presidente Municipal.

### **1.3.2.5 PLANEACIÓN Y DESARROLLO.**

Los Ayuntamientos, por conducto de su Presidente Municipal o de las dependencias municipales de obras públicas o de planeación y urbanismo, ejercerán las funciones relativas a la planeación y urbanización de los centros y zonas destinadas a los asentamientos humanos de su jurisdicción, con las atribuciones que les asignen las leyes Federales y Estatales en la materia y demás disposiciones legales aplicables.

Sus principales funciones que realiza son:

- Presentar propuestas al Ayuntamiento para la elaboración de planes y programas de urbanismo y formular la zonificación y el plan de desarrollo urbano, en su ámbito de competencia, conforme a la Ley de la materia.



- 
- Participar en la formulación de planes de desarrollo urbano y regional sustentables, en los que intervenga la Federación, el Estado u otros Municipios, en concordancia con los planes generales de la materia.
  - Formular recomendaciones al Ayuntamiento para mejorar la Administración Municipal o la prestación de servicios públicos municipales.
  - Realizar estudios y aceptar información y opiniones de los grupos sociales que integren la comunidad, respecto a la elaboración de los planes municipales sobre asentamientos humanos.
  - Comparecer ante el Ayuntamiento, cuando sea requerido.
  - Gestionar, ante el Ayuntamiento, la expedición de los reglamentos y las disposiciones administrativas tendientes a regular el funcionamiento de su dependencia y dar operatividad a los planes de desarrollo municipal, en concordancia con la legislación federal y estatal en la materia.
  - Asistir al Presidente Municipal y al Titular de Obras Públicas, en las funciones técnicas del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal.

#### **1.3.2.6 OFICIALIA MAYOR.**

El encargado de la Oficialia Mayor será designado por el Presidente Municipal, sus labores estarán encomendadas a organizarán y reglamentarán la administración, funcionamiento, conservación o explotación de los servicios públicos. La prestación de los servicios públicos a cargo de los ayuntamientos, podrá concesioarse; particularmente, a aquellos que no afecten la estructura y organización municipal, ni a las personas físicas o morales.

Las funciones que ejerce son:

- En Parques y Jardines, le corresponde la vigilancia, conservación y equipamiento de los parques y lugares públicos de recreo, así como procurar que estos lugares sean un ornato atractivo para la población.
- En Alumbrado Público, deberá conservar en buen estado las redes de distribución, realizar los estudios para las ampliaciones y mejoras correspondientes, cuidar que en su oportunidad se repongan las lámparas fundidas, prender y apagar a la hora indicada el alumbrado público, llevar un minucioso registro del consumo de energía eléctrica y comunicar al Tesorero Municipal o al Titular de Obras Públicas, las tomas clandestinas que afecten las redes a cargo del Municipio.
- En Comercio y Mercados, funcionará de acuerdo con el reglamento correspondiente y tendrá a su cargo el control de la actividad mercantil de su competencia.



- En Sanidad Municipal, le compete vigilar el cumplimiento de las disposiciones del Código en la materia y su reglamento, para crear nuevas y mejores condiciones de higiene y salud para los habitantes del Municipio.
- En Limpia y Transporte; mantener en estado de limpieza y buena presentación las calles, plazas, jardines y establecimientos públicos de la ciudad.
- Conservar en buen estado los camiones recolectores de basura, que deberán pasar en forma periódica en todas las calles, para la prestación del servicio.
- Proponer en coordinación con el Titular de Obras Públicas, los lugares apropiados para plantas tratadoras, rellenos sanitarios y basureros.
- En Panteón Municipal, tendrá a su cargo la administración del mismo, el control y vigilancia de la inhumación y exhumación de cadáveres, siempre y cuando se cumplan los requisitos legales correspondientes.

#### **1.3.2.7 SECRETARÍA GENERAL MUNICIPAL.**

En cada Ayuntamiento, para auxiliar en sus funciones al Presidente Municipal, se tendrá una Secretaría General Municipal.

La Secretaría General Municipal, estará encomendada a un Secretario que no será miembro del Ayuntamiento y su designación la hará el Presidente Municipal.

Sus principales funciones son:

- Tener a su cargo el cuidado y dirección de la Oficina y el Archivo del Ayuntamiento.
- Controlar la correspondencia oficial y dar cuenta diaria de los asuntos al Presidente para acordar el trámite.
- Estar presente en todas las sesiones del Ayuntamiento con voz informativa.
- Expedir las copias, credenciales y demás certificaciones y documentos que acuerde el Presidente Municipal.



- 
- Refrendar con su firma todos los documentos oficiales emanados del Presidente Municipal.
  - Formular y presentar al Presidente Municipal, relación mensual de expedientes que se hayan resuelto en dicho lapso en la Presidencia, o se encuentren pendientes de resolución, con mención sucinta del asunto en cada caso.
  - Con la intervención del Síndico, elaborar el inventario general y registro en libros especiales de los bienes muebles e inmuebles, propiedad del Municipio, de dominio público y de dominio privado, expresando todos los datos de identificación, valor y destino de los mismos.
  - Formar y conservar actualizada una colección de Leyes, Decretos, Reglamentos, Circulares, Periódico Oficial del Gobierno del Estado, y en general de todas las disposiciones legales de aplicación en el Municipio y en el Estado.
  - Desempeñar la función de Secretario de la Junta Municipal de reclutamiento.
  - Distribuir entre los empleados de la Secretaría a su cargo, las labores que deban desempeñar.
  - Desempeñar los cargos y comisiones oficiales, que le confiere el Presidente.
  - Cuidar que los empleados municipales, concurren a las horas de despacho y que desempeñen sus labores con prontitud, exactitud y eficacia.
  - Cumplir y hacer cumplir en la esfera de su competencia, los Bandos de Gobierno y de Policía, el Reglamento Interior de la Administración y los Reglamentos de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, el de Protección Civil y todas las normas legales establecidas y los asuntos que le encomiende el Presidente Municipal, para la conservación del orden, la protección de la población y el pronto y eficaz despacho de los asuntos administrativos municipales.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Ibíd.



---

### 1.3.2.8 OFICIAL MENOR CONCILIADOR.

El Oficial Menor Conciliador, llevará a cabo los actos que le correspondan de conformidad con la Ley de la materia y deberá observar las formalidades, el protocolo y los requisitos que se establecen para ello. Los actos, podrán verificarse en horas ordinarias o extraordinarias, dentro o fuera de sus oficinas, pero no fuera de su jurisdicción.

Algunas de sus principales funciones son:

- Asesoría jurídica a la persona que lo solicite.
- Resolver asuntos de índole penal, civil familiar o administrativos de las personas que se someten a la competencia de la autoridad.
- Conciliación de partes involucradas.
- Actas informativas, convenios, constancias de pérdidas de documentos.

### 1.3.2.9 REGLAMENTOS Y ESPECTÁCULOS.

El Director de Espectáculos, es nombrado por el ayuntamiento y tendrá como función, vigilar que en los lugares donde se desarrollen todo tipo de espectáculos o diversiones no se falte a la moral y las buenas costumbres.

Las funciones principales que realiza son:

- Reglamentos, tendrá a su cargo, la aplicación y observancia de los reglamentos municipales expedidos por el Ayuntamiento y las leyes que expida la Legislatura del Estado y levantar las infracciones que correspondan.
- En espectáculos, tendrá como función, vigilar que en los lugares donde se desarrollen todo tipo de espectáculos o diversiones, no se falte a la moral y las buenas costumbres; así mismo, le corresponde autorizar los permisos y cuidar que se paguen las contribuciones respectivas al Municipio.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Ley Orgánica Municipal del Estado Instituto de Estudios Legislativos. *Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo Texto Original*, Ley publicada en el Periódico Oficial, el lunes 16 de abril de 2001. Decreto num. 213. En línea. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/HIDALGO/Municipios/Aplicaci%F3nGeneralLey02.pdf>; accesado el 23 de mayo de 2007.



---

Las direcciones anteriores, reportan directamente al Presidente Municipal asumiendo la responsabilidad de cumplir con lo determinado en el Reglamento Interno Municipal así como en los programas y la obligación de responder por su área, de los resultados obtenidos; asimismo como por sus subalternos y la observancia de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo.

Dentro de estas áreas, las autoridades de segundo orden o estratégicas que propone la Presidencia Municipal, para apoyar en las funciones administrativas y programas son:

### **1.3.3 AUTORIDADES ESTRATEGICAS.<sup>17</sup>**

Son autoridades auxiliares de las áreas administrativas, las cuales desarrollan las siguientes funciones:

#### **1.3.3.1 MUJERES EN DESARROLLO Y TURISMO.**

El titular de la dirección de Mujeres en Desarrollo y Turismo, será nombrado por el ayuntamiento, y reporta directamente a Planeación y Desarrollo Municipal, de acuerdo a los programas en apoyo a la mujer y relacionados para fomentar el turismo.

Sus principales funciones son:

- Promover la gestión de becas académicas.
- Apoyar en la asesoría legal y psicológica a mujeres.
- Gestionar apoyos estatales y federales en atención a la población más vulnerable.
- Promoción del municipio ante visitantes y dependencias a través de trípticos.
- Gestionar cursos de capacitación turística.

---

<sup>17</sup> Manual Organizacional de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hidalgo; pp19-20 y 22-23.



### **1.3.3.2 DESARROLLO AGROPECUARIO.**

El titular de Desarrollo Agropecuario es nombrado por el Ayuntamiento, y reportara directamente a la dirección de Planeación y Desarrollo Municipal sobre los apoyos y programas en relación con el campo.

Las principales funciones que realiza son las siguientes:

- Elaboración de constancias de productos agropecuarios.
- Gestiona los proyectos agropecuarios
- Gestiones administrativas ante autoridades estatales y federales del ramo.
- Gestiones de apoyo pro campo, diesel agropecuario, alianza para el campo, programa alternativo a pro campo.
- Fomento a la productividad agropecuaria.

### **1.3.3.3 UNIDAD MUNICIPAL DE GESTIÓN AMBIENTAL.**

El titular de la unidad Mpal. de Gestión Ambiental, es nombrado por el ayuntamiento y reportara a la Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal, su importancia recae sobre los programas del cuidado y protección al medio ambiente.

Las principales funciones que realizan son las siguientes:

- Atención a quejas y denuncias ambientales.
- Otorgar permisos para el derribo de árboles, previa verificación y supervisión posterior de reforestación por el solicitante.
- Evaluación y análisis ambientales para cambios de uso del suelo.
- Análisis de impacto ambiental.
- Gestión los cursos de capacitación ambiental para instituciones educativas y población en general.



#### **1.3.3.4 CULTURA.**

El titular de Cultura es nombrado por el ayuntamiento y reportara directamente a la dirección de la Secretaria Municipal, sobre las actividades donde se fomente la cultura.

Las principales funciones son:

- Apoyos a grupos, instituciones y organizaciones en aspectos de exposiciones, festivales, muestras y talleres.
- Gestión ante autoridades estatales y federales del ramo.
- Promoción de grupos, instituciones y organizaciones municipales en aspectos culturales.
- Asesoría para el rescate, restauración y equipamiento de espacios culturales e históricos.

#### **1.3.3.5 DEPORTES.**

El titular de Deporte es nombrado por el ayuntamiento y reportara directamente a la dirección de la Secretaria Municipal, sobre las actividades donde se fomente el deporte.

Las principales funciones son:

- Apoya y fomentar los eventos deportivos.
- Organizar eventos deportivos en las ferias anuales.
- Gestionar cursos de capacitación para el deporte.
- Promover en las instituciones educativas el realizar actividades físicas.
- Así como apoyar en actividades y concursos deportivos.



---

### 1.3.3.6 PROTECCIÓN CIVIL.

El titular de Protección Civil, en coordinación con Seguridad pública realiza programas de prevención en caso de riesgos y apoyo, cuando estos se presenten en atención a la población.

Las principales funciones que realizan son:

- Evaluación de riesgos y daños.
- Análisis de vulnerabilidad de empresas, casas y comercios.
- Expedición de permisos de materia de protección civil
- Estudios socioeconómicos para el apoyo a gente de escasos recursos con bienes materiales (en zonas de riesgo y posterior a desastres).
- Servicio medico de urgencia.
- Traslados de programados en ambulancia.
- Asesoría para la realización de planes de contingencia y emergencia.

Las áreas estratégicas ofrecen apoyo a las direcciones, administrativas Mujeres en Desarrollo y Turismo, Desarrollo Agropecuario y Unidad Municipal de Gestión estas subáreas apoyan específicamente a Planeación y Desarrollo así también la jefatura de Cultura y Deportes apoyan a la Secretaria Municipal y por último Protección Civil se coordina con Seguridad Publica.

La estructura y organización de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, se representa en forma grafica denominada organigrama.



---

Para entender mejor lo que significa un organigrama, Rodríguez Valencia lo define como:

La representación gráfica de las relaciones entre funciones y los canales de autoridad y responsabilidad mostrando además las relaciones entre individuos y los departamentos<sup>18</sup>

Para lo cual las direcciones se encuentran representadas en base a la naturaleza de las actividades, el tipo de organigrama es lineal-funcional, ya que se concentra la autoridad en una sola persona, y a su vez se organiza específicamente por departamentos o áreas, en base a la especialización de cada actividad.

Haciendo hincapié en las relaciones superior-subordinados, indica los niveles jerárquicos.

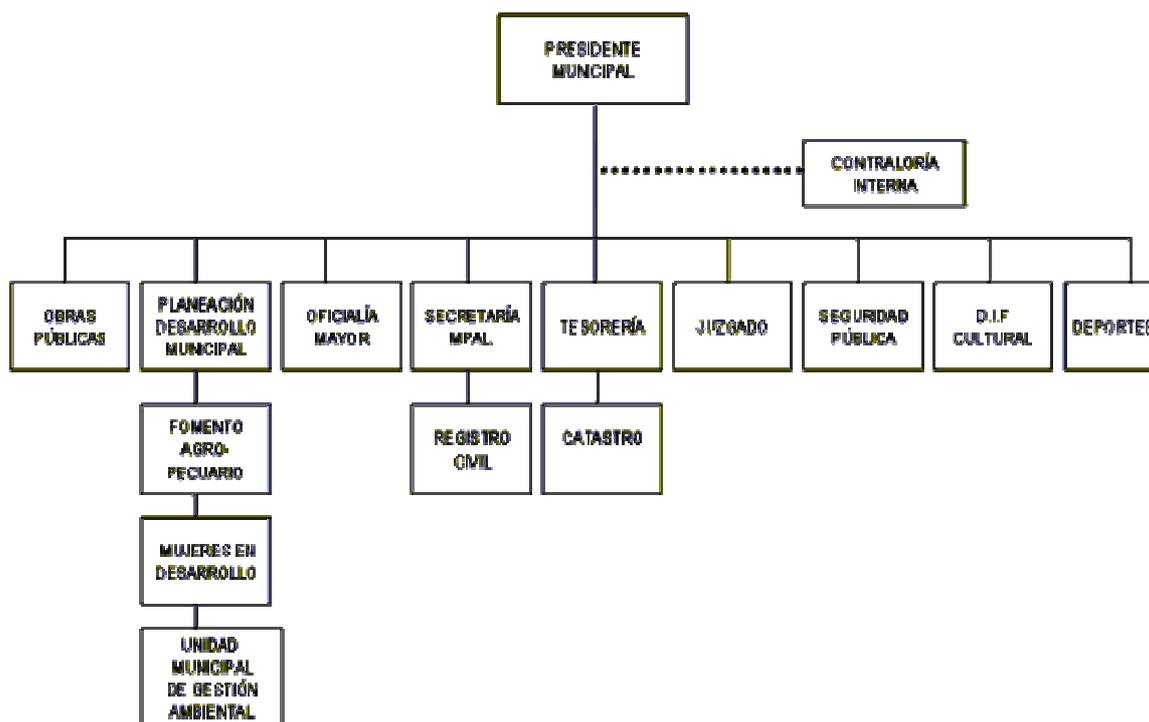
A continuación se presenta el organigrama de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hgo.

---

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: ECAFSA, 1996, p.211



## 1.4 ORGANIGRAMA.<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Cuatrecempes Mario Alberto. *Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Hidalgo*. En línea. Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/hidalgo/municipios/13050a.htm>; Internet; accesado el 23 de mayo de 2007.



---

## CONCLUSIÓN.

El Municipio de Progreso de Obregón, Hgo., esta constituido como comunidad territorial de carácter publico, con personalidad jurídica propia, capacidad política y administrativa, así lo establece La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El cual es administrado por el Ayuntamiento con el fin de mantener el orden, vigilancia, justicia y el desarrollo social dentro del marco de legalidad, con base en la estructura del gobierno municipal, integrado por el régimen político y administrativo.

- El Régimen Político, integrado por las autoridades del ayuntamiento, responsables directos de administrar la comunidad y dirigir el rumbo del municipio.
- El Régimen Administrativo, son las autoridades funcionales, responsables directos de coordinar y cumplir las decisiones tomadas por el ayuntamiento y a su vez auxiliados por las autoridades estratégicas.

Por lo que la estructura y organización de la Presidencia Municipal, depende en gran medida a la capacidad de organización de sus directivos, claramente representados en el organigrama.

En la actualidad la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, afronta las exigencias por parte de los que demandan el servicio, y acepta el desafío de coordinar e integrar al personal hacia que realice sus funciones.

En referencia al primer capitulo, se llego a que existen las condiciones, para llevar a cabo una administración eficiente dado que cuenta con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, donde se establecen las principales funciones de las áreas directivas, sin embargo, es necesario aplicar acciones de calidad para que la administración sea exitosa y se preste un mejor servicio.



---

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA.

#### 2.1 MARCO TEÓRICO.

##### 2.1.1 CALIDAD TOTAL.

En la actualidad las empresas y organizaciones hablan de calidad pero, ¿Qué es exactamente la calidad? muchas son las definiciones que existen de calidad. Sin embargo, el verdadero autor del concepto de Calidad Total, es el Doctor Armand V. Feigenbaum, quien la define como:

##### 2.1.1.1 Concepto de Calidad Total.

Es un sistema efectivo de esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración, el desarrollo, mantenimiento y la superación de la calidad, con el fin de hacer posible la satisfacción total del consumidor al nivel más económico.<sup>20</sup>

La Calidad Total, consiste en un conjunto de filosofías y sistemas de administración conectados al logro eficiente de los objetivos de la organización, para garantizar la satisfacción del cliente.

Para ubicar a la Calidad Total en el lugar que ocupa actualmente, se puede concluir:

Qué la Calidad de un bien o un servicio es aquel que cumple con satisfacer todas las necesidades, y expectativas del cliente en donde se coordinan los esfuerzos del personal para proporcionar el bien o el servicio.

---

<sup>20</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración Moderna de Persona*. México DF.: Editorial ECAFSA, 2002, p.248.



De esta manera el concepto de calidad hay que analizarlo desde la perspectiva del enfoque de sistemas, así se analizará en que consiste el Sistema de Calidad Total.

### **2.1.1.2 El Sistema de Calidad Total.**

El sistema de gestión de Calidad Total, definido por, Edward Deming<sup>21</sup> en su lista de 14 puntos forma la esencia de su filosofía de la calidad.

Las acciones que plantea la filosofía Deming, para el desarrollo de la calidad; comprenden 14 acciones y son<sup>22</sup>:

Punto 1: Crear constancia en el propósito de mejorar servicios. Innovar, destinar recursos a la investigación y educación.

Punto 2: Adoptar una nueva filosofía. Se requiere un cambio de mentalidad.

Punto 3: Dejar de depender de la inspección.

Punto 4: Adoptar una nueva política de servicio.

Punto 5: Mejorar constantemente el sistema de servicios.

Punto 6: Implantar la capacitación.

---

<sup>21</sup> Nota: William Edward Deming, Impulsor del desarrollo en calidad de Japón, fue invitado en 1950 por la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón ( JUSE ), logrando que implementaran el Control Total de Calidad usando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) de Shewhart y el Control Estadístico de Procesos. Se le considera el "Padre" de la Tercera Revolución Industrial o La Revolución de la Calidad, con sus famosos 14 puntos. Es el pionero y profeta de la Calidad Total (TQM - Total Quality Management). ( En línea ) Disponible en: <http://www.udem.edu.mx/paso/academico/profesorado/34177/FDC/gurusfdc.htm#deming>; Internet: accesado el 23 de mayo de 2007.

<sup>22</sup> Garza Treviño Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, México, DF: Editorial Mc. Graw. Hill/, 2000, pp.320-321



---

Punto 7: Adoptar e implantar el liderazgo.

Punto 8: Eliminar el miedo, crear confianza, así como un clima de innovación.

Punto 9: Derribar las barreras entre las áreas.

Punto 10: Eliminar los slogans.

Punto 11: Eliminar cuotas numéricas.

Punto 12: Despertar el orgullo de hacer bien el trabajo.

Punto 13: Estimular la educación y auto superación.

Punto 14: Crear una estructura para que la alta dirección aplique diariamente los puntos anteriores.

Como se indica, la Gestión de Calidad, es un sistema que engloba a toda la organización, está destinado a mejorar el producto o servicio y contribuye a que el personal se identifique con la organización.

La idea principal de esta teoría es: entender completamente la operación de la organización, y deberá ser concebida como un sistema.

El enfoque de sistema para la administración, se basa en la teoría de sistemas en la que analizan las relaciones internas y externas del medio ambiente de la organización, por lo que un sistema es:

Un conjunto de partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr un propósito.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México D.F.; Editorial ECAFSA, 2002, p.249



---

El Sistema de Calidad, es un modelo de administración, que busca propiciar la calidad en el sentido más amplio, en todo el personal y toda actividad que se realiza en la organización.<sup>24</sup>

El enfoque de sistemas delinea tres sistemas centrales los cuales interactúan entre si.<sup>25</sup>

El Sistema Social-Cultural. Conformado por una serie de creencias y conductas consecuentes que se comparten en la organización.

El Sistema Técnico. Compuesto por factores como la tecnología, así también como la infraestructura material.

El Sistema de Administración. Es un proceso mediante el cual la organización administra sus recursos.

Por lo tanto si interactúan los tres sistemas en conjunto, con los recursos técnicos, materiales y humanos, alcanzará el objetivo de la organización.

La Calidad Total se alcanza a través del mejoramiento continuo del sistema de calidad el cual consiste en el sistema social, sistema técnico y el sistema de administración. Como consecuencia se convierten en un modo de vida.<sup>26</sup>

Esto solo se puede lograr si la dirección se compromete con la organización y realizar todos los esfuerzos hacia la calidad.

Considerando que en toda organización planeado o no existe una forma de ver la calidad, algunas veces se considera importante otras no, por lo que la principal tendencia que existen en la administración contemporánea es la filosofía de la calidad.

---

<sup>24</sup> Voehl Frank, Jackson Meter, Aston David, *ISO 9000: Guía de Instrumentación para Pequeñas y Medianas Empresas*, Traducción de Paulina Díaz Cortés Ferrando, Mc. Graw Hill- Interamericana, 2001. México: D. F. p.2

<sup>25</sup> Stoner James A. F, Frenan R. Edgard, Daniel R. Gilberto; *Administración*. Traducción Pilar Mascaró Sacristán. México. D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.pp.241,243-244

<sup>26</sup> Ibidem. p.2



---

### 2.1.2 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD.

La filosofía de la calidad establece como principio básico el compromiso de la dirección y comprende tres objetivos, mediante los cuales busca la “satisfacción del cliente”, tal compromiso comprende<sup>27</sup>:

- Comunicar a todos los empleados la posición sobre la calidad en la dirección de la organización.
- Establecer un compromiso general para toda la organización, desde la alta dirección hasta los empleados más insignificantes en apariencia.
- Comunicar la adopción de una estrategia para toda la organización, que permita el cumplimiento de la política de calidad.

Con base a los objetivos anteriores, la dirección de la organización, deberá desarrollar algunas de las siguientes acciones que propone la Filosofía de la Calidad.

Cómo:<sup>28</sup>

- Definir y comunicar la política de calidad a toda la organización.
- Desarrollar un plan, acompañado de una visión, misión y diversos objetivos que responden a una estrategia para todas las áreas de la organización, en el corto plazo, involucramiento de manera operativa a cada uno de los empleados de la organización.
- Establecer una estructura organizacional que permita llevar a cabo el proceso de calidad.
- Asegurar que todo el personal, desde el directivo hasta el operativo, se comprometa y participe en la aplicación de la calidad, propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo.

---

<sup>27</sup> Peralta Alemán Gilberto, *De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua*. México DF: Editorial Panorama, 2002, pp. 54-55

<sup>28</sup> Ibidem.



- Proporcionar a los recursos humanos, los recursos materiales, técnicos y financieros necesarios para lograr la calidad y su aplicación o funcionamiento en la organización.
- En la Administración de Calidad, se propone una filosofía que debe ser interpretada y adecuada a cada organización para que funcione, y deberá transmitirse a todo el personal hasta convertirla en una idea de toda la organización.

### **2.1.2.1 Filosofía del modelo.**

La filosofía y los métodos de calidad han dado resultados no solamente en Japón, sino en las empresas de occidente, en México desde hace algunos años las empresas sobre todo en el sector privado han implementado programas de calidad y han obtenido excelentes resultados, de igual forma en el sector público, esta nueva influencia, se ha propagado.

Basado en los objetivos que plantea el modelo.

### **2.1.2.2 Objetivos del modelo.**

Establecer objetivos en todos los niveles y a todo el personal, además de mejorar los resultados y reducir las tareas da significado al trabajo motiva al personal, propicia la participación y el desarrollo.<sup>29</sup>

Algunos de los principales objetivos son:

- Desarrollar todas las actividades de la organización dentro de la calidad y productividad.
- Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la organización y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno esté consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.

---

<sup>29</sup> Sosa Pulido Demetrio, *Administración por Calidad*, México, Editorial Limusa, 1993, p.22



- Lograr que el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio.
- Desarrollar la organización a través de todo el personal en un marco de alta calidad en la vida laboral

Estos objetivos solo se pueden cumplir con el compromiso de la dirección, y dependerá en gran parte del liderazgo.

### **2.1.2.3 Liderazgo.**<sup>30</sup>

En una organización orientada hacia la calidad, el liderazgo es una necesidad, el compromiso por la calidad exige un estilo directivo propio, en el que se trata de guiar, conducir, motivar capacitar y dirigir personas. Para que participen de forma activa para mejorar la calidad.

De tal manera lo que distingue a los líderes de la calidad total de los líderes comunes, es la manera en la que ellos aprenden y comparten lo que han aprendido.

El liderazgo de calidad basado en una extensión de los conceptos de la calidad es un nuevo tipo de liderazgo inflexible.

### **2.1.2.4 Autoliderazgo.**

El liderazgo para la calidad requiere, el autoliderazgo, el cual implica que las acciones y actividades están diseñadas para proporcionar a las personas las habilidades, educación, compromiso, conocimientos y motivación para llevar a cabo por si mismo sus tareas relacionadas con el trabajo.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Nota: Liderazgo: Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Fuente: James C. Hunter. *La Paradoja*. Traducción de Roció Martínez Renedo. Barcelona: Urano, 1999.

<sup>31</sup> Paul James. *Gestión de la Calidad, un Texto Introductorio*. Traducido de Total Quality Management. Madrid España: Editorial Prentice Hall, 1997, p.124



---

Deming; indica que la transformación es un conocimiento profundo del sistema, de la variación y la psicología del cambio, lo cual implica que la educación y formación de asumir riesgos y de autocontrol son los principales pilares de la transformación.

La organización orientada hacia la calidad garantiza que las personas sean capaces de guiarse a si mismas. Esto implica asegurar que estén formados y educados, que dispongan de recursos y, por encima de todo están animados a identificarse con este estilo de liderazgo.<sup>32</sup>

Para que la filosofía de la calidad no quede como un simple ideal o como una buena frase, se señalan cuatro áreas de oportunidad, que deben ser satisfechas para avanzar en la implantación de un Sistema de Calidad Total.

Estas bases o áreas de la calidad, son las siguientes<sup>33</sup>:

- Que la gente sepa lo que tiene que lograr, a través de clarificar planes y objetivos.
- Que la gente sepa como hacer su trabajo, por medio de la información, capacitación general e individual, estandarización.
- Que la gente tenga los medios para realizar su trabajo, medios físicos, medios materiales.
- Que la gente quiera verdaderamente hacer su trabajo, integración, motivación.

Por lo que al aplicar un programa de calidad se obtendría, beneficios permanentes.

---

<sup>32</sup> Ibidem p.125

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México DF.; Editorial ECAFSA, 2002, pp.251-252.



### **2.1.3. ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.**

La característica fundamental de un programa de Administración de Calidad es precisamente que va dirigido a todo el personal de la empresa, desde la dirección general hasta el último nivel de la organización. Es decir, a todo lo ancho y largo de la organización, como lo dice Sosa<sup>34</sup>:

“LA CALIDAD SE VUELVE ASUNTO DE TODOS O NO FUNCIONA”

Este es el éxito de la filosofía de calidad; el que llegue a todas las personas y a todas las actividades que se desarrollan en la organización. No importa que al inicio de la implantación alguien no esté participando activamente en él, pero deberá enterarse de la filosofía de calidad y los objetivos, saber lo que se está haciendo para lograrlos.

Es propicio mencionar que al originar un cambio para mejorar la calidad e integración del personal, es necesario hablar de cambio.

#### **2.1.3.1 La Necesidad del Cambio.**

En la Administración por Calidad, se considera un cambio planeado, dirigido a mejorar la calidad, la productividad y la integración del personal. Por lo tanto, para que el cambio, se dé es necesario que haya insatisfacción, desaliento y tensión en el trabajo o en los resultados.<sup>35</sup>

El miedo al cambio se manifiesta porque atenta contra la tranquilidad cotidiana, haciendo obligatorio el desarrollo personal, obligando a emprender las tareas de una manera diferente, tal vez más difícil, haciendo en el fondo la incertidumbre de no poder responder a los nuevos retos.

---

<sup>34</sup> Sosa Pulido Demetrio. *Administración por Calidad*. México. DF: Editorial Limusa, 1991, reimpresión 1993 p.22-23

<sup>35</sup> *Ibíd.* p.28



---

El proceso de cambio debe partir antes que nada, de un verdadero esfuerzo educativo que haga entender a las personas de todos los niveles organizacionales e inclusive al sindicato.

Cuando se presenta un cambio, cualquiera que éste sea, siempre habrá personas que se resistan de una u otra manera, ya que es una reacción humana y natural. El grado de resistencia dependerá de la preparación que se tenga para manejar el cambio.

### **2.1.3.2 Resistencia al cambio.**

Por lo tanto se acepte o no los cambios se están dando fuera y dentro de la organización, puesto que es un hecho natural que las cosas cambian, lo que indica que el cambio es la modificación importante de las condiciones de trabajo de forma interna y externa. La consecuencia ante la incertidumbre se presenta, la resistencia al cambio mismo.

Se ha identificado cinco conceptos de reacción ante los cambios.<sup>36</sup>

- Negación de la realidad. Desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo, considerando que “no nos afectará, nosotros seguiremos igual”. Esto no es más que una justificación por la falta de preparación para lo que sucederá.
- Resistencia pasiva o activa. Resistirse conscientemente o no al hecho nuevo, oponerse abiertamente a lo que sucederá por considerarlo negativo, o aceptar, dejarse llevar, esperar pasivamente que las cosas ocurran.

---

<sup>36</sup> Ibíd. p.28



- Acomodación inercial. Acomodarse, aceptar, dejarse llevar, esperar pasivamente que las cosas ocurran, no se toman decisiones, sólo se aceptan las cosas como se van presentando.
- Reacción revolucionaria. Atacar y destruir lo que existe solamente por que hay que cambiar, por considerar que nada de lo que hay sirve, por no haber sido hecho por nosotros.
- Cambio planeado. Percibir, entender y asimilar el hecho nuevo, integrándolo a lo que ya existe, innovar, perfeccionar, crear prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional aprovechando todo el potencial de crecimiento personal y organizacional.

Se debe aceptar que el proceso de cambio debe ser una estrategia cuya principal característica será la persistencia para cumplir con los compromisos planteados y la fortaleza para continuar en el sendero definido.<sup>37</sup>

Uno estudio sobre el proceso de resistencia al cambio encontró 3 causas comunes en los empleados del porque se resisten al cambio<sup>38</sup>:

- Interés propio.
- Cultura Organizacional.
- Percepción del alcance de las metas.

Admite observar que la causa principal de la resistencia al cambio, es el llamado interés propio, que no es otra cosa que las razones de interés personal que afectan o alimentan el deseo de cambio, desde la óptica del trabajador.

---

<sup>37</sup> Díaz Mérito Ángel, *Liderazgo para los Procesos de Calidad*, México, D.F.: Editorial Dime Panorama; 2001 p.83

<sup>38</sup> Quijano Víctor. *Artículos de Liderazgo, Resistencia al cambio*. (En línea). Disponible en [http://www.seminarios.com.mx/articulos.php?pageNum\\_Recordset1=142&totalRows\\_Recordset1=154](http://www.seminarios.com.mx/articulos.php?pageNum_Recordset1=142&totalRows_Recordset1=154) ; Internet; accesado el 23 de mayo de 2007.



---

Por tal motivo cualquiera que sean las situaciones que se presenten ante los cambios hay que capacitarse y adoptar una actitud positiva ante las nuevas situaciones del trabajo.

Al considerar el fenómeno del cambio y el impacto que tiene en las personas, y en las organizaciones es importante reconocer el papel que tienen.

Uno de los requisitos para que funcione la de Administración de Calidad es que los ejecutivos y en general todo el personal trabaje con colaboradores. Es importante mencionar el valor que tienen en las personas en las organizaciones.

### **2.1.3.3 El valor de las personas.**

Considera que, los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología), ya que su importancia en el universo es de orden mayor. A causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores.<sup>39</sup>

Como consecuencia, el trato que se da al personal influirá en el entorno laboral.

De esta manera la calidad exige, unos empleados participativos, cooperativos, identificados, amantes de su trabajo, es decir unos empleados motivados.

Es claro que cuando el personal, está motivado se vuelve participativo y comprometido con su trabajo, requisito indispensable para que funcione, un programa o modelo de Administración de Calidad.

---

<sup>39</sup> Keith Davis, W. Newstro John. *Comportamiento Organizacional*. México DF: Mc Graw Hill, 1991 p.14



---

Esto solo será posible si se deja de manejar al personal como una herramienta más, y además de anular antiguos estilos de dirección específicamente el autocrático. El resultado, que se de al personal influirá de modo notable en la calidad laboral.

#### **2.1.4 CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

La mayoría de las veces se relaciona la calidad con el grado de perfección de un producto o un servicio, en si se refiere al sentido más amplio de la calidad en su significado de Calidad Total. Por otro lado, entendiendo que la calidad no puede ser un concepto aislado de ciertas actividades, su alcance ha sido cada vez mayor hasta constituirse como una característica de hecho, que ocurre en cualquier lugar.<sup>40</sup>

##### **2.1.4.1 Concepto de Calidad de Vida Laboral.**

Este término se refiere a lo favorable o desfavorable para los individuos en su entorno de trabajo.

Así; para que la calidad sea, deberá formar parte de la vida, de la forma de ser, de los hábitos de trabajo, y esto se logra sólo cuando se ha preparado un ambiente de trabajo donde se promueva la calidad.

Por lo tanto ¿Qué es lo que logra un ambiente de calidad? Los aspectos que forman el ambiente de calidad son:

- Ambiente físico. Es, un ambiente confortable de donde la gente no sólo tenga seguridad en su trabajo, sino lo más importante: tenga gusto de realizarlo y por lo tanto “quiera hacerlo” solo así podrá haber un compromiso con los resultados.

---

<sup>40</sup> Sosa Pulido Demetrio, *Administración por Calidad*, México D F, Editorial Limusa, 1993, pp.124-125



Entre los factores que intervienen en el ambiente físico son: la maquinaria, instalaciones equipo y recursos materiales.

- Ambiente humano. Se refiere a las relaciones humanas que predominan en el área de trabajo, de forma ascendente, descendente y lateralmente, y como es la relación con el personal.

Los factores que intervienen en el ambiente humano son las políticas, objetivos, confianza, cordialidad y comprensión.<sup>41</sup>

Considerando que el ambiente físico y humano, son factores que influyen de manera directa sobre la Calidad de Vida Laboral, existen factores como: los técnicos, materiales, la calidad del equipo y las herramientas que intervienen en la productividad de una organización. De igual forma lo que afecta la Calidad de Vida Laboral son las necesidades personales del trabajador y sus valores.<sup>42</sup>

#### **2.1.4.2 REQUISITOS PARA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

En la medida que los trabajadores se inclinan a ser dirigidos, resulta importante, para la Cultura Organizacional; establecida por el gerente de la organización. Walton, citado en Kossen Stan; sugiere ocho factores que influyen en la forma en que los empleados perciben la Calidad de Vida Laboral.<sup>43</sup>

- Compensación adecuada y justa del salario.
- Condiciones seguras y de salud en el trabajo, libre de riesgos, enfermedades y proporcionar el equipo necesario.
- Oportunidad para desarrollar y usar su capacidad humana, desarrollando habilidades y conocimientos.
- Oportunidad para un crecimiento continuo y seguro, tener una trayectoria en la organización caminar con rumbo.
- Sentimiento de aceptación, sentirse parte del equipo.

<sup>41</sup>Sosa Pulido Demetrio, *Administración por Calidad*, México DF, Editorial Limusa, 1993, pp.124-125

<sup>42</sup> Kossen Stan, *Recursos Humanos en las Organizaciones*, Traducción de Yolanda Lemus Basurto. México, DF. Harla 1995, p.192

<sup>43</sup> Ídem p.13



- Derechos del empleado, como vacaciones, prestaciones, aguinaldo etc.
- Trabajo y espacio total para la vida, en base a las relaciones con su familia y vida personal.
- Pertinencia social para la vida laboral, que la organización es responsable socialmente, con programas como ecología, ayuda a niños con enfermedades de cáncer.

Estos factores son condicionantes para mejorar la calidad de vida laboral.

Por otra parte en la Administración de Calidad, cuenta con programas como Equipos de Trabajo para mejorar la Calidad de Vida Laboral, y propicia el desarrollo de capacidades y solucionar problemas.

Estos tipos de equipos de trabajo pueden ser:<sup>44</sup>

Equipos funcionales: están compuestos por voluntarios que, por lo normal trabajan todos los días. El objetivo básico es involucrar a los empleados de primera línea para que mejoren sus actividades laborales diarias, y desarrollen sus habilidades.

Equipos interfuncionales: son equipos permanentes que se forman para solucionar problemas que trascienden las fronteras de la organización. Su objetivo es solucionar problemas específicos de alta prioridad. Una vez resuelto el problema es dispersado el equipo.

Equipos guía. Son equipos para mejorar la calidad encabezado por un vicepresidente o gerente que actúa como comité rector de todos los equipos que operan en su área, su objetivo es asignar a los empleados sobre que lineamientos trabajar.

---

<sup>44</sup> Dessler, Gary, *Administración de Personal*; traducción Pilar Mascaro Sacristán México: Editorial Pearson Educación, 2001.p.301



---

El mejoramiento del entorno laboral, mediante la participación de Equipos de Trabajo y los esfuerzos por mejorar la calidad, es hacer que los empleados a través de sus conocimientos, habilidades e ideas, resuelvan problemáticas de las áreas donde se desempeñan, también así como los Círculos de Calidad.

### **2.1.5 CÍRCULOS DE CALIDAD.**

Un programa de círculos de calidad no puede tener una definición única, pues en cada organización que se establece nace una nueva definición.

Los Círculos de Calidad están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con un dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.<sup>45</sup>

Por lo tanto los Círculos de Calidad, son un grupo de personas que se reúnen de forma voluntaria a solucionar problemas específicos de su área.

Las ideas fundamentales de las actividades de los Círculos de Calidad son:

- Contribuir a la superación personal y al desarrollo de la organización.
- Respetar la dignidad humana y crear un ambiente de trabajo agradable en el que todos estén satisfechos.
- Desplegar las capacidades y tener la oportunidad de proyectarse y descubrir posibilidades infinitas.

---

<sup>45</sup> Werther, Jr. William B, Heith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico DF: Editorial Mc.Graw Hill, 2000. p.366.



---

#### **2.1.5.1. Objetivos de un programa de Círculos de Calidad:**

- Mejorar las habilidades administrativas y de liderazgo de todo el personal de la organización. Esto se logra con la oportunidad que tiene el personal de funcionar como moderadores de los círculos.
- Incrementar el interés y la confianza de todo el personal hacia la organización y simultáneamente crear un ambiente en el que cada uno este más conciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
- Crear núcleos efectivos que provean a directores o gerentes de los medios para tomar decisiones de política de organización, y en esta forma ir alcanzando cada vez más el perfeccionamiento de las tareas.

#### **2.1.5.2. Características de los Círculos de Calidad.**

- Son un pequeño grupo de trabajadores (entre cuatro y ocho participantes)
- Pertenecen a la misma área de trabajo.
- Se reúnen voluntariamente.
- Participan activamente todos los miembros.
- Efectúan actividades continuas.
- Buscan la superación mutua entre sus miembros

En sus reuniones, los integrantes de los Círculos de Calidad abordan dos áreas de actividades:

- Problemas crónicos de su área de trabajo.
- Temas o proyectos de mejoras.

Es importante señalar que los integrantes de los Círculos de Calidad, previamente deben recibir un curso de capacitación, para reforzar sus conocimientos y proporcionarle algunos nuevos de acuerdo al tipo de problemática que se presente en la organización.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Sosa Pulido Demetrio. *Administración por Calidad*. México DF: Editorial Limusa 1993. p.101



---

Los miembros de los Círculos de Calidad necesitan capacitarse antes de iniciar sus actividades en forma autónoma, y en cada empresa deberán detectar las necesidades específicas de los miembros.

La integración de Círculos de Calidad deberá diseñarse y adecuarse a cada organización dependiendo de sus características y necesidades específicas.

### **2.1.5.3. Sistema de Trabajo de los Círculos de Calidad.** <sup>47</sup>

Consiste en:

- El círculo selecciona el problema.
- La sesión es semanal de 60 a 120 minutos.
- Formulan y se rigen por un código de conducta.
- El moderador es elegido democráticamente, una vez que el círculo de calidad se vuelve autónomo.
- Proponen soluciones no manifiestan problemas.
- Hacen su presentación al comité directivo.
- Usan una metodología para la solución del problema seleccionado.

Los Círculos de Calidad pueden evolucionar hacia otras formas de participación en las que el grado de compromiso de los empleados trascienda a la función asesora.

Los Círculos de Calidad son una forma adecuada de administrar la calidad mediante la comunicación entre la dirección y la fuerza laboral. Para conocer a un más sobre la calidad se analizará aspecto de la Cultura Organizacional.

---

<sup>47</sup> Ídem. p.103



---

## 2.1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD TOTAL.

Como primer paso para comprender y entender mejor el concepto de Calidad Total es entender en qué consiste la Cultura Organizacional. La Cultura es un concepto que inicialmente fue estudiado en la antropología donde:

“Cultura: es un conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad”.<sup>48</sup>

El concepto de Cultura Empresarial u Organizacional es de reciente aparición en el vocabulario de las empresas, y es para mejorar el funcionamiento de las organizaciones.<sup>49</sup>

### 2.1.6.1 Concepto de Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional es: “la suma de las creencias básicas de un grupo descubiertas, inventadas y desarrolladas por él, según va aprendiendo a solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna de forma que son consideradas válidas y como tales enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir”.<sup>50</sup>

Así la Cultura Organizacional, es un conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Monreal José Luís. *Diccionario Enciclopédico*. España: Editorial Océano 1995, p.440

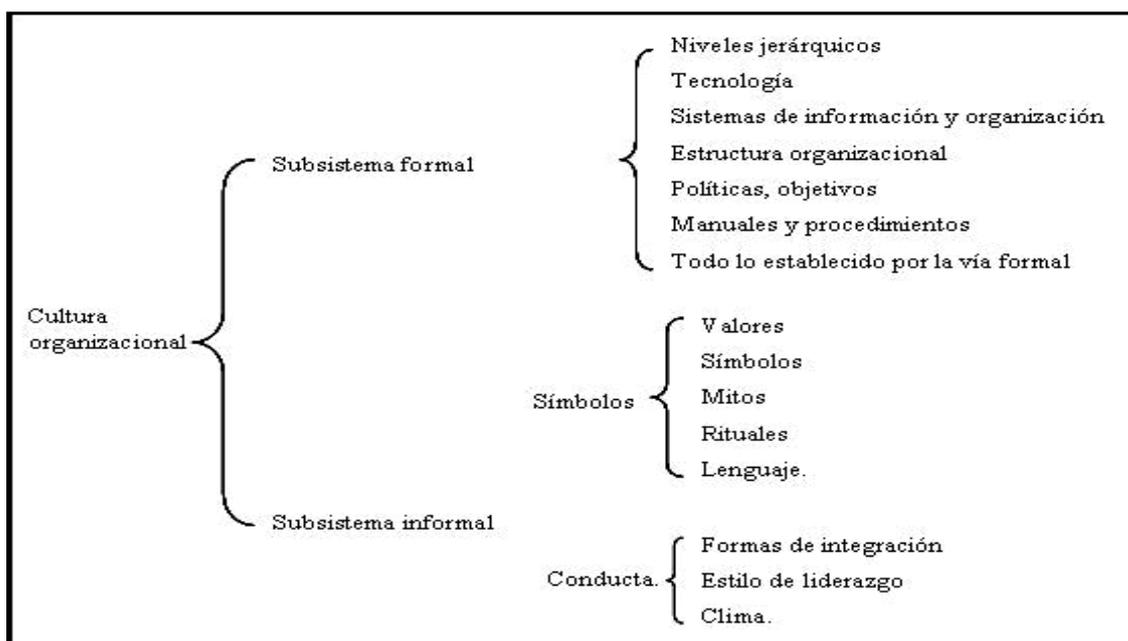
<sup>49</sup> Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús. *La Nueva Dirección de Personal en la Empresa*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana 1997, p.199

<sup>50</sup> Ídem. p.200

<sup>51</sup> Múnch Galindo Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Editorial Trillas 1998, pp.50



En el siguiente cuadro se sintetiza en que consiste la Cultura Organizacional.



**Cultura Organizacional.**<sup>36</sup>

Así se aprecia en el cuadro el sistema formal incluye, las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacción establecidos por vía formal, y el subsistema informal incluye las conductas y símbolos que se practican en la organización valores, clima y mitos.

En este contexto, la cultura es la forma de vivir de un pueblo, que determina la forma de ser de sus miembros; las personas que pertenecen a una cultura comparten una serie de valores, tradiciones, creencias y estructuras mentales que condicionan su actuar en la sociedad como individuos.

La cultura en una sociedad interviene directamente en la cultura de las organizaciones y como consecuencia en la productividad y la calidad de sus miembros. Debido a que los valores culturales predominantes en una sociedad influyen en los valores organizacionales es conveniente mencionar las características del país.

<sup>52</sup> Ídem p.50



### 2.1.6.2 Cultura mexicana.

Mucho se ha escrito acerca de la personalidad y rasgos culturales del mexicano, comprender los valores culturales del mexicano, implica entender los antecedentes históricos y la pluralidad étnica del país, porque el presente es resultado de pasado de México; así:

“Viejo o adolescente, criollo o mestizo, obrero o licenciado, el mexicano se me aparece como un ser que se encierra y se preserva: máscara el rostro y máscara la sonrisa”<sup>53</sup>

Estas palabras de Octavio Paz, tomadas de una de sus principales obras, *El laberinto de la soledad*, aborda, mediante una profunda visión filosófica y cultural, el tema de la mexicanidad.

Octavio Paz (Citado en Pérez) enuncia que desde niños se enseña a sufrir con dignidad las derrotas; por ello, la resignación es una de las virtudes más populares. Por lo qué.

El mexicano está siempre a la defensiva, preparado para responder cualquier agresión. La desconfianza es su estado natural, raras veces se le observa en una actitud abierta y franca, porque considera que ofrece un flanco vulnerable al enemigo. Prefiere ser hermético, encerrado en sí mismo, guardarse y guardar lo que se le confía.<sup>54</sup>

A pesar que resulta difícil establecer rasgos comunes en las distintas clases y grupos de población, a continuación se describen algunas de las características generales que prevalecen en una gran parte de los mexicanos, de acuerdo con lo que postulan Samuel Ramos y Octavio Paz, en sus magistrales ensayos acerca del mexicano, citado en Pérez<sup>55</sup>:

---

<sup>53</sup> Octavio Paz. Citado en Pérez Góngora Juan Carlos, *Valores en la Cultura Empresarial*. México: Mc. Graw Hill, 1999, p.16

<sup>54</sup> Ídem.

<sup>55</sup> Munch Galindo Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Editorial Trillas 1998, pp.58-62



- 
- Inseguridad y desconfianza. Uno de los rasgos característicos de la gente dominada es que temen y fingen ante el señor; es en la colonización en donde se puede encontrar la raíz de la desconfianza y hermetismo del mexicano.
  - Amor a las fiestas. Ante su continuo hermetismo, el mexicano busca formas de catarsis vital para exteriorizar sus sentimientos y para establecer puntos de contacto con los demás, principalmente por medio de fiestas y celebraciones estruendosas, ya sea religiosas, patrióticas o personales; cualquier motivo es bueno para romper el silencio interior.
  - Falta de identidad nacional. El mestizaje, la colonización y el sentimiento de ambivalencia en el mexicano originan que éste sienta una solidaridad mínima hacia la sociedad y su país. Corrupción, contaminación, indisciplina, improductividad, son producto de la falta de identidad nacional.
  - Culto y amor a la muerte. El culto por la muerte, la indiferencia ante la vida, la creencia de que todos los acontecimientos están predeterminados y de que al fin y al cabo todo va a morir, forman parte de la mística del mexicano.
  - Desorden. Las tres características anteriores originan la indisciplina y el desorden, ya que predomina el gusto por improvisar y crear, más que por esforzarse. El clima benéfico y la accesibilidad a los recursos naturales influyen también en el escaso interés por el esfuerzo, el orden y el trabajo.

No todos poseen estas características, pero prevalecen en gran parte de la población del país. Es preciso promover la conciencia del valor de la cultura el orgullo y amor a la patria, para así obtener mayor solidaridad y compromiso ante las organizaciones, es necesario plantear programas acordes con los rasgos culturales del país o sociedad.



---

La Cultura Organizacional y Calidad Total. La relación; se sustenta en una serie de valores que se orienta a la satisfacción de las necesidades reales de los clientes. Para desarrollarla, se requiere individuos que posea valores; como lealtad, disciplina, compromiso y responsabilidad.

Para entender mejor las principales elementos de la Cultura Organizacional se mencionaran algunos:

### **2.1.6.3 Elementos de la Cultura Organizacional.**

- Creencias: son las ideas y conceptos más generales acerca del mundo y del lugar que en él ocupa la persona. Son los cimientos de la cultura.
- Valores: refleja la concepción compartida de lo que es deseable. Son los ideales aceptados por el grupo, que establecen las directrices para el comportamiento diario.
- Héroes: son los modelos de comportamiento. Representa a personas con cuyas creencias y valores demuestran la potencialidad de la cultura que representan. Demuestran que el ideal de éxito es alcanzable y por ello mismo son fuente de motivación para el resto.
- Comunicación: es el conjunto de medios a través de los cuales se difunden las creencias y los valores de la empresa
- Mitos: son las historias y anécdotas que se cuentan en las empresas acerca de acontecimientos del pasado y que reflejan la misión, creencias y valores de dicha cultura.
- Rituales: son actividades sistemáticas y programada que se realizan en las empresas para señalar ciertos momentos clave.



- 
- Lenguaje: son las palabras utilizadas en la empresa que suponen etiquetas para las categorías de la experiencia.

El lenguaje es una manifestación de la cultura a través de tres sistemas:

- a) Sistemas sociales (roles, grupos, carrera, tiempo y espacio social)
- b) Sistemas tecnológicos (herramientas, técnicas y habilidades)
- c) Sistemas ideológicos (creencias y valores).

A todo el proceso de aprendizaje de estos sistemas de reglas de comportamiento se le denomina **Enculturación**.

- Sistemas sociales: las personas en las empresas cumplen un papel. Sé organizar en grupos, desarrollan su carrera profesional en diferentes etapas, y estructuran el tiempo y el espacio dando lugar a una situación social.
- Sistemas tecnológicos: es el conjunto de herramientas, técnicas y habilidades que las empresas han venido desarrollando y transmitiendo a sus personas.
- La Enculturación: también se denomina socialización y es el “proceso por el que las personas aprenden a interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de el medio ambiente, lo integran a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias, así al entorno social en cuyo seno debe vivir”.<sup>56</sup>

De manera que la cultura es la forma de vivir de un sociedad, región o de un país y determina la forma de ser de sus miembros, donde comparten valores, tradiciones, creencias y estructuras mentales que condicionan su actuar en la sociedad.

---

<sup>56</sup> Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús. *La Nueva Dirección de Personal en la Empresa*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill/interamericana1997.p.200



---

## 2.7 CALIDAD EN EL SERVICIO.

Las organizaciones se caracterizan por la calidad de los servicios que entrega a los clientes, la calidad depende de las actitudes del personal que labora en la organización.

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

Lo que implica que el personal en todas las áreas deben ser conscientes que el éxito de las relaciones entre la organización y los ciudadanos depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas que solicitan.

La motivación en el trabajo constituye un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de la cultura del servicio. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden un mejor servicio.<sup>57</sup>

El personal de contacto desempeña dos funciones básicas ante el cliente una es de carácter operatorio y otra de naturaleza representativa.

- Por que es el elemento más poderoso de entrega del producto o servicio.
- Y es la imagen de la organización al exterior, y es el vínculo que relacional a través del cual los clientes se comunican con ella.<sup>58</sup>

De ahí la importancia de las palabras, gestos, aspecto externo y todo cuanto en una persona es objeto de comunicación.

El personal se convierte en protagonista del servicio y atención al cliente por lo tanto se debe prestar atención a lo siguiente.

- El trato receptivo y agradable, pero mesurado.
- El interés en el problema que plantea el cliente.
- Eficacia en su resolución.

---

<sup>57</sup> Palafox de Anda Gustavo, *Calidad en el Servicio*. (En línea) Disponible en: [http://www.pyme.com.mx/articulos/pyme/todos los articulos/calidad\\_ en\\_el\\_servicio.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos/pyme/todos%20los%20articulos/calidad_en_el_servicio.htm), accesado el 23 de mayo de 2007.

<sup>58</sup> Larrea, Pedro. *Calidad del Servicio*. España: Díaz de Santos, 1991.p.183



---

## CONCLUSIÓN.

El concepto de Calidad consiste en un conjunto de filosofías y sistemas de administración, en donde se coordinan los esfuerzos para mejorar el producto o servicio, con el fin de cumplir las expectativas y necesidades de los clientes.

Por lo tanto la organización deber ser analizada como un sistema en donde se coordinen los sistemas socio cultural, el técnico y de administración.

De ahí que la idea principal de la filosofía de calidad, es que la dirección debe posicionar en primer lugar a la calidad estableciendo un compromiso real entre esta y los empleados, para el cumplimiento de la misma.

Lo que implica que el personal deberá ser tratado con respeto, y deberán ser motivados para realizar su trabajo; logrando así que identifiquen con lo organización y se involucre en la solución de problemas; mediante equipos de trabajo o grupos nominados círculos de calidad, además de proporcionarles el equipo necesario así como las condiciones para su realización.

En la Administración de Calidad se requiere que se compartan una serie de valores tales como, responsabilidad, igualdad respeto, estos valores son el reflejo de la cultura que existe en la organización ya que gran parte del éxito de promover el cambio hacia la calidad depende en gran parte de la cultura y se observara en la calidad del servicio.

De esta manera la Calidad no es una formula o un método. Se requiere diseñar un programa de acuerdo con la cultura y estilo de organización, en la que se requiere el compromiso de la dirección; si no los programas estarán condenados al fracaso por lo que es conveniente comprender la filosofía de la calidad.



---

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL.

En el presente capítulo se señalan las bases teóricas y conceptos básicos que se utilizarán, en la investigación. Así como algunas definiciones que hacen necesarias para abordar la temática del presente trabajo.

2.2.1 **Calidad Total.** Un sistema efectivo de esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y la superación de la calidad, con el fin de hacer posible la satisfacción total del consumidor y el nivel más económico.<sup>59</sup>

2.2.2. **Sistema:** Un conjunto de partes interdependientes que funcionan como un todo para lograr un propósito.<sup>60</sup>

2.2.3. **Sistema Social-Cultural.** Es una serie de creencias y conductas consecuentes que se comparten en toda la organización.

2.2.4. **Sistema Técnico.** Está compuesto por factores como las tecnologías usadas, así como la infraestructura material.

2.2.5 **Sistema de Administración.** Es el proceso mediante el cual la organización administra sus recursos.<sup>61</sup>

2.2.6. **Liderazgo** Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.<sup>62</sup>

2.2.7. **Negación de la realidad.** Desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo, considerando que “no nos afectará, nosotros seguiremos igual.

---

<sup>59</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. México D.F. Editorial ECAFSA, 2002 p.248

<sup>60</sup> Ídem p.249

<sup>61</sup> Stoner James A. F. r , R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert; *Administración*. Traducción Pilar Mascaró Sacristán. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996. pp241,243-244

<sup>62</sup> Hunter James C. *La Paradoja*: Traducción de Rocío Martínez Renedo. Barcelona: Urano, 1999.p65



---

2.2.8. **Resistencia pasiva o activa.** Resistirse conscientemente o no al hecho nuevo, oponerse abiertamente a lo que sucederá por considerarlo negativo, o aceptar, dejarse llevar, esperar pasivamente que las cosas ocurran.

2.2.9. **Acomodación inercial.** Acomodarse, aceptar, dejarse llevar, esperar pasivamente que las cosas ocurran, no se toman decisiones, sólo se aceptan las cosas como se van presentando.

2.2.10. **Reacción revolucionaria.** Atacar y destruir lo que existe solamente por que hay que cambiar, por considerar que nada de lo que hay sirve, por no haber sido hecho por nosotros.

2.2.11. **Cambio planeado.** Percibir, entender y asimilar el hecho nuevo, integrándolo a lo que ya existe, innovar, perfeccionar, crear prever y planear soluciones y acciones.<sup>63</sup>

2.2.12 **Valor de las Personas.** Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología), ya que su importancia en el universo es de orden mayor. A causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores.<sup>64</sup>

2.2.13. **Equipos interfuncionales.** Son equipos permanentes que se forman para solucionar problemas que trascienden las fronteras de la organización.

2.2.14. **Equipos funcionales:** están compuestos por voluntarios que, por lo normal trabajan todos los días.

---

<sup>63</sup> Sosa Pulido Demetrio. *Administración por Calidad*. México. DF: Editorial Limusa, 1991, p28.

<sup>64</sup> Keith Davis, W. Newstro John. *Comportamiento Organizacional*. México DF: Mc Graw Hill, 1991 p.14



2.2.15. **Equipos guía.** Son equipos para mejorar la calidad encabezado por un vicepresidente o gerente que actúa como comité rector de todos los equipos que operan en su área, su objetivo es asignar a los empleados sobre que tarea y sobre lineamientos trabajar.<sup>65</sup>

2.2.16. **Círculos de Calidad:**

Los círculos de calidad están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.<sup>66</sup>

2.2.17. **Cultura:** Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.<sup>67</sup>

2.2.18. **La Cultura de Empresa u Organizacional** es la suma de las creencias básicas de un grupo descubiertas, inventadas y desarrolladas por él, según va aprendiendo a solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna de forma que son consideradas válidas y como tales enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Dessler, Gary, *Administración de Personal*, traducción Pilar Mascaro Sacristán México: Pearson Educación, 2001.p.301

<sup>66</sup> . Werther, Jr. William B, Heith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humano*, Mexico, DF. Editorial Mc.Graw Hill 2000. p.366

<sup>67</sup> Monreal José Luís. *Diccionario Enciclopédico*. España: Editorial Océano, 1995.p.440

<sup>68</sup> Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús. *La Nueva Dirección de Personal en la Empresa*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana, 1997.p.200



---

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA.

#### 3.1 Conceptos Preliminares.

El presente capítulo tiene la finalidad de analizar y describir los métodos que se emplearon en la investigación, con el propósito de obtener la información necesaria para proponer un Sistema de Administración de Calidad; para la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hgo.

##### 3.1.1 Investigación Científica.

Es el proceso mediante el cual, se pretende obtenerse información relevante, imparcial y fidedigna, de un tema determinado mediante la aplicación de métodos y técnicas.<sup>69</sup>

En el sentido más amplio investigar; es indagar o buscar algo. El estudio científico es el proceso que mediante la aplicación del método científico, se espera obtener resultados, relevantes.

##### 3.1.2 Tipo de Investigación.

En la presente investigación: se realizó un estudio de tipo exploratorio descriptivo; a continuación se explica en que consiste; cada uno.

---

<sup>69</sup> García Fernández Dora. *Metodología del Trabajo de Investigación*; México DF: Editorial Trillas:1998, p.12



---

### 3.1.2.1 Estudio Exploratorio:

El estudio exploratorio permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Ya que el propósito es recabar información para reconocer, ubicar y definir el problema.<sup>70</sup>

### 3.1.2.2. Estudio Descriptivo:

Esté estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a análisis.

Además de identifica las características del universo de investigación; señala formas de conducta, establece comportamientos. El objetivo del estudio descriptivo es que se obtiene una extensión más precisa del problema separándolo en partes.<sup>71</sup>

### 3.1.2.3. El Diseño de la Investigación.

El presente estudio se abordó desde un enfoque no experimental; basado en el diseño de la investigación transeccional o transversal, el cual consiste en recolectar, datos en un momento y en un tiempo único.<sup>72</sup>

Para realizar el estudio, se formuló una hipótesis; con la que se habrá de aprobar o refutar el estudio, con base a la recopilación de la información.

La hipótesis indica lo que se esta buscando o tratando de probar y se define como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de preposiciones.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill 2005. p.115

<sup>71</sup> Rojas Soriano Raúl. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México: Editorial Plaza-Valdez.2001, p.42

<sup>72</sup> Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill 2005, p.270



---

### **3.2. Planteamiento de la Hipótesis.**

Implementar un Sistema de Administración de Calidad (SAC), mejoraría la calidad del servicio, el liderazgo y la calidad de vida laboral de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo.

#### **Variable independiente.**

Sistema de Administración de Calidad.

Modelo de Administración; basado en la filosofía de la calidad donde se presentan acciones para el desarrollo, mejoramiento del servicio y/o producto que ofrecen las organizaciones.

Al implementar un Sistema de Administración de Calidad, traería beneficios a los empleados, por que estarían más capacitados; para el desarrollo de sus labores y se vería reflejado en el servicio, fortalecido y reestructurado la organización.

#### **Variable dependiente.**

- Calidad del Servicio.

Es el resultado de ayudar y brindar al cumplimiento de las expectativas del usuario, a través de la capacidad de respuesta oportuna y trato agradable, proporcionando el producto o servicio que demanda, el cliente.

Lo cual significa que al ser mejorado el servicio se proyecta una administración eficiente y comprometida en proporcionar un buen servicio.

---

<sup>73</sup> Ibíd. p.69



- 
- Liderazgo.

Es el arte de influir sobre los demás a realizar acciones en beneficios y logros en los objetivos del bien común.

Lo que implica que las acciones y actividades estén diseñadas para proporcionar a las personas las habilidades, educación, capacitación, compromiso y la motivación para el cumplimiento de sus tareas y el logro de los objetivos.

- Calidad de Vida Laboral.

Es lo favorable o desfavorable de las condiciones en el trabajo lo que está, sujeto a las condiciones de trabajo como las herramientas, recursos materiales, financieros para el desempeño de las labores de los empleados.

Esto permite a los empleados el desempeño de sus labores, lo que implica que las condiciones deben ser las óptimas, como la infraestructura y las prestaciones para que se sientan identificados con la organización.

### **3.3. Selección de la muestra.**

Es de vital importancia establecer las características de la población con el fin de delimitar cuales serán los parámetros muestrales. Por lo tanto para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis.<sup>74</sup>

La unidad de análisis es la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo, en las áreas administrativas y operativas.

---

<sup>74</sup> *Ibíd.* p.300



---

El tipo de muestra se caracteriza en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación.

En las muestras probabilísticas. Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se define por las características de la población y el tamaño de la muestra.<sup>75</sup>

El presente estudio se basó en ambas pruebas, en el caso de las entrevistas semiestructuradas, se realizó un muestreo no probabilístico, para el cual se eligió una muestra representativa de la población, en cuanto a la aplicación del cuestionario, se realizó una muestra probabilística, eligiéndose de manera aleatoria los casos.

### 3.3.1. Tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra en el muestreo probabilístico se realizan las siguientes etapas:

1.- Se determina el nivel de confianza con el que se desea trabajar., este nivel es un valor tipificado que se encuentra en las tablas Z o áreas debajo de la curva.

X= 1 o el 66% de confianza.

X= 2 o el 95% de confianza.

X= 3 o el 99% de confianza.

El más usual es 2 o.

---

<sup>75</sup> Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill 2005, p.305



2.- Estimar las características del fenómeno investigado, determinar la probabilidad de que se realice el evento (p) o que no se realice (q), cuando no se posee suficiente información de la probabilidad del evento se asignan los valores máximos.

$$p=.50 \quad q=.50$$

La suma de p+q siempre debe ser igual a 1.

3.- Determinar el grado de error máximo aceptable, por lo regular se trabaja con el 5% ya que las variaciones superiores al 10% reducen demasiado la información.

Para calcular el error de estimación con el nivel de confianza del 95% o 2  $\sigma$  se aplica la siguiente formula:

$$e = \frac{Z^2 p q}{n}$$

En donde:

e= error de estimación

n= numero de elementos.

p= probabilidad a favor

q= probabilidad encontrada.

Z= 1.96<sup>2</sup>

Sustituyendo los valores.

$$e = \frac{3.84 (.80) (.20)}{120} = 5.12$$

El error de estimación es de 5%.

5.- Se aplica la formula del tamaño de la muestra, de acuerdo al tipo de población.



Infinita. Cuando no se sabe el número exacto de unidades de la población.

Finita. Cuando se conoce cuantos elementos tiene la población.

Para cada tipo de población se utiliza una formula distinta.

Para poblaciones finitas la formula es, la siguiente:<sup>76</sup>:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N E^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

p= la probabilidad a favor.

q= la probabilidad en contra.

E= error de estimación o precisión.

N= universo

Z= nivel de confianza.

Sustituyendo la formula calculamos el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.80) (.20) (120)}{(120) (.05)^2 + (1.96)^2 (.80) (.20)} = 80.6$$

El resultado de la aplicación de la formula es de 80.6, por lo que se realizó a un total de 81 cuestionarios para la investigación.

<sup>76</sup> Munch Lourdes, Ángeles Ernesto, *Métodos y Técnicas de la Investigación*, México, D.F.: Editorial Trillas, 2000, pp.100, 106.



---

### 3.4 Diseño de instrumentos de investigación.

Para obtener la información del presente estudio se utilizaron los datos primarios con carácter personal, para lo cual se requirió de dos instrumentos como la entrevista semiestructurada y el cuestionario.

La entrevista consiste en la obtención de información oral de una persona recabado por el entrevistador directamente.<sup>77</sup>

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, respecto a una o más variables a medir.<sup>78</sup>

#### 3.4.1 Guía de entrevistas.

La entrevista semiestructurada, se basa en una guía de asuntos o preguntas que el investigador tiene la libertad de introducir preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información.<sup>79</sup>

La entrevista semiestructurada; comprende 3 dimensiones que son:

Dimensión 1: La Administración de Calidad: conocer los aspectos más relevantes en cuanto a la calidad.

Dimensión 2: La Administración de la organización y recursos humanos: conocer aspectos en relación a la capacidad de organización, recursos humanos.

Dimensión 3: La Cultura de Calidad y calidad del servicio: conocer la cultura que impera en la organización y como es el servicio que ofrecen.

---

<sup>77</sup> Arias Galicia Fernando, *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. México D.F.: Editorial Trillas, 2001 p.223.

<sup>78</sup> Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill 2005, p.391

<sup>79</sup> *Ibíd.* p.455



---

La entrevista semiestructurada; esta integrada por 12 preguntas semiabiertas en las que se busca conocer cuales son los requerimientos para determinar la necesidad de implementar un Sistema de Administración de Calidad, (Ver anexo 1).

### **3.4.2 Cuestionario.**

El cuestionario, denominado a veces también cédulas; consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador.<sup>80</sup>

El diseño del cuestionario; se realizó para las áreas de nivel operativo, con la finalidad de conocer, como es la calidad de vida laboral y el liderazgo.

El cuestionario consiste en 8 preguntas cerradas. (Ver anexo 2).

### **3.5 Estrategia para recopilar la información.**

Para obtener los datos de la investigación se utilizaron como instrumentos; la entrevista semiestructurada y el cuestionario; en la aplicación de la entrevista semiestructurada se realizó un piloteo de la misma.

Posteriormente se aplicó de manera personal a los responsables de las áreas de la organización; como fue al Presidente Municipal, Síndico, Regidores.

Así también a los responsables de las áreas de: Oficialía Mayor, Planeación y Desarrollo, Oficial Menor Conciliador, Reglamentos y Espectáculos, Secretaria Municipal, Tesorería, Contraloría Obras Publicas, etc.

---

<sup>80</sup> Arias Galicia Fernando, *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. México D.F.: Editorial Trillas, 2001 p.227



---

En cuanto a la aplicación del cuestionario, se realizó a los niveles operativos de la Presidencia Municipal, como auxiliares, secretaria, policías, de un total de 81 empleados de acuerdo al tamaño de la muestra el cual representa el 68% del total del universo de estudio.

La duración de la entrevista fue de 40 minutos, es preciso mencionar que tanto la entrevista como el cuestionario, se realizaron de lunes a viernes en el horario de 9: 30 a.m. 2:00 p.m. y de 4:00 p.m. 6:00 p.m.

### **3.6 Análisis de la información.**

Para realizar la tabulación de la información fue necesario utilizar el programa Excel, en conjunto con el programa SPSS. Versión 13.<sup>81</sup>

Una vez que se recopiló la información, y se tabulo fue necesario analizarla para presentar los resultados. Existen dos áreas de la estadística aplicables a la investigación: la estadística descriptiva como su nombre lo indica, organiza y resume datos, y la inferencial, es aquella que realiza inferencias o predicciones acerca de la población.<sup>82</sup>

Para el análisis se aplico la estadística descriptiva, utilizando la escala de medición. La escala de medición nominal es aquella que cuenta y clasifica los datos en categorías, y la técnica que se utilizó fue la de porcentajes y frecuencias para presentar los resultados,<sup>83</sup> en la estadística inferencial se aplicó la prueba de distribución normal probabilística o prueba Z, para comprobar la hipótesis.

---

<sup>81</sup> SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) es un programa estadístico informático para ciencias sociales y empresas de investigación de mercado, versión para Windows, 2004.

<sup>82</sup> Munch Lourdes, Ángeles Ernesto, *Métodos y Técnicas de la Investigación*, México, D.F: Editorial Trillas, 2000, pp.126-128.

<sup>83</sup> *Ibíd.*, pp.127-128.



---

La distribución normal probabilística se puede usar para probar un valor hipotético de la media poblacional, cuando la población tiene una distribución normal y es conocida.

Para obtener la distribución probabilística, se utilizó la siguiente fórmula:

$$Z_0 = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\sigma/\sqrt{n}}$$

Donde:

$Z$  = distribución normal.

$\bar{X}$  = media muestral.

$\mu$  = media poblacional.

$\sigma$  = Desviación estándar.

$n$  = tamaño de la muestra.

En la suposición que deseamos probar se conoce como hipótesis nula y se simboliza con:  $H_0$ , y la hipótesis alternativa se simboliza con  $H_a$ , a la cual se le conoce como hipótesis de investigación.

Para la prueba de la hipótesis, las variables analizadas son las siguientes:

- Liderazgo.
- Calidad de vida laboral.

1.- Edad de los empleados.

2.- Nivel de escolaridad.

3.- ¿Cómo son las relaciones humanas en el área de trabajo?

4.- ¿Cómo son las condiciones del equipo y mobiliario con el que trabajo?

5.- ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se observa en su trabajo?



---

## CONCLUSIÓN.

La metodología, basada en el método científico fue necesaria por la aplicación de los métodos y técnicas que aprobaran el estudio. El tipo de investigación que se realizó fue exploratorio descriptivo, el cual permitió recabar la información e identificar características del universo de estudio, obteniendo información más precisa, bajo el diseño de la investigación transeccional o transversal donde se recolectaron datos en un momento y un tiempo único.

Se formulo la hipótesis ya es la respuesta tentativa al fenómeno investigado, para determinar la muestra fue necesario seleccionarla; y lo primero que se hizo fue definir la unidad de análisis y que fueron las áreas administrativas y operativas de la Presidencia Municipal.

Para recopilar la información se selecciono la muestra, el tipo de muestra se caracteriza en dos grandes ramas la muestra probabilísticas y las muestras no probabilísticas, el presente estudio se baso en ambas, donde se eligió una muestra representativa de la población, para la entrevista semiestructurada y el cuestionario se aplico una formula dado que se conoce el tamaño del universo y se eligió de manera aleatoria los casos.

En la aplicación de la entrevista semiestructurada se realizo un piloteo de la misma y se diseño para las áreas de nivel directivo y comprendió tres dimensiones la administración de calidad, administración de la organización y recursos humanos; cultura organizacional y calidad en el servicio, conformada por 12 preguntas semiabiertas especificadas en el anexo 1.

El cuestionario se diseño para las áreas de nivel operativo con la finalidad de conocer la calidad de vida laboral y liderazgo, consiste en 8 preguntas cerradas detalladas en el anexo 2.

Para realizar el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva, utilizando la escala de medición nominal la cual clasifica y cuenta los datos y la técnica utilizada para presentar los resultados fue la de porcentajes y frecuencias, así como en la estadística inferencial se utilizó la distribución probabilística o Z, para la prueba de la hipótesis.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación de la entrevista semiestructurada y el cuestionario que se realizó a los representantes de las áreas operativas y administrativas de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón; Hgo, estos resultados permitieron responder tanto al objetivo general como a los específicos.

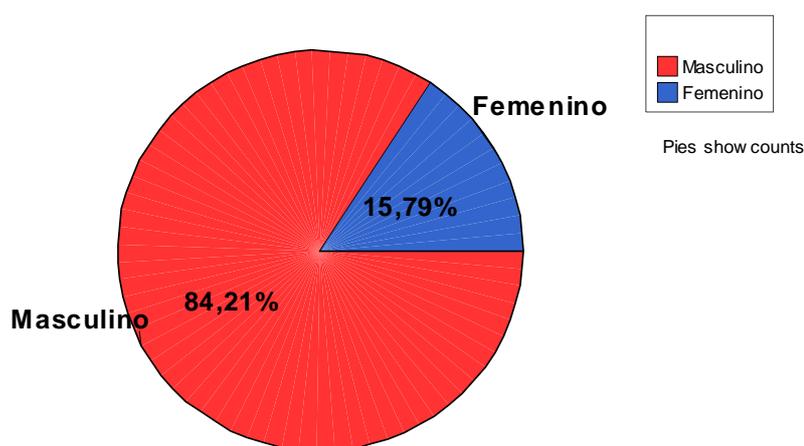
#### 4.1 Resultados de la entrevista semiestructurada.

##### 4.1.1 Características de los sujetos entrevistados.

La aplicación a un total de 19 sujetos entrevistados, equivale al 100%, del total de las entrevistas realizadas; el 84.2% esta representado por sexo masculino y el 15.8% son el sexo femenino; como lo muestra la gráfica aún es mayor el porcentaje de personas del sexo masculino que ocupan puestos directivos, con respecto al sexo femenino.

#### Sexo de los entrevistados áreas directivas.

Gráfica 1.

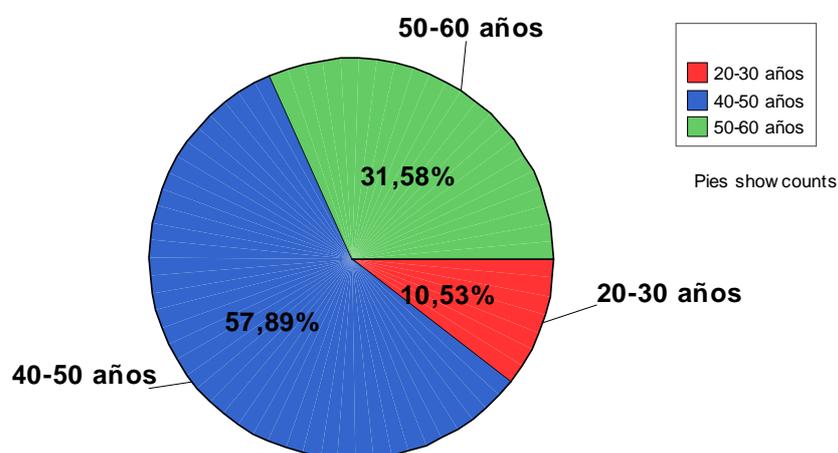




## La edad de los sujetos entrevistados áreas directivas.

Acerca de la edad de las personas entrevistadas, el porcentaje más significativo fluctúa entre los 40 y 50 años con un 57.9%, por otra parte el con 31.6% comprende entre los 50 y 60 años, en menor porcentaje el 10.5% los que oscilan entre los 20 y 30 años.

Gráfica 2.

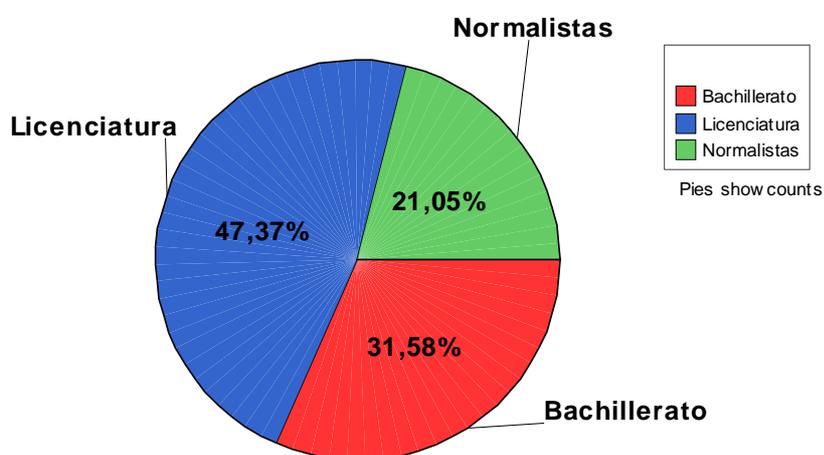




### Nivel de escolaridad áreas directivas.

El porcentaje más importante es de 47.4% y concierne en el nivel de licenciatura como contaduría, administración e ingeniería, por otro parte el 31.6% corresponde a el nivel bachillerato y por último 21.1% de profesores normalistas.

Gráfica 3.

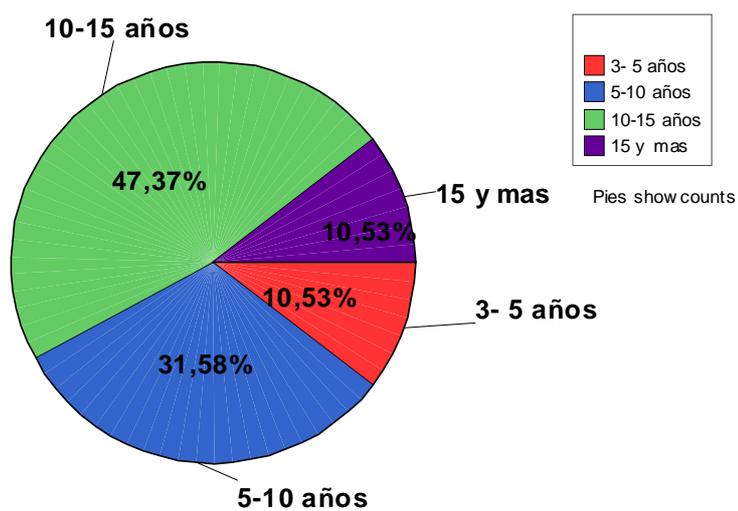




### Experiencia laboral en áreas directivas.

En relación a la experiencia laboral el 47.4% oscila entre los 10 y 15 años, por otro parte el 31.6% menciona tener experiencia entre 5 y 10 años, con el 10.53% señalo tener experiencia de más de 15 años, y finalmente el 10.53% indico tener experiencia entre 3 y 5 años.

Gráfica 4.





#### 4.1.2 Resultados de la entrevista.

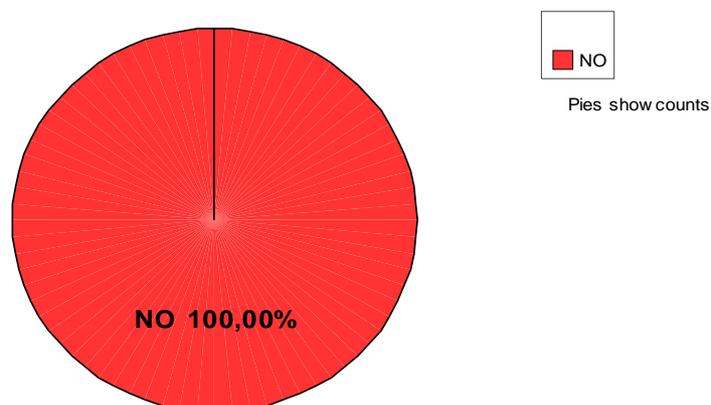
Acercas de la aplicación de la entrevista semiestructurada para conocer aspectos de la Administración de Calidad se realizaron las siguientes preguntas, 1, 2, 3, y 4 a continuación las respuestas obtenidas.

##### 1.- ¿Cuenta la organización con algún programa, o sistema de calidad?

El 100% de los entrevistados de las áreas directivas, señalaron que la organización, carece de un programa o sistema de calidad, argumentando que se están reorganizando. Al respecto se puede deducir que no lo han considerado por falta de visión, esto se refleja en la organización y el servicio, lo que provoca algunas deficiencias en los resultados a la ciudadanía.

Así como señala Frank Voehl que el sistema de administración, busca propiciar la calidad en el sentido más amplio, en todo el personal y toda actividad que realiza en la organización.<sup>84</sup>

Gráfica 5



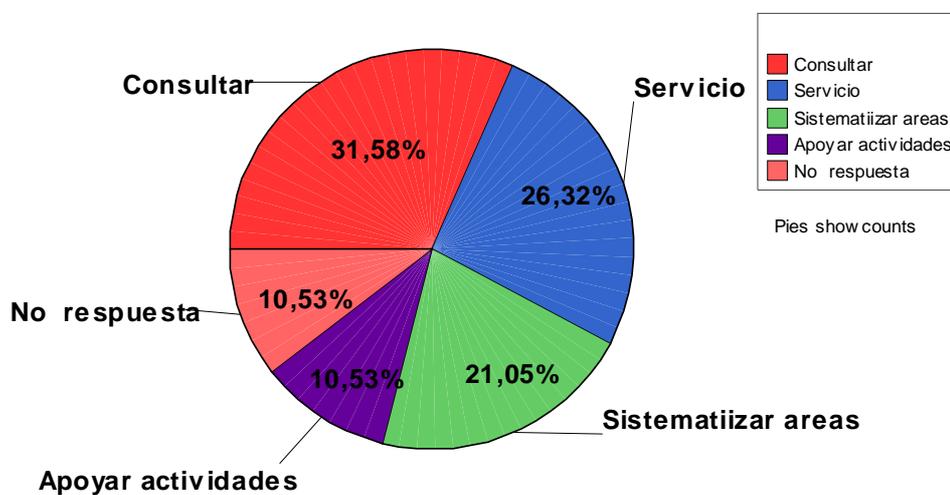
<sup>84</sup> Voehl Frank, Peter Jackson, David Aston , *ISO 9000: Guía de Instrumentación para Pequeñas y Medianas Empresas*, Traducción de Paulina Díaz Cortés Ferrando, Mc. Graw Hill- Interamericana,2001, México: D. F. p,2



## 2.- ¿Cuál sería la política de calidad para la organización?

Las respuestas obtenidas sugirieron con, 31.6%, que consultar a la ciudadanía para definir los planes de desarrollo municipal, por otra parte el 26.3% indicó que brindar atención y servicio oportuno a la ciudadanía de manera puntual a las demandas sociales, por otra parte el 21.1% mencionó que sería sistematizar las áreas de la Presidencia Municipal; además el 10.5% indicó que apoyar las actividades de las microempresas, brindando apoyos, y por último el 10.5% no proporcionaron ningún dato.

Gráfica 6.



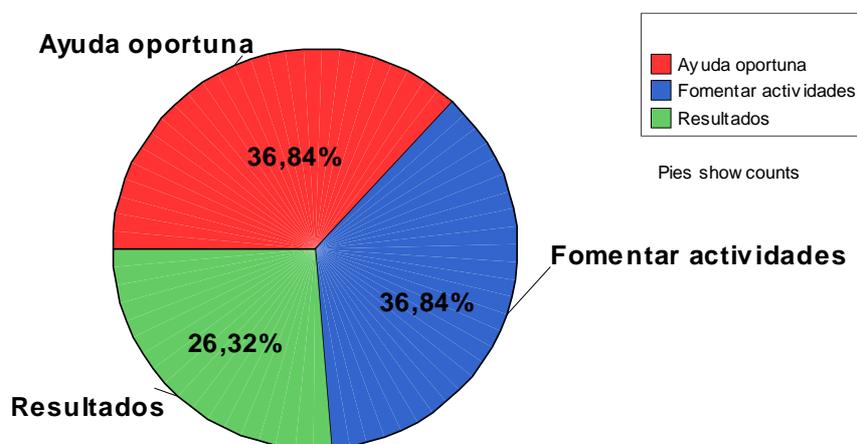


### 3.- ¿Cuál sería el objetivo de calidad para la organización?

Con relación al objetivo de calidad, se sugirieron algunos, el 36.8% indicó que proporcionar ayuda inmediata y oportuna de los servicios que presta la dependencia a los ciudadanos, por otro lado, el 36.8% señaló que fomentar actividades en los principales sectores comerciales, industrial y de servicios del municipio, y finalmente el 26.3% mencionaron que realizar la entrega puntual de obras y resultados pactados a través de acuerdos.

En este sentido, es importante destacar como lo dice Sosa Pulido que establecer objetivos en todos los niveles y a todo el personal, además de mejorar los resultados y reducir las tareas, motiva al personal, propicia la participación y el desarrollo.<sup>85</sup>

Gráfica 7.



<sup>85</sup> Sosa Pulido Demetrio. *Administración por Calidad*. México. DF: Editorial Limusa, 1991, reimpresion1993 p.22-23

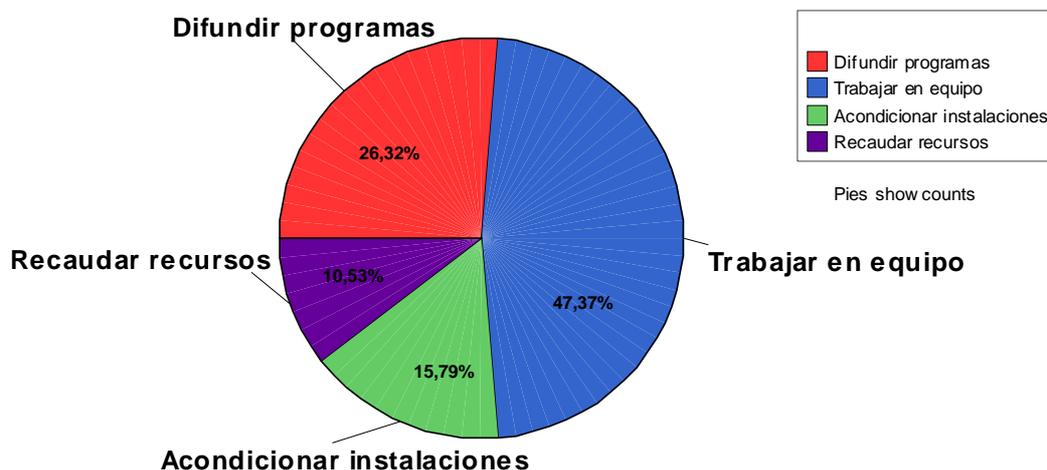


#### 4.- ¿Cuál sería el objetivo de calidad para la dirección?

En relación al objetivo calidad el 47.4% sugirió que el trabajar en equipo con base a las normas y reglamentos, el 26.3% indicó que difundir los programas, gestionar recursos económicos para apoyar proyectos de las pequeñas y medianas empresas, por otro lado el 15.8% señaló que acondicionar las instalaciones, adquirir el mobiliario y equipo, por otra parte el 10.5% señalaron que hacer la recaudación de recursos económicos.

Dada la importancia de establecer los objetivos, la dirección debe documentarlos y posteriormente realizar la evaluación en el cumplimiento de los mismos. En concordancia con esto Sosa Pulido, plantea que establecer los objetivos incrementa el interés y confianza en el personal y hace conciente de la necesidad de mejorar.<sup>86</sup>

Gráfica 8



<sup>86</sup> Ibidem.



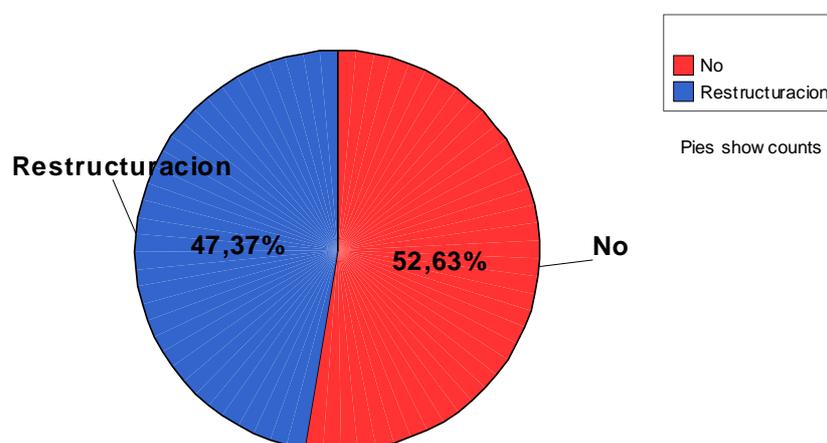
Para conocer la administración de organización y recursos humanos se formularon las preguntas 5, 6, 7, 8, y 9 obteniendo las siguientes respuestas.

### 5.- ¿Tiene clarificados los planes y objetivos de cada área?

El 52.6% mencionaron que los planes y objetivos de las áreas administrativas no están definidos ni documentados, por otra parte el 47.4% indicaron que están en proceso de reestructuración. Al considerar estas respuestas, cada área trabaja por su propio criterio, lo que hace los procesos más tardados, será conveniente establecerlos y documentarlos, esto evitaría confusiones y permitiría la correcta operación y alcance de los mismos.

Esto coincide con lo señalado por Peralta Alemán, que el desarrollar un plan, acompañado de una visión, misión y diversos objetivos responden a una estrategia o posición comprensible para todas las áreas de la organización en el corto plazo, el involucramiento de manera operativa a cada uno de los empleados de la organización.<sup>87</sup>

Gráfica 9



<sup>87</sup> Peralta Alemán Gilberto, *De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua*. México DF: Editorial Panorama, 2002, pp. 54-55



## 6.- ¿Cuenta con un organigrama de los puestos claramente definidos?

En relación al organigrama 63.2% indicó, que solo existe el organigrama de los puestos directivos; por otra parte el 31.6% menciona que carecen de un organigrama y por finalmente el 5.3% especificó tener libertad de funciones. Esto demuestra que no están debidamente establecidos los puestos y jerarquías en la organización. Por lo que Peralta Alemán, cita que es necesario establecer una estructura organizacional que permita llevar a cabo el proceso de calidad.<sup>88</sup>

Gráfica 10.



<sup>88</sup> Ibíd. pp 55-56

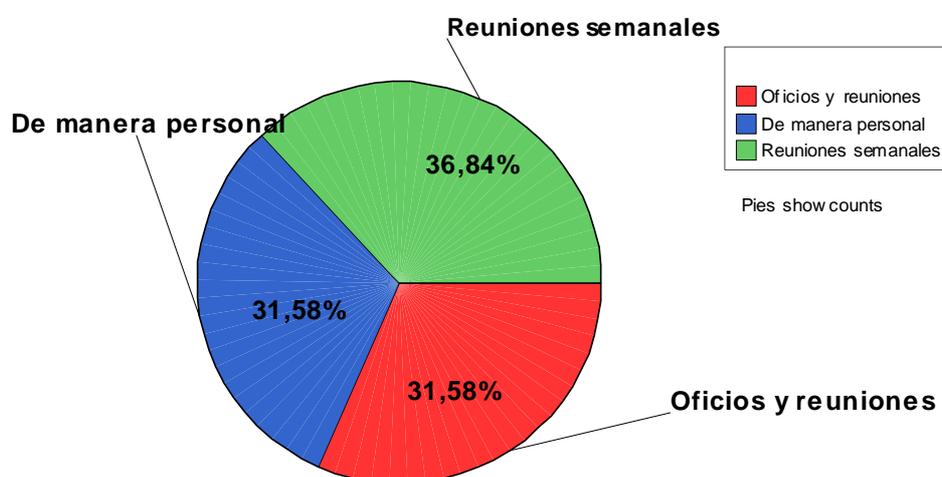


## 7.- ¿De qué manera se establecen las relaciones interdepartamentales e inter funcionales?

En relación a como se establecen las relaciones inter funcionales e inter departamentales el 31.6% especifico que se hacen a través de oficios y reuniones, por otra parte el 31.6% indicaron que de manera personal, el 36.8% lo hacen a través de reuniones semanales; mencionando que existen los procedimientos pero no de manera formal y no en todos los niveles y direcciones; no cuentan con un control apropiado de comunicación interna.

Gil Ignacio, por ello cita que uno de los elementos de la cultura organizacional es la comunicación, donde el conjunto de medios a través de los cuales se difunden los mensajes.<sup>89</sup>

Gráfica 11.



<sup>89</sup> Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús. *La Nueva Dirección de Personal en la Empresa*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill/interamericana1997.p.200

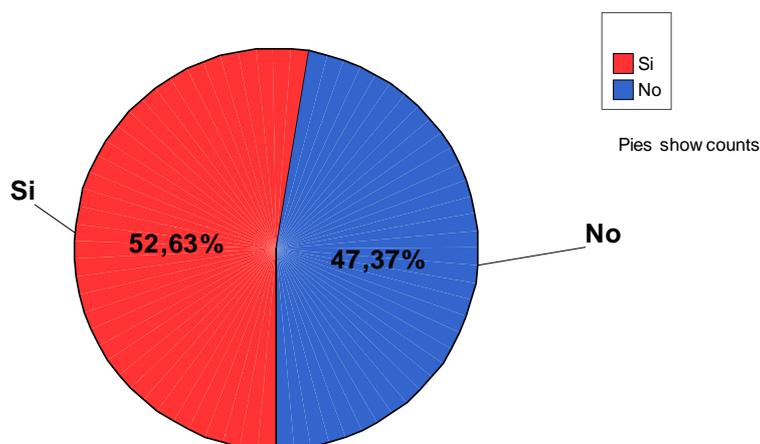


## 8.- ¿Cuentan con algún manual que le indique como hacer su trabajo?

El 52.6% especificaron que cuentan con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, pero que carecen de otro tipo de manual, por otra parte el 47.4% indico que no poseen ningún tipo de manual entre ellos organizacional, de bienvenida y procedimientos. Esto indica la necesidad de realizar la redacción del manual organizacional, el cual ofrece ventajas para los empleados, para que realicen su trabajo mejor.

Rodríguez Valencia: menciona que la gente debe saber como hacer su trabajo, a través de la información.<sup>90</sup>

Gráfica 12.



<sup>90</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México D.F.; Editorial ECAFSA, 2002, pp.251-252



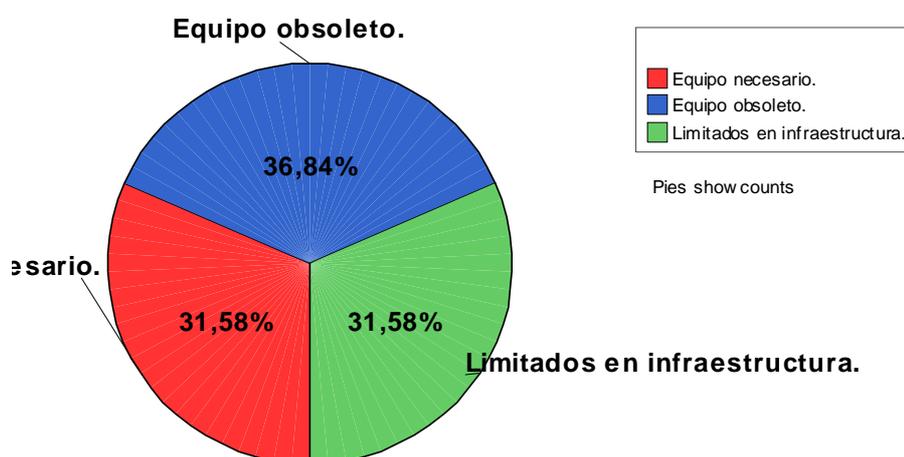
Para conocer la Cultura Organizacional y la Calidad del servicio se realizaron las siguientes preguntas: 9, 10,11 y 12 obteniendo las siguientes respuestas

**9.- ¿Cuentan con la infraestructura necesaria para proporcionar el servicio por ejemplo: espacios adecuados de trabajo, computadoras, programas de cómputo etc.?**

Con respecto a la infraestructura, el 36.8% indicó que el equipo y mobiliario, es obsoleto y en malas condiciones, por otra parte el 31.6% señaló que si cuentan con el equipo y mobiliario para proporcionar el servicio, por otro parte el 31.6% señalaron que están limitados en la infraestructura en algunas áreas y que los espacios son reducidos y el equipo es obsoleto.

En concordancia con Walton citado en Kossen Stan, especifica que los factores que influyen de manera directa sobre la calidad de vida laboral son los factores técnicos, materiales, la calidad del equipo y las herramientas que intervienen en la productividad de la organización y el servicio.<sup>91</sup>

Gráfica13.



<sup>91</sup> Kossen Stan, *Recursos Humanos en las Organizaciones*, Traducción de Yolanda Lemus Basurto. México, DF. Harla 1995, p192

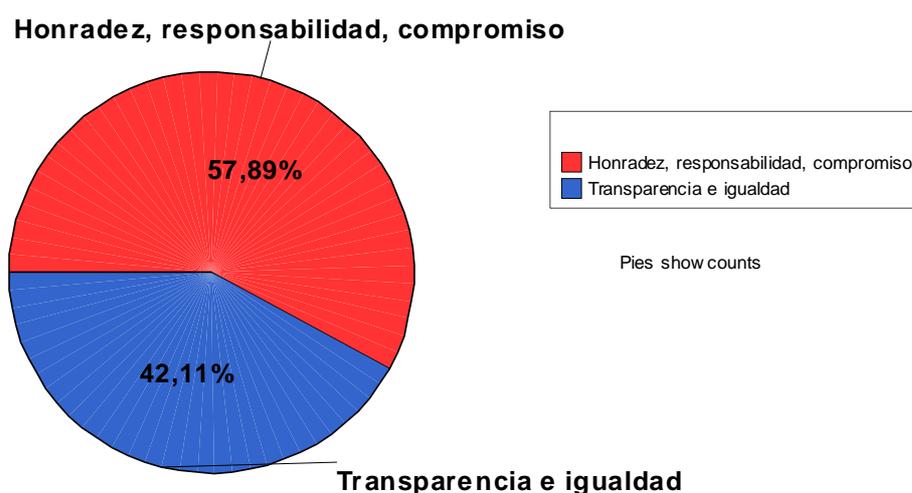


## 10.- ¿Cuáles son los valores y principios del gobierno municipal que guía la organización?

El 57.9% sugirieron que las principales valores que guía la organización son honradez, responsabilidad y compromiso, por otra parte el 42.1% indico que los valores y principios del gobierno es la transparencia e igualdad.

Gil Ignacio, especifica que los valores reflejan la concepción compartida y son las ideas aceptadas por el grupo, que establece la dirección para el comportamiento de la organización.<sup>92</sup>

Gráfica 14



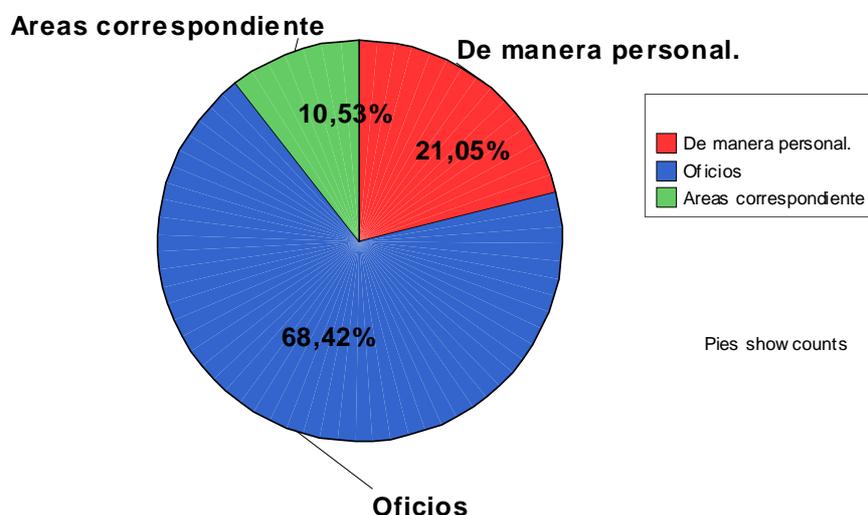
<sup>92</sup> Gil Ignacio, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús. *La Nueva Dirección de Personal en la Empresa*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill/interamericana, 1997. p.200



### 11.- ¿De qué manera se atienden las quejas consultas, convenios y atención de los ciudadanos?

El 68.4% mencionaron que las consultas, convenios y atención a los ciudadanos; se realiza a través de oficios, por otra parte el 21.1% específico que se hace de manera personal y cada área brinda atención con relación a su competencia por otra parte el 10.5% señalaron que las direcciones encargadas de atender las consultas, convenios y quejas son Contraloría, Oficialia Mayor y el Sindico procurador. Así como explica Deming, que una de las acciones de la filosofía de la calidad es implantar la capacitación como medida de mejoramiento para establecer un programa de Administración de calidad.<sup>93</sup>

Gráfica 15.



<sup>93</sup> Garza Treviño Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, México, DF: Editorial Mc. Graw. Hill/ 2000. pp.320-321



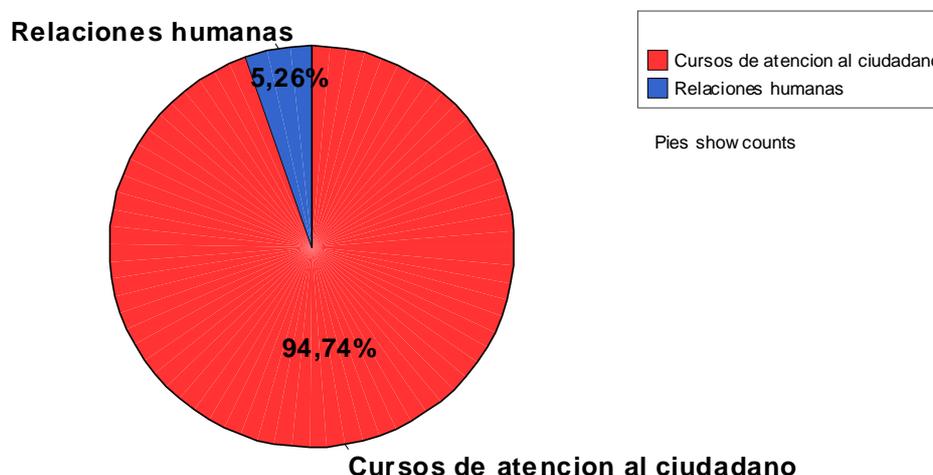
## 12.- ¿Tienen identificadas las necesidades de capacitación especialmente de aquellos que afectan la calidad del servicio?

En relación a las necesidades de capacitar al personal, el 94.7% específico que es preciso capacitar al personal especialmente al que atiende al público, por otro parte el 5.3% indicó que hace falta un curso de relaciones humanas, que ayudarían a ser más participativos en el trabajo.

De esta forma, Edward Deming, menciona en su lista de 14 puntos que una de las acciones para el desarrollo de la calidad; es implantar la capacitación como medio para brindar un mejor servicio.<sup>94</sup>

Del mismo modo, Rodríguez Valencia propone que la capacitación debe ser de forma general como individual.<sup>95</sup>

Gráfica 16.



<sup>94</sup> Ibíd. p.320

<sup>95</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México D.F.; Editorial ECAFSA, 2002, pp.251-252.



## 4.2 Resultado del cuestionario, de Calidad de Vida Laboral y Liderazgo.

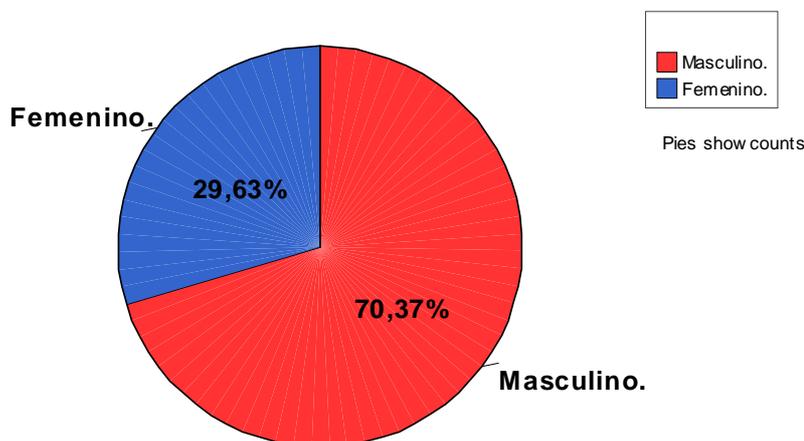
Los resultados de la aplicación del cuestionarios para conocer la Calidad de Vida Laboral y Liderazgo, realizado a las áreas operativas y administrativas de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, donde se obtuvieron los siguientes resultados de un total de 81 sujetos entrevistados.

### 4.2.1 Características de los entrevistados encuestados.

#### Sexo de los entrevistados.

Como se observa aun sigue siendo mayor el número de empleados, del sexo masculino con un 70.37% que ocupan puestos; en los niveles operativos y administrativos, solo el 29.63% lo ocupa el sexo femenino.

Gráfica 17.



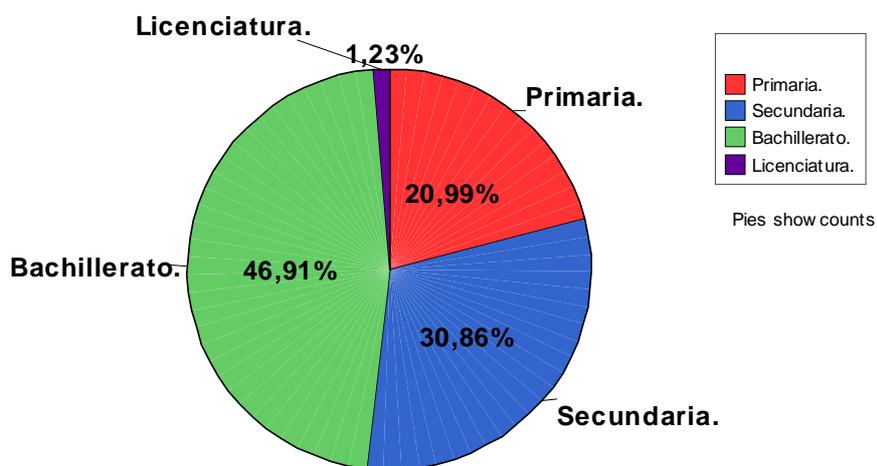


### Nivel de escolaridad de los empleados.

El nivel de escolaridad de los empleados administrativos y operativos a nivel licenciatura es de 1.2%, (lic. en derecho), a nivel bachillerato de 46.9%, nivel secundaria 30.9% y a nivel primaria 21.0%.

En cuanto a la respuesta del nivel de escolaridad de los empleados, se identifica que el nivel básico de estudios es de 51.9% factor importante, que podría afectar la calidad en el servicio y el tipo de cursos a impartir.

Gráfica 18.

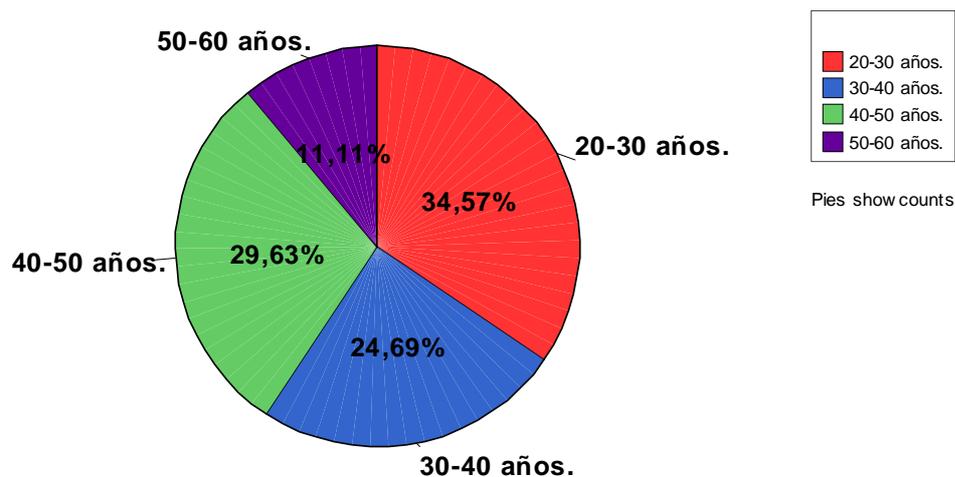




## Edad de los entrevistados.

Con respecto a la edad el porcentaje de 34.6% fluctúa entre los 20 y 30 años, le sigue con el 29.6% los que oscilan entre 40 y 50 años, continuando con el porcentaje de 24.7% entre los 30 a 40 años y en menor porcentaje con el 11.11% entre 50 y 60 años, lo que se observa que la mayor fuerza laboral se encuentra entre los 20 y 30 años en la organización.

Gráfica 19.

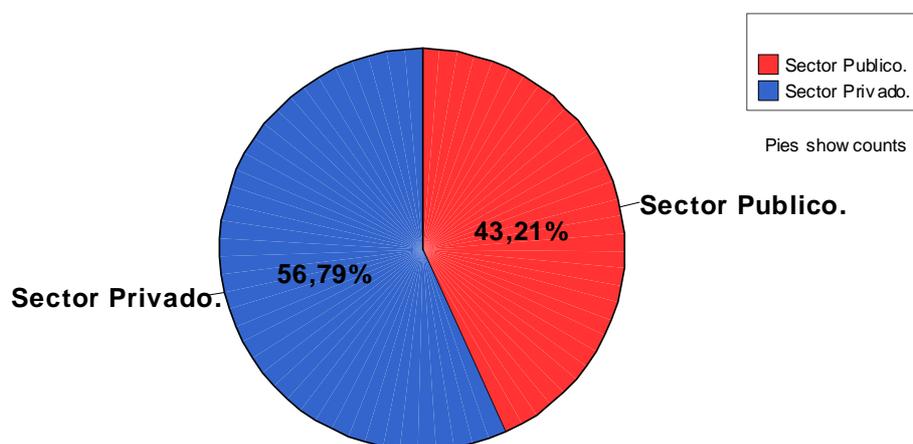




## Experiencia laboral.

En cuanto a la experiencia laboral, el 56.8% de los entrevistados a laborado en el sector privado, en comparación con el 43.2% que han laborado en el sector público.

Gráfica 20.





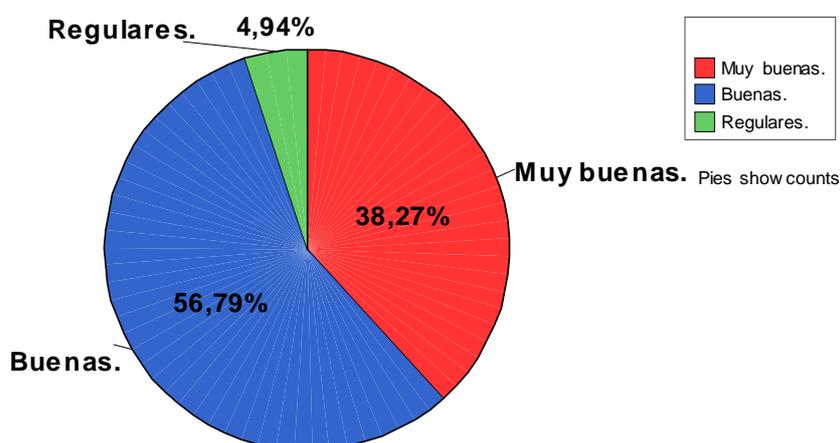
#### 4.2.2 Resultados del cuestionario.

El análisis de la información recabada, a través del cuestionario de Calidad de Vida Laboral y Liderazgo, al personal de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### 1.- ¿Cómo son las relaciones humanas en el área de trabajo?

El personal operativo, administrativo, revelo que las relaciones humanas que imperan en la organización con 38.27% menciono que son muy buenas, por otra parte el 56.79% indico que son buenas y por último el 4.9% señalo que son regulares. Debido a que se conocen de hace tiempo, y que han logrado una colaboración y compañerismo favorable. En contraste con lo aquí reportado, Sosa Pulido menciona que para formar un ambiente de calidad es necesario que exista el ambiente humano, el cual se refiere a las relaciones humanas, que predominan en el área de trabajo de forma ascendente, descendente y lateral.<sup>96</sup>

Gráfica 21.



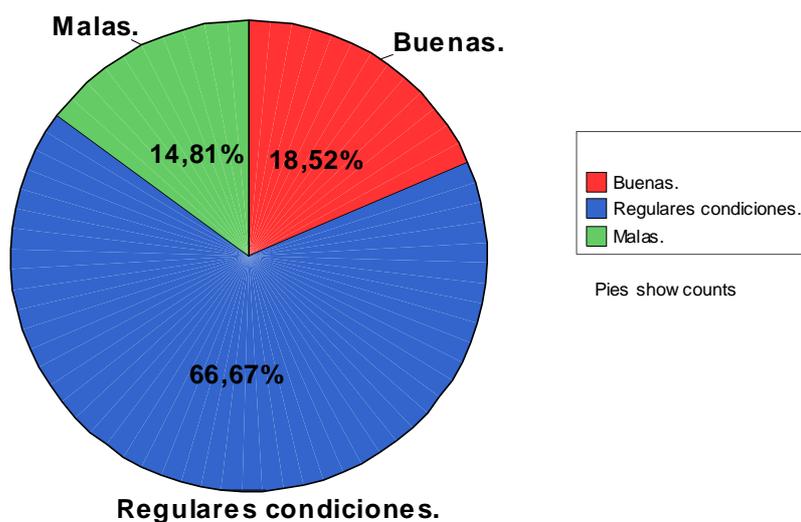
<sup>96</sup> Sosa Pulido Demetrio. *Administración por Calidad*. México. DF: Editorial Limusa, 1991, reimpresion1993, p125-127.



## 2.- ¿Cómo son las condiciones del equipo y mobiliario con el que trabaja?

En relación al estado actual del equipo y mobiliario, el 66.7% mencionaron que se encuentra en regulares condiciones esto debido a que no han acondicionado y adquirido equipo actual, el 18.5% indicaron que están en buenas condiciones y por último el 14.81% señaló que son malas las condiciones del mobiliario. Esto coincide con lo señalado por Kossen Stan,<sup>97</sup> que enfatiza que los factores que influyen de manera directa sobre la calidad de vida laboral son los aspectos técnicos, materiales, la calidad del equipo y las herramientas que intervienen en la productividad de la organización.

Gráfica 22.



<sup>97</sup> Kossen Stan, *Recursos Humanos en las Organizaciones*, Traducción de Yolanda Lemus Basurto. México, DF. Harla 1995, p.192

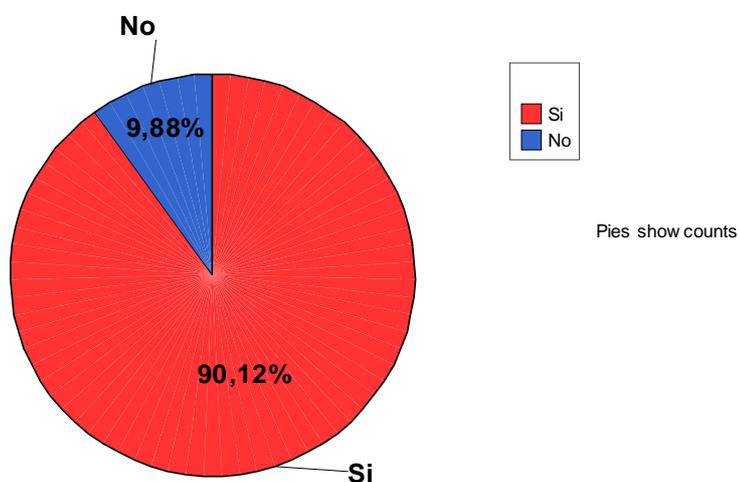


### 3.- ¿Cuenta con todas las prestaciones que marca la ley (vacaciones aguinaldo etc.?)

El 90.1% señaló que cuentan con las prestaciones que marca la ley como vacaciones, prestaciones, aguinaldo, por otro parte el 9.9% de los empleados no cuentan con las prestaciones por que es personal que se les paga por honorarios.

Esté resultado pone de manifiesto lo que Walton (citado en Kossen Stan) señala en relación a que uno de los requisitos para que la calidad de vida laboral; sea es precisamente que los empleados cuenten con los derechos de empleo, como vacaciones, prestaciones, aguinaldo etc.<sup>98</sup>

Gráfica 23.



<sup>98</sup> Ibíd. p.13

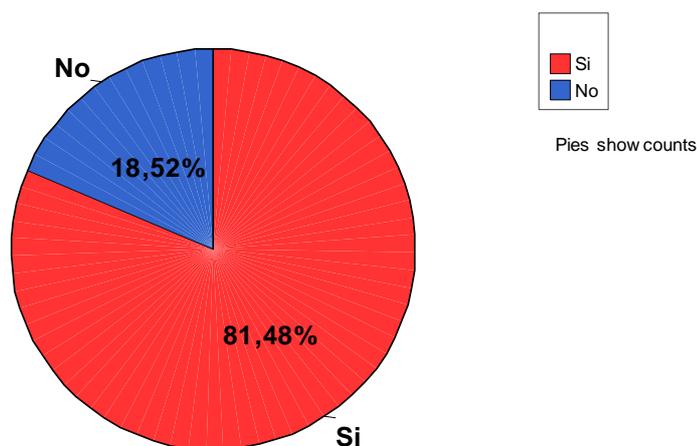


#### 4.- ¿Cuentan con programas de premios e incentivos de puntualidad?

Respecto a los programas, premios e incentivos el 81.5% de los empleados mencionaron que cuentan con estos; por otra parte el 18.5% desconocen la existencia de dichos programas debido a que son empleados de reciente contratación, y que el pago que reciben es por honorarios.

Sin embargo, como plantea Rodríguez Valencia, que para avanzar en la implementación de un Sistema de Calidad, es necesario que el personal quiera verdaderamente hacer su trabajo a través de la motivación e integración del personal.<sup>99</sup>

Gráfica 24.



<sup>99</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*, México D.F.; Editorial ECAFSA, 2002, pp.251-252.

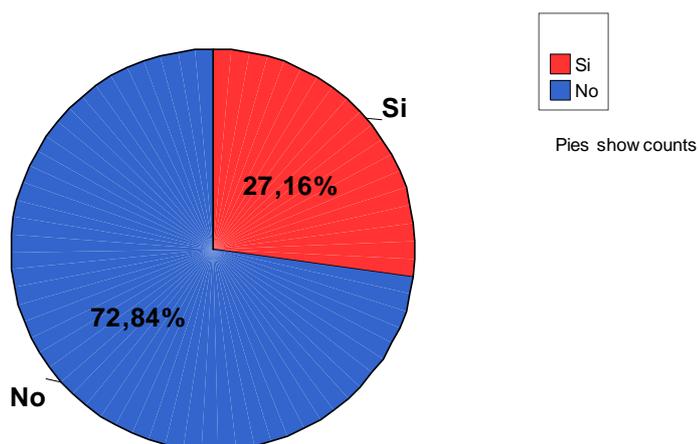


## 5.- ¿Conoce el propósito de la organización?

El 72.8% de los empleados mencionaron desconocer el propósito de la organización, por otra parte el 27.2% indicaron conocer cual es el propósito pero no lo tienen bien definido debido a que no esta documentado.

Esto contrasta con lo reportado por Edward Deming, (citado en Garza Treviño) puesto que menciona que para desarrollar la calidad, es necesario crear constancia en el propósito de mejor los servicios.<sup>100</sup>

Gráfica 25.



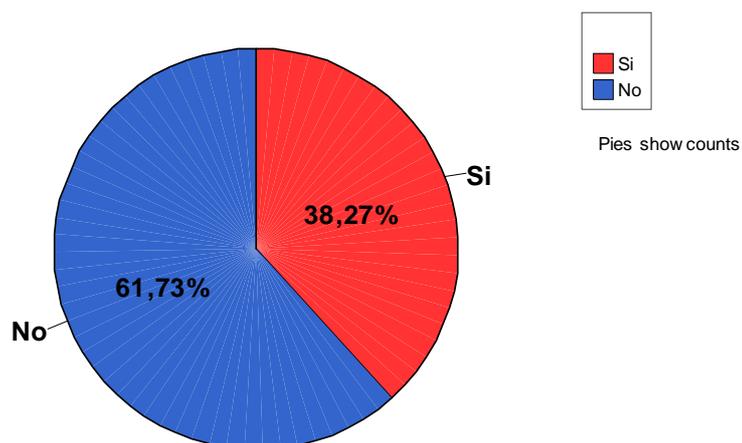
<sup>100</sup> Garza Treviño Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, México, DF: Editorial Mc. Graw. Hill/, 2000. pp.320-321



## 6.- ¿Cuenta con algún manual que le indique como realizar su trabajo?

El 61.7% de los empleados mencionaron no contar con ningún tipo de manual, por otra parte el 38.3% menciono conocer la Ley Organiza Municipal del Estado de Hidalgo, en este sentido uno de los principios básicos que establece la filosofía de la calidad es que la dirección, debe establecer la estructura organizacional, que permita llevar a cabo el proceso de calidad.

Gráfica 26.



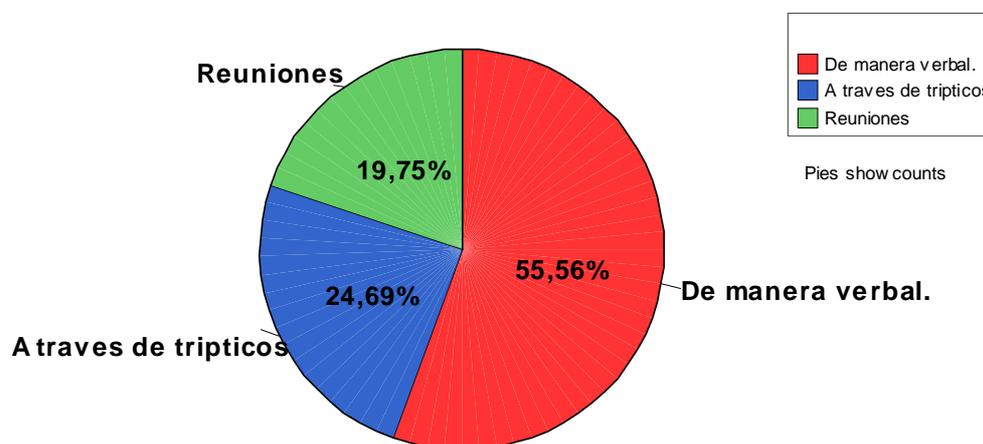


## 7.- ¿A través de que vías de comunicación le dan a conocer normas, reglamentos, para mejorar su trabajo?

El 55.6% especificaron que la forma de comunicación que impera en la organización, para darle a conocer normas, reglamentos, es de manera verbal, por otra parte el 24.7% señaló que es a través de trípticos y por último con el 19.8% indicó que es a través de reuniones.

Por lo tanto se debe tomar en cuenta que uno de los compromisos de la dirección es comunicar a todos los empleados la posición sobre la calidad en la organización, el comunicar la adopción de la estrategia para toda la organización que permita el cumplimiento de la política de calidad, como lo menciona Peralta Alemán.<sup>101</sup>

Gráfica 27.



<sup>101</sup> Peralta Alemán Gilberto, *De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua*. México DF: Editorial Panorama, 2002, pp. 54-55

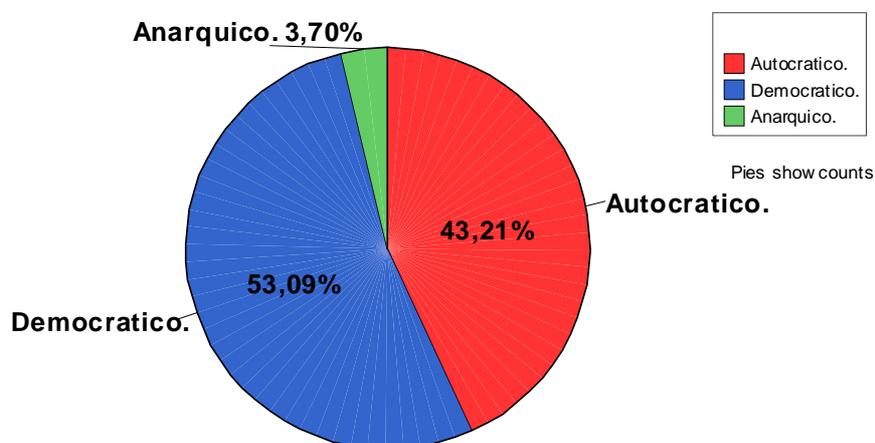


## 8.- ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se observa en su trabajo?

El 53.1% señalaron que el tipo de liderazgo es democrático por otro lado el 43.2% que es autocrático y finalmente un 3.7% percibe que es anárquico, es importante señalar que el estilo de liderazgo oscila entre democrático y autocrático.

A diferencia de lo reportado en esta investigación Paúl James, señala que el liderazgo para la calidad requiere de un auto liderazgo, el cual implica que las acciones y actividades están diseñadas para proporcionar a las personas, las habilidades y motivación para llevar a cabo por si mismo sus tareas relacionadas con el trabajo.<sup>102</sup>

Gráfica 28.



<sup>102</sup> Paúl James. *Gestión de la Calidad, un Texto Introductorio*. Traducido de Total Quality Management. Madrid España: Editorial Prentice Hall, 1997, p.124



### 4.2.3 ANÁLISIS DE LA PRUEBA DE LA HIPÓTESIS.

#### HIPÓTESIS.

Implementar un Sistema de Administración de Calidad, (SAC) mejoraría la Calidad del Servicio, el Liderazgo, y Calidad de Vida Laboral en la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo.

Una vez que se analizaron y presentaron los resultados en porcentajes de las preguntas se realizó el análisis de la hipótesis con las siguientes preguntas.

1.- Edad de los empleados.

H0: La edad promedio de los empleados, es un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H1: edad promedio de los empleados, no es un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

$$n=81$$

$$\sigma = 11.3067$$

$$X= 36.9012$$

Prueba bilateral  $X_{CR} = \mu \pm Z \sigma$

Sustitución.

$$X_{CR} = 34.6 - 1.96 (1.2563) = 34.6 - 2.46 = 32.14 \text{ y } 37.06$$

Los valores críticos se pueden especificar en términos en Z.

$$Z_0 = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$$

$$H0: \mu = 34.6$$

$$H1: \mu \neq 34.6$$

Sustitución.

$$Z = \frac{36.9012 - 34.6}{\frac{11.3067}{\sqrt{81}}}$$

$$Z = 1.83$$

Se acepta la hipótesis nula, debido a que el valor de Z, se encuentra en el área de aceptación de la curva de distribución.



2.- Nivel de escolaridad.

H0: El nivel de escolaridad promedio es un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H1: El nivel de escolaridad promedio no es un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H0:  $\mu = 46.9$

H1:  $\mu = 46.9$

Prueba bilateral.

$$X_{CR} = \mu \pm Z \sigma$$

$$X_{CR} = 46.9 \pm 1.96 (2.2183) = 46.9 - 4.3478 = 42.5522 \text{ y } 51.2478$$

$$Z_o = \frac{\bar{X} - \mu_o}{\sigma / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{53.7037 - 46.9}{2.2183}$$

$$Z = 3.06$$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto debido a que el valor de Z se encuentra en el área de rechazo, lo que significa que el promedio de escolaridad de los empleados es mayor al nivel de primaria.



3.- ¿Cómo son las relaciones humanas en el área de trabajo?

H0: Las relaciones humanas son un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H1: Las relaciones humanas no son un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H0:  $\mu = 56.8$

H1:  $\mu = 56.8$

Prueba bilateral.

$$X_{CR} = \mu \pm Z \sigma$$

$$X_{CR} = 56.8 \pm 1.96 (.6334) = 56.8 \pm 1.2414 = 55.55 \text{ y } 58.04$$

$$Z_o = \frac{\bar{X} - \mu_o}{\sigma / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{83.33 - 56.8}{.6334} \quad Z = 41.88$$

En la pregunta numero tres el valor especificado de Z esta en el área de rechazo de de la curva normal de distribución, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, ya que el promedio de las relaciones humanas son buenas a muy buenas, esto no afectaría la implementación del SAC.



---

4.- ¿Cómo son las condiciones del equipo y mobiliario con el que trabaja?

H0: El estado actual del equipo y mobiliario, son un factor importante para la implementación del SAC en la Presidencia Municipal.

H1: El estado actual del equipo y mobiliario, no son un factor importante para la implementación del SAC en la Presidencia Municipal.

H0:  $\mu = 66.7$

H1:  $\mu = 66.7$

Prueba bilateral.

$$X_{CR} = \mu \pm Z \sigma$$

$$X_{CR} = 66.7 \pm 1.96 (1.0577) = 66.7 \pm 2.0730 = 64.627 \text{ y } 68.773$$

$$Z_0 = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{72.22 - 67.7}{1.0577} \quad Z = 5.21$$

En la relación al equipo y mobiliario, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que significa que a pesar de las condiciones del mobiliario, los empleados realizan sus labores.



5.- ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se observa en su trabajo?

H0: El estilo de liderazgo promedio es un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H1: El estilo de liderazgo promedio no es un factor importante para la implementación del SAC, en la Presidencia Municipal.

H0:  $\mu = 53.09$

H1:  $\mu = 53.09$

Prueba bilateral.

$$X_{CR} = \mu \pm Z \sigma$$

$$X_{CR} = 53.09 \pm 1.96 (1.5910) = 53.09 \pm 3.11 = 49.98 \text{ y } 56.2$$

$$Z_o = \frac{\bar{X} - \mu_o}{\sigma / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{87.34 - 53.09}{1.5910} \quad Z = 21.53$$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, los valores especificados en Z se encuentra en el área de rechazo de la curva normal, esto significa que a pesar del tipo de liderazgo los empleados realizan sus labores.



---

## CONCLUSIÓN.

El personal de las áreas directivas, indicaron que no cuentan con un programa de Administración de Calidad, debido a que se están reorganizando, por lo que realizaron sugerencias en política de calidad, objetivo de calidad y el objetivo de calidad para la dirección, en cuanto a la Política de Calidad indicaron: Que consultar a la ciudadanía para definir los planes de desarrollo, en el Objetivo de Calidad señalaron que fomentar actividades en los principales sectores y para el Objetivo de Calidad para la Dirección propusieron que trabajar en equipo con base en las normas y reglamentos.

En relación a la Administración de la organización y Recursos humanos; manifestaron no tener clarificados los planes y objetivos de cada área, también que no cuentan con un organigrama debidamente establecido, refieren que tienen uno donde se presentan solo los mandos directivos. Es significativo señalar que es necesario una estructura organizacional para el correcto manejo de las relaciones funcionales y departamentales, también así como la existencia de un manual que les indique como realizar sus funciones, debido a que no cuentan con él, y solo conocen La Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, además que están limitados en la infraestructura.

Con respecto a la Cultura Organizacional es necesario que se den a conocer los valores que son las ideas compartidas de la organización como transparencia, compromiso, igualdad, honestidad, las cuales fortalecerían la cultura organizacional, en relación a la Calidad del Servicio indicaron que la atención que se proporciona a los ciudadanos se hace de manera personal, a través de oficios y áreas relacionadas con su competencia por lo cual propusieron que es necesario capacitar al personal que atiende al público.



---

A las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario de Calidad de Vida Laboral y Liderazgo; manifestaron que las relaciones humanas que predominan en la organización; son de buenas a muy buenas solo un porcentaje menor indicó que son regulares, sin embargo es necesario que exista un ambiente humano favorable para avanzar en el proceso hacia la calidad.

Otro factor a considerar es el equipo y mobiliario debido a que indicaron que se encuentra de buenas a regulares condiciones.

Al preguntar a los empleados que si cuentan con todas las prestaciones, premios e incentivos, señalaron que sí, solo un porcentaje menor indicó que no a causa del pago que reciben es por honorarios y que desconocen la existencia de dichos programas, es necesario motivar al personal para que tengan un buen desempeño en su trabajo.

Además se debe construir la estructura organizacional que permita avanzar hacia un programa de calidad, como realizando el manual, como medio de control de las funciones y comunicación con los empleados donde se especifique el propósito de la organización y su cumplimiento. En relación a la vías de comunicación lo que predomina es la de manera verbal, a través de trípticos y de reuniones semanales.

Por último en relación al estilo de liderazgo señalaron los empleados que es democrático a autocrático a pesar de que es mínima la diferencia entre estos dos estilos, lo cual difiere con lo establecido por el Liderazgo para la Calidad en donde es necesario un auto liderazgo, para que el personal realice por si solos sus labores, por lo que es preciso facilitar las condiciones, materiales, la infraestructura, y la capacitación, para la correcta operación de su desempeño.



---

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD PARA LA PRESIDENCIA MUNICIPAL DE PROGRESO DE OBREGON HGO.**

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta de Administración de Calidad para la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón; con base en el marco teórico y análisis de los resultados descritos en el capítulo IV de la presente tesis.

A pesar de que es difícil cambiar cuando se ha estado haciendo algo de la misma manera durante mucho tiempo; los cambios en las necesidades y las demandas sociales obligan a cambiar y escuchar a los ciudadanos para asegurar y brindar mejores servicios.

Las acciones que se presentan están orientadas a fortalecer, aspectos de administración, liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, calidad de vida labora, cultura organizacional y calidad en el servicio.

El objetivo, es proporcionar criterios para organizar el trabajo, administrativo de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón; Hgo.

Con el fin de que los resultados impacten directamente, en el servicio que se proporciona a los ciudadanos.

En la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón Hgo, se encontró que la organización no cuenta con política de calidad, objetivos de calidad, y valores que guíen la organización.



---

Por lo que se percibe la organización solo conoce de manera empírica el liderazgo ya que se carece de visión, misión, valores a seguir; por lo que se propone en primer lugar realizar un acercamiento de la siguiente manera:

## **LIDERAZGO.**

- La alta dirección encabezada por el Presidente Municipal convendrá que defina la política de calidad, objetivos de calidad, los cuales deberá dar a conocer a través de un pronunciamiento público, verbal y escrito de asumir el compromiso con la calidad.
- Comunicar la importancia de satisfacer las demandas de los ciudadanos.
- Documentar la política, valores, misión, visión y principios del gobierno.

Algunas de las principales acciones para avanzar en la implementación de un Sistema de Administración de Calidad, se señalan lo siguiente:

## **PRIMERA ACCIÓN.**

Establecer la misión, visión, valores, y el objetivo de calidad para la Presidencia Municipal.

### **1.- MISIÓN.**

*La misión del ayuntamiento de Progreso de Obregón, Hidalgo y de la administración municipal es construir un gobierno humanista donde se procure elevar el nivel de vida de los ciudadanos progrésenses, combatiendo la pobreza, mejorando la seguridad, los servicios públicos, respetando los derechos humanos e impulsar una vida social plural democrática, mediante la participación de las comunidades urbana y rural de Progreso de Obregón y de manera especial los grupos sociales más vulnerables.*



---

## **2.- VISIÓN.**

*Proporcionar ayuda inmediata y satisfactoria que garantice la participación ciudadana en la toma de decisiones, mediante un clima de dialogo entre los diferentes grupos sociales, políticos y económicos para lograr la confianza y equilibrio social, que permita resolver los problemas de pobreza, inseguridad y elevar la Calidad de Vida de los progrésenses.*

## **3.- VALORES Y PRINCIPIOS DE GOBIERNO.**

Valores:

*Honradez, responsabilidad, justicia, transparencia e igualdad; puntualidad, compromiso, trabajo de equipo, promover la Cultura de la legalidad, respeto al medio ambiente, y respeto a las leyes.*

Principios:

- Poner al cliente (ciudadano) primero.
- Reducir el papeleo.
- Facultar y motivar a los empleados para conseguir resultados.

## **4.- OBJETIVO DE CALIDAD.**

*Proporcionar servicio de calidad con un valor agregado que satisfaga las demandas; con el fin de mejorar y brindar mejores beneficios a los ciudadanos.*



---

Es importante que la Presidencia Municipal, comunique a todo el personal los puntos anteriores de modo que todo el personal tengo claro; ¿por qué? y ¿para qué?, deberá hacer su trabajo, lograr notificar que se obtendrán mayores y mejores beneficios.

Al orientar el trabajo y los servicios del gobierno en función del cliente o ciudadano se consolida la cultura organizacional y la calidad del servicio. Esto no debería ser algo nuevo, pero parece que la mayoría de los gobiernos se han servido a sí mismos que al ciudadano.

Para dar a conocer una vez definidos la política de calidad, los objetivos, valores, misión y visión deberá difundirlos en toda la organización por lo que se propone los siguientes medios.

Por ejemplo: “la papelería membretada” y carteles, estos colocados en lugares visibles como en las entras de acceso a las direcciones.

## **SEGUNDA ACCIÓN.**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

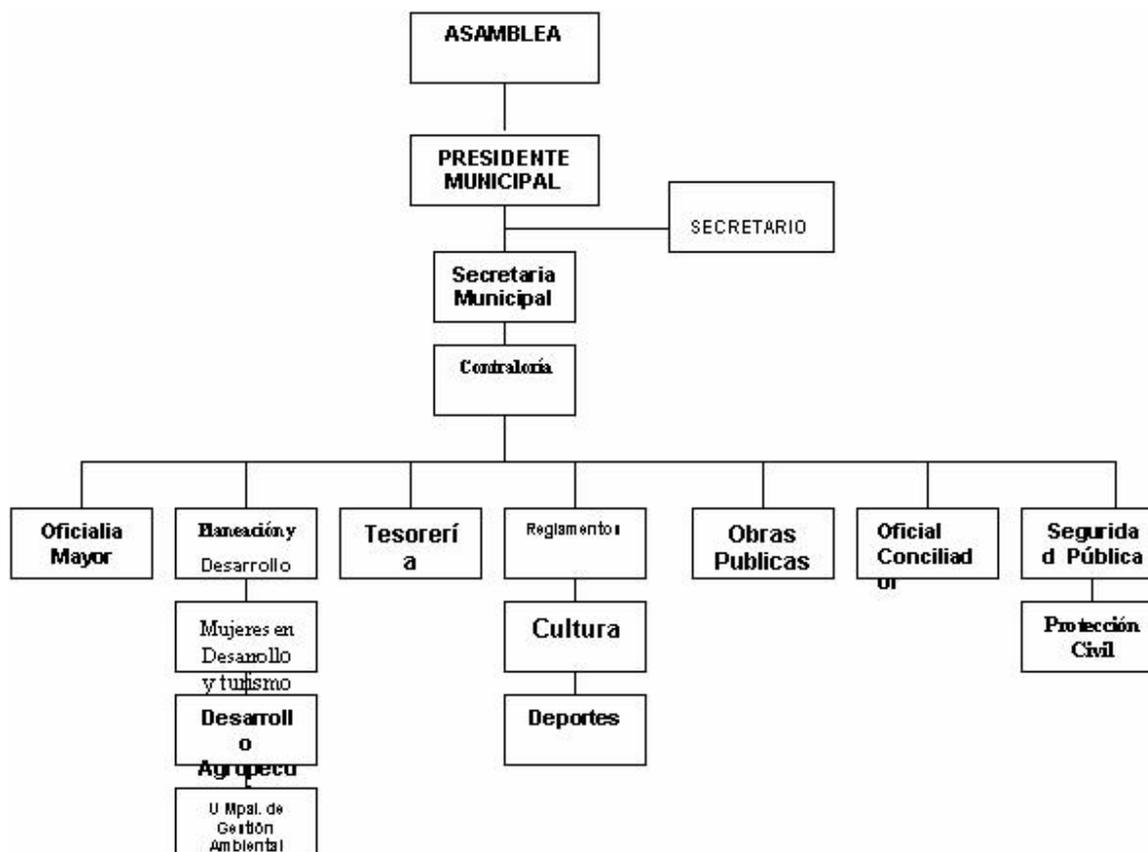
Es importante que la organización establezca un organigrama, para la creación de un sistema de liderazgo.

Convendrá organizar una estructura bien definida, donde tenga relación con cada área y dar seguimiento de cada una de las funciones para evitar confunciones de las labores que desempeñan.

- Delimitar y definir las funciones por área y puesto, con base en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo.



## Organigrama.



## TERCERA ACCIÓN.

### COMUNICACIÓN.

En cuanto a la comunicación organizacional, deberá realizarse a través de una declaración clara, efectiva y abierta lo cual permitirá un adecuado facultamiento del personal a utilizar los medios de comunicación interna a través de:

- Clasificar los mensajes e informes según su importancia.
- Definir el sistema de comunicación externa, para dar un mejor servicio a los ciudadanos.
- Realizar secciones de trabajo de forma periódica para analizar el proceso de comunicación interna y mejorarlo.



A partir de los resultados de esta investigación se propone lo siguiente.





---

Otro medio de comunicación son los manuales los cuales representan las decisiones de la dirección referentes a la organización, procedimientos, políticas antecedentes y aspectos técnicos, que deben conocer el personal.

### **Elaboración de Manuales.**

El trabajar y realizar las funciones de manera “empírica” o con un conocimiento no pleno de las funciones reales de su trabajo ofrece un desempeño no favorable y como consecuencia un servicio entre otros aspecto deficiente y sin calidad.

Los objetivos de los manuales son:

- Instruir al personal acerca de los aspectos como objetivos, relaciones políticas, procedimientos y normas.
- Precisar las funciones y relaciones de cada área administrativa para deslindar responsabilidades y evitar duplicidad de funciones.
- Sirven como medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Los manuales deberán ser diseñados para que realicen las tareas y quien es el responsable para evitar confusiones.

### **Contenido del Manual de Bienvenida.**

- Información general de la organización.
- Carta de bienvenida de la alta autoridad (Presidente Municipal).
- Estructura orgánica. Debe incluir el nombre de los principales ejecutivos de las áreas.
- Antecedentes de quienes “somos y hacia donde vamos”.
- Lo que la organización ofrece y lo que la organización espera de los empleados.



---

## Contenido del Manual Organizacional.

- Introducción.
- Índice
- Objetivos.
- Política (ámbito de aplicación).
- Base legal.
- Organigrama.
- Análisis del puesto.

Identificación a) Jornada.

b) A quien reporta.

c) Contactos internos y externos.

d) Ubicación física en la organización.

- Descripción genérica. (resumen de lo que se hace en el puesto.)
- Descripción específica.  
Detalle del puesto.

## Contenido del Manual de Procedimientos.

- Portada de identificación.
- Índice del Manual.
- Introducción.
- Base Legal.
- Objetivo del Manual.
- Procedimientos.

Para cada uno de los procedimientos:

- Portada de identificación.
- Folio o número del procedimiento.
- Índice.
- Base Legal.
- Objetivo del procedimiento.
- Políticas y/o normas de operación.
- Descripción narrativa del procedimiento.
- Diagrama de flujo del procedimiento.
- Formularios y/o impresos.
- Información general.



---

## **CUARTA ACCIÓN.**

### **RECURSOS HUMANOS.**

En ocasiones cometer errores en el servicio, puede y suele deberse a carencias en la capacitación del recurso humano. El personal capacitado ofrece mejor rendimiento.

La organización deberá mantener un programa de capacitación orientado al personal que atiende al público para que mejore sus habilidades de servicio de manera continua.

En cuanto a la capacitación que se propone deberá ser en forma general.

### **Capacitación.**

1.- Atención al cliente (ciudadano) y debe contener las siguientes acciones:

- Trato debe ser cordial y agradable.
- La comunicación verbal y no verbal.
- Capacidad de escuchar, comprensión y apoyo.

2.- Técnica, actualizar a los empleados y personal que este involucrado en programas de cómputo.

El propósito de la capacitación es que los empleados adquieran nuevas habilidades para mejorar su trabajo, como consecuencia se mejoraría la calidad de vida laboral; se fortalecería la cultura organizacional y el servicio fomentando las siguientes:

- Promover el trabajo en equipo.
- Eliminar las prácticas que recalcan las diferencias jerárquicas.
- Facultar al personal en el control y la mejora de los servicios.
- Crearía un ambiente de participación.



---

## **QUINTA ACCIÓN.**

### **CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

El gobierno municipal deberá comprometerse a realizar reconocimientos para los servidores públicos para propiciar un clima de respeto, orden, disciplina lo cual se traducirá en una mejor calidad de vida laboral.

Realizando las siguientes acciones:

Garantizar que los espacios físicos, sean confortables y ofrezcan seguridad para realizar el trabajo y proporcionar aspectos técnicos, materiales y herramientas para tener una buena productividad,

Establecer relaciones favorables que originen orden y disciplina las acciones del personal deberán estar orientadas a lograr respeto armonía en el trabajo y deberán cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos de la organización.

Además de realizar un programa de estímulos y reconocimientos para el personal en todos los niveles de la estructura de la organizacional que motive a desarrollar las habilidades para lograr los objetivos, por ejemplo:

- Reconocer de manera pública el trabajo del personal.
- Hacer entrega de estímulos económicos.
- Vacaciones de 1 semana.

Para ser merecedor de los estímulos deben cumplir con los siguientes, aspectos: puntualidad, resultados y asistencia estos al 100%

Dentro de la Administración de Calidad, otro de los factores para mejorar calidad de vida labora es establecer un código de conducta.



---

La mayoría de las organizaciones necesitan establecer reglas para el comportamiento de sus miembros, cada organización encontrará actividades distintas que deben promover y conductas que deberá evitar de acuerdo a sus prioridades.

Las disposiciones que debe incluir un código ético conductual están relacionadas con los objetivos y fines del grupo.

### **Contenido del código ético conductual.**

1. Presentación
2. Introducción.
3. Visión y misión de la organización (Presidencia Municipal).
4. Código de Ética.
5. Código de Conducta Compromisos y deberes.
6. Base legal.
7. Conocimiento y cumplimiento de las leyes y normas.
8. Atención a los programas sociales.
9. Aplicación de los recursos.
10. Relaciones interpersonales.
11. Salud, seguridad e higiene.
12. Glosario.

### **Código Ético Conductual.**

Un código conductual representa los compromisos y deberes establecidos por la organización, define de manera sencilla y clara el comportamiento que se espera de los integrantes de un grupo y establece de manera formal los valores y la misión de una institución y son interpretados en las actividades diarias en las relaciones humanas.



---

Estos valores son importantes dentro de la Calidad y se encuentran los siguientes:

#### HONRADEZ.

El servidor público no deberá utilizar su cargo para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros, lo que implica que no deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones en el desempeño como servidor público.

#### JUSTICIA.

Deberá conducirse frecuentemente con apego a las normas jurídicas propias de la función que desempeña, respetando el estado de derecho ya que es una responsabilidad. Para ello es una obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

#### TRANSPARENCIA.

Se debe permitir garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. Esto implica que se haga un uso responsable y claro de los recursos públicos.

#### IGUALDAD.

Al prestar los servicios que le han sido encomendados por los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos no importando su sexo, edad, raza, credo religión y preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad.

**RESPETO.** El servidor público debe dar a las personas un trato digno cordial y tolerante. Esta obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos libertades y cualidades inherente a la condición humana.

Para el cumplimiento del código de conducta es necesario que el personal lo conozca, de manera que sea capaz de interpretarlo el momento de desarrollar sus actividades. Se propone darlo a conocer a través de trípticos al personal.



---

## **SEXTA ACCIÓN.**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL.**

En toda organización existe una cultura donde los hábitos, costumbres y valores que poseen los miembros determinan la forma de ser y condiciona su actuar en la sociedad y como consecuencia se refleja en la cultura de la organización.

Para fomentar, desarrollar y mantener la Cultura Organizacional se deberán realizar las siguientes acciones.

- Realizar declaraciones formales de la filosofía organizacional. (Objetivo, valores, misión y visión).
- Rediseñar los espacios físicos e instalaciones.  
Incluye el color de la fachada del edificio.  
Papelería membretada.  
Mobiliario.
- Realizar un sistema explícito de premios y reconocimientos.

Generar confianza entre los distintos niveles de la organización, a través de:

- Equipos de trabajo.
- Satisfacer y brindar información a los ciudadanos.
- Promover valores tales como integridad, transparencia, honestidad y justicia.

Por lo que es necesario establecer, desarrollar y mejorar programas de trabajo para sostener la calidad y cultura organizacional.



---

## **SEPTIMA ACCIÓN.**

### **CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Ante una nueva filosofía, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, el gobierno municipal deberá comprometerse a responder las expectativas de los ciudadanos, desarrollando sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia, y actitud de servicio cuyo valor agregado sea evidente a través de:

La atención profesional de manera respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

- Proporcionar la información que el ciudadano solicite en relación a los servicios que demande y ofrezca la organización.
- Proporcionar los servicios que permitan satisfacer sus necesidades y expectativas con el fin de que los ciudadanos obtengan y perciban los aspectos de buen trato.

La comunicación con el ciudadano debe contener una capacidad de respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones. Con la finalidad de construir una relación positiva y transparente con la ciudadanía.

Reglas para la atención de quejas:

- Escuchar con simpatía, sin interrumpir.
- Ofrecer una disculpa.
- Mostrar comprensión y preocupación.
- Llegar a un acuerdo de solución.
- Dar seguimiento en el momento, dar seguimiento en el futuro.
- El departamento deberá ser formal en atención a las quejas, de manera cordial y amistosa.
- Dar seguimiento y análisis de las quejas para identificar tendencias y conflictos.

Lo cual permitirá involucrar al ciudadano en el proceso mediante la atención oportuna y eficaz a sus opiniones, propuestas, quejas e inconformidades y denuncias sobre el desempeño de los servicios ofrecidos por la organización.



---

## CONCLUSIÓN.

Las acciones que se sugieren para implementar un programa de Administración de Calidad, fortalecería la estructura organizacional, liderazgo, comunicación, recursos humanos, calidad de vida laboral, cultura organizacional y calidad en el servicio.

Como primera acción mejorar el liderazgo y será necesario, redactar la misión, visión, los valores, objetivos, y política de calidad, los cuales deberá difundirlos en toda la organización, a través de la “papelería membretada” y carteles colocados en lugares visibles.

En la segunda acción la propuesta de el organigrama con base en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo.

En la tercera acción referida a la comunicación, se debe clasificar los mensajes de acuerdo a su importancia, y la realizar los manuales como medio de información interna, además se propone un diagrama de flujo como proceso de comunicación externa con el cliente (ciudadano), para agilizar la atención.

En la cuarta acción en relación a los recursos humanos deberán recibir capacitación en atención al cliente y en programas de cómputo.

Para la quinta acción el mejorar la calidad de vida laboral será necesario que se garanticen los espacios que sean confortables y se proporcionen los aspectos técnicos materiales y las herramientas, así como el motivar al personal a través de distintos reconocimientos, además de establecer un código ético conductual.

Estas acciones en conjunto con la difusión de valores, el rediseñar los espacios e instalaciones y trabajar equipo mejoraría la cultura organizacional y se proporcionaría un mejor servicio.



---

## CONCLUSIÓN GENERAL.

Es relevante y trascendental, implementar las acciones de un programa de Administración de Calidad, debido a que define, organiza, delimita las responsabilidades de cada área para eliminar duplicidades lo que lograría mayor simplificación de pasos y trámites.

El reordenamiento trae como consecuencia mejores servicios públicos para satisfacer a la ciudadanía. Apoyándose en programas de capacitación, trabajo en equipo, los valores y difusión de los mismos lo cual fortalece la cultura organizacional.

El programa propuesto fortalecerá y coadyuvará a mejorar la cultura organizacional; el cual exige una serie de cambios considerables como trabajar en equipo, la definición de los valores, y la práctica diaria, y el desarrollo correcto de sus funciones harán que cambie la cultura organizacional actual.

Existen factores técnicos, que dificultan el prestar el servicio pero el que sin duda es el factor importante es la actitud de los funcionarios; dado que existe un clima de desconfianza, y apatía, así también del desconocimiento de algunas de sus funciones.

El personal directivo, administrativo y operativo de la Presidencia Municipal; señalaron que el mobiliario, equipo y herramientas, en la gran mayoría se encuentran en regulares condiciones; lo que ocasiona un retraso en la entrega de resultados.

Otro factor que mencionaron es la escasez de cursos de actualización en programas de cómputo y cursos de capacitación en atención al ciudadano además de los factores como la ventilación, espacios reducidos que afectan el rendimiento de los empleados y repercuten de manera negativa en la prestación del servicio.



---

Estas condiciones se mejorarían si se acondicionan las áreas de trabajo, proporcionar el equipo, material y herramientas así como uniformes a ( secretarias, policías, y personal de limpieza), impartir cursos de capacitación, elaborar el código de conducta, así también el simplificar los trámites, y proporcionar la información a través de trípticos, en relación a las demandas ciudadanas.

Para dar a conocer la filosofía de la calidad, los alcances y beneficios de laborar con un sistema de calidad, lo primero que se debe hacer es iniciar en el nivel más alto de la organización, en caso específico; el Presidente municipal, el ayuntamiento y descender de manera paulatinamente hasta alcanzar a todo el personal de la organización.

El reconocer el valor que tiene las personas en la organización; instituir el liderazgo, adoptar una política de servicio, y trabajar en la formación de equipos de trabajo además, motivar al personal, y realizar la documentación de los respectivos manuales de bienvenida, organizacional, y procedimientos, este último para todas las áreas.

La atención a las demandas de la ciudadanía, son responsabilidad del gobierno y de los servidores públicos para lo que se requiere de una formación adecuada, de capacitación y actualización continúa, en la construcción de un mejor servicio para la ciudadanía. A partir de esta investigación surgió un nuevo cuestionamiento ¿La cultura organizacional es un factor de apoyo para implementar un programa de Administración de Calidad?



---

## BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez Castillo Ricardo, *Breve reseña histórica del Pueblo de Progreso de Obregón; Estado de Hidalgo periodo de 1880-1930*. Monografía del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo 1970.
- Arias Galicia Fernando, *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. México D.F.: Editorial Trillas, 2001.
- Carpeta Básica de Administración Municipal y Gobierno, Disponible en: [http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_Carpeta\\_Básica\\_de\\_Administración\\_y\\_Gobierno\\_M;Secretaria\\_de\\_Gobernación;Instituto\\_Nacional\\_para\\_el\\_Federalismo\\_y\\_Developmento\\_Municipal](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Carpeta_Básica_de_Administración_y_Gobierno_M;Secretaria_de_Gobernación;Instituto_Nacional_para_el_Federalismo_y_Developmento_Municipal); accesado el 23 de mayo 2007.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2007.
- Cuatepotzo Mario Alberto. *Enciclopedia de los Municipios de México Estado de Hidalgo*. Disponible en: [http://www.inafed.gob.mx/wb2/INAFED/INAF\\_Enciclopedia\\_de\\_los\\_Municipios\\_de\\_México](http://www.inafed.gob.mx/wb2/INAFED/INAF_Enciclopedia_de_los_Municipios_de_México) ; accesado el 23 de mayo de 2007.
- Deming William Edward, *Es el pionero y profeta de la Calidad Total (TQM - Total Quality Management)*. Disponible en: [http://www.udem.edu.mx/paso/academico/profesorado/34177/FDC/gur\\_usfdc.htm#deming](http://www.udem.edu.mx/paso/academico/profesorado/34177/FDC/gur_usfdc.htm#deming); Internet: accesado 23 de mayo de 2007.
- Dessler, Gary, *Administración de Personal*; Traducción Pilar Mascaro Sacristán México: Editorial Pearson Educación, 2001.
- Díaz Mériego Ángel, *Liderazgo para los Procesos de Calidad*, México, D.F.: Editorial Dime Panorama; 2001.
- García Fernández Dora. *Metodología del Trabajo de Investigación*; México DF: Editorial Trillas: 1998
- Garza Treviño Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, México, DF: Editorial Mc. Graw. Hill/ 2000.
- Hernández Sampieri Roberto, C. Fernández Collado, y Pilar Lucio B. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill 2005.



---

Hunter James C. *La Paradoja*. Traducción de Roció Martínez Renedo. Barcelona: Urano, 1999.

Ignacio Gil, Ruiz Leonor, Ruiz Jesús. *La Nueva Dirección de Personal en la Empresa*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana 1997.

Instituto de Nacional de Estadística Geografía e Informática Disponible en:  
<http://www.inegi.gob.mx>, accesado el 23 de mayo de 2007.

Keith, Davis, W. Newstro John. *Comportamiento Organizacional*, México DF: Mc Graw Hill, 1991.

Kossen Stan, *Recursos Humanos en las Organizaciones*, Traducción de Yolanda Lemus Basurto. México, DF. Harla 1995.

Ley Orgánica Municipal del Estado Instituto de Estudios Legislativos. *Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo Texto Original*, Ley publicada en el Periódico Oficial, el lunes 16 de abril de 2001. Decreto num. 213. En línea. Disponible en:  
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/HIDALGO/Municipios/Aplicaci%F3nGeneralLey02.pdf>; accesado 23 de mayo 2007.

Manual Organizacional de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hidalgo.

Monreal José Luís. *Diccionario Enciclopédico*. España: Editorial Océano 1995.

Munch Galindo Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Editorial Trillas 1998.

Munch Lourdes, Ángeles Ernesto. *Métodos y Técnicas de la Investigación* México, D.F.: Editorial Trillas 2000

Palafox de Anda Gustavo Calidad en el Servicio. (En línea) Disponible en:  
[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todos\\_los\\_articulos/calidad\\_en\\_el\\_servicio.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todos_los_articulos/calidad_en_el_servicio.htm), accesado el 23 de mayo de 2007.

Paúl James, *Gestión de la Calidad, un Texto Introductorio*. Traducido de Total Quality Management. Madrid España: Editorial Prentice Hall, 1997.

Peralta Alemán Gilberto, *De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua* México DF: Editorial Panorama, 2002.

Pérez Góngora Juan Carlos, *Valores en la Cultura Empresarial*. México: .Mc. Graw Hill, 1999.



---

Quijano Víctor. *Artículos de Liderazgo, Resistencia al cambio*. (En línea). Disponible en <http://www.seminarios.com.mx/articulos.php?pageNumRecordset=142&total Rows Recordset1=154>; Internet; accesado el 23 de mayo de 2007.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: ECAFSA, 1996,

Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración Moderna de Personal*. México: Editorial ECAFSA, 2002.

Rojas Soriano Raúl. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México: Editorial Plaza-Valdez, 2001.

Sosa Pulido Demetrio. *Administración por Calidad*. México. DF: Editorial Limusa, 1991, reimpresión, 1993.

SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) es un programa estadístico informático para ciencias sociales y empresas de investigación de mercado, versión para Windows, 2004.

Stoner James A. F, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert; *Administración*. Traducción: Pilar Mascaró Sacristán. México. D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

Voehl Frank , Peter Jackson, David A Ston , *ISO 9000: Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*, Traducción de Paulina Díaz Cortés Ferrando, Mc. Graw Hill- Interamericana, México: D. F.2001.

Werther William B, Jr., Heith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humano*. México. Editorial Mc. Graw Hill 2000.



---

**ANEXO 1**  
**Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.**  
**Instituto de Ciencias Económico Administrativas.**

Entrevista semiestructurada de Administración de Calidad para la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hgo.

Objetivo: Es conocer cuales son los requerimientos para implementar un Sistema de Administración de Calidad.

Edad: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_

**Con respecto a La Administración de Calidad.**

1.- ¿Cuenta la organización con algún programa, o sistema de calidad?

\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál sería la política de calidad para la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál sería el objetivo de calidad para la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuál sería el objetivo de calidad para la dirección?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Con respecto de la Administración de la Organización y Recursos Humanos.**

5.- ¿Tiene clarificados los planes y objetivos de cada área? (SI) (NO)

¿Los tienen documentados? \_\_\_\_\_

¿Por que? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta con un organigrama de los puestos claramente definidos? (SI)  
(NO)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



---

7.- ¿De qué manera se establecen las relaciones interdepartamentales e interfuncionales? \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuentan con algún manual que le indique como hacer su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Con respecto a la Cultura organizacional y Calidad del Servicio.**

9.- ¿Cuentan con la infraestructura necesaria para proporcionar el servicio por ejemplo: espacios adecuados, de trabajo, computadoras, programas de cómputo.

\_\_\_\_\_

**Con respecto a la Calidad del servicio.**

10.- ¿Cuáles son los valores y principios del gobierno municipal que guían la organización?

\_\_\_\_\_

11.- ¿De qué manera se atienden las quejas de consultas, convenios, y atención de los ciudadanos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- ¿Tiene identificadas las necesidades de capacitación especialmente de aquellos que afectan la calidad del servicio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## ANEXO 2

### Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

### Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Cuestionario para conocer la Calidad de vida laboral, para los empleados operativos de la Presidencia Municipal de Progreso de Obregón, Hgo.

Objetivo: conocer como es la Calidad de Vida Laboral y Liderazgo.

Edad: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Experiencia: \_\_\_\_\_

Asigne el número según corresponda su respuesta.

1. ¿Cómo son las relaciones humanas en el área de trabajo?

1  Muy buenas 2  buenas 3  regulares

2. ¿Cómo es el estado actual del equipo y mobiliario con el que trabaja?

1  Buenas condiciones Regular 2  3 Malas

3. ¿Cuenta con todas las prestaciones que marca la ley (vacaciones, aguinaldo etc.)?

Si 1  No 2

4. ¿Cuenta con programas de premios e incentivos, de puntualidad?

Si 1  No 2

5. ¿Conoce el propósito de la organización?

Si 1  No 2

6. ¿Cuenta con algún manual que le indique como realizar su trabajo?

Si 1  No 2

7. ¿A través de que vías de comunicación le dan a conocer normas, reglamentos, para mejorar su trabajo?

1  De manera verbal 2  A través de trípticos 3  Reuniones.

8.- ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se observa en su trabajo?

Autocrático 1  Democrático 2  Anárquico 3