



2ej
19

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**ENFOQUE Y DESARROLLO DE LA MOTIVACION
AL PERSONAL DE LA DIRECCION GENERAL
DE EDUCACION PRIMARIA**

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a
SONIA PATRICIA GILES PASTRANA

Director del Seminario
Lic. Raúl Ramírez Cruz

México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Pág.
Introducción	1

CAPITULO 1

ESTUDIO DE LA MOTIVACION

1.1. Concepto de Motivación	4
1.2. Importancia de la Motivación en el Trabajo..	9
1.3. Métodos de Motivación	13
1.4. Teorías Motivacionales	20
1.5. Medios de Motivación	30

CAPITULO 2

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

2.1. Antecedentes Históricos	37
2.2. Evolución de la Secretaría de Educación F...	40
2.3. Estructura Orgánica de la Secretaría de - Educación Pública.	45

CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA

3.1. Antecedentes Históricos	55
3.2. Estructura Orgánica de la Dirección General- de Educación Primaria.	57
3.3. Funciones de la Administración de Recursos - Humanos en la Dirección General de Educa -- ción Primaria.	67

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. Definición de Objetivos.....	84
4.2. Formulación de Hipótesis.....	85
4.3. Determinación del Universo y establecimiento de la Muestra.....	86
4.4. Diseño y aplicación del Cuestionario.....	88
4.5. Presentación y análisis de los resultados....	95
Conclusiones.....	121
Bibliografía.....	126

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

El proceso motivacional de los diferentes grupos de individuos que laboran dentro de cualquier tipo de organización, cobra cada día mayor importancia en la Administración, pues a través de ellos la organización logra sus objetivos, los cuales conllevan a su crecimiento.

Cuando un individuo se integra a la organización, ésta no recibe únicamente un conjunto de habilidades técnicas, ya que dicho sujeto tiene su propia personalidad, hábitos y necesidades personales, todos estos aspectos contribuirán al desenvolvimiento positivo o negativo de la persona hacia la organización.

Los Licenciados en Administración debemos estar plenamente conscientes de la motivación compleja de los seres humanos, así como de los procesos dinámicos que se dan cuando la persona forma parte de una organización y sigue una trayectoria dentro de ella.

De la gran importancia que tiene la motivación dentro de la Administración de Recursos Humanos, ha surgido en mí la inquietud de realizar una investigación que me -

permita conocer los esfuerzos motivacionales que se realizan dentro de una institución pública de gran relevancia - en la educación del país, tal como es la Dirección General de Educación Primaria. Es decir, con este estudio pretendo saber si se aplica o no un sistema de motivación al trabajo, cuál es su enfoque y su desarrollo hacia el personal - administrativo de tal organismo; así también podré saber - qué se hace por desarrollar al personal y brindarle no solamente un trabajo remunerativo, sino un trabajo que le proporcione satisfacción y un desarrollo personal.

Este estudio lo he dividido en cuatro capítulos; en el primero presento un marco teórico de la motivación, es decir, marco conceptos, teorías motivacionales aplicadas al trabajo, así como diversos sistemas de motivación que se pueden aplicar en todo tipo de organización.

El segundo capítulo se refiere a un breve estudio de la Secretaría de Educación Pública, que es la Institución de donde depende la Dirección General de Educación Primaria, organismo sujeto a la investigación.

El tercer capítulo contiene aspectos generales de la Dependencia estudiada, tales como son: los antecedentes -- históricos, su estructura orgánica y funcional, y un punto muy importante, en donde explico cómo desarrollan las funciones de la Administración de Personal; es aquí también -

donde me refiero a la forma de motivación que se aplica al personal de esta Dirección General de Educación Primaria.

El cuarto y último capítulo muestra el desarrollo de la Investigación de Campo, es decir, en él menciona los objetivos, las hipótesis, el cuestionario, y la parte medular que es la presentación e interpretación de los resultados obtenidos en dicha investigación.

CAPITULO 1

ESTUDIO DE LA MOTIVACION

- 1.1. Concepto de Motivación
- 1.2. Importancia de la Motivación en el Trabajo
- 1.3. Métodos de Motivación.
 - 1.3.1. Métodos de Motivación Históricos
 - 1.3.2. Métodos de Motivación Económicos
 - 1.3.3. Métodos de Motivación No Económicos
- 1.4. Teorías Motivacionales.
 - 1.4.1. Ambiental o Externa.
 - 1.4.2. Interna o Nata
 - 1.4.3. Frederick Herzberg
 - 1.4.4. Mc. Clelland
 - 1.4.5. Abraham Maslow
 - 1.4.6. Elton Mayo
 - 1.4.7. Douglas Mc. Gregor
 - 1.4.8. Arch Patton
 - 1.4.9. Kurt Lewin
 - 1.4.10. Chris Argyris
- 1.5. Medios de Motivación
 - 1.5.1. Ambiente Motivador
 - 1.5.2. Comunicación
 - 1.5.3. Evaluación de Méritos
 - 1.5.4. Dirección
 - 1.5.5. Ascenso
 - 1.5.6. Incentivos

CAPITULO 1

ESTUDIO DE LA MOTIVACION

1.1. Concepto de Motivación

El término "motivación", generalmente ha sido empleado para designar todas aquellas fuerzas que impulsan o que mueven a un individuo para realizar un acto, o bien para continuar una tarea sin interrupción.

Como se observa, este concepto de motivación es muy abstracto, ya que no se conocen exactamente las causas por las que actúa una persona; sin embargo, se afirma que la manifestación de la conducta es originada por dos razones: una es, que existen motivos internos que buscan la satisfacción de necesidades fisiológicas y psicológicas, y la otra es que hay motivos externos que provocan la conducta del individuo para que actúe y se adapte a las circunstancias del medio en que se desarrolle.

El concepto de "motivación" no es muy claro en su significado, ya que con frecuencia se confunde con otras expresiones, tales como estímulos o incentivos. Con el fin de -- aclarar dicho concepto, citaré algunas definiciones vistas desde varios aspectos.

Concepto Etimológico.

Etimológicamente, la expresión deriva de la raíz latina, cuyo significado es ; "lo que pone en movimiento".

El diccionario la define como: "La acción y efecto de motivar". O sea, lo que nos hace actuar, entendiendo por motivar, el dar motivo para una cosa y por motivo, la causa -- que mueve a hacer algo. Resumiendo lo anterior, se puede decir que la motivación es : "La acción y efecto que impulsa a hacer algo ".

Conceptos Psicológicos.

"Lo que percibimos, lo que llama nuestra atención, lo -- que conservamos en la memoria, aprendemos y reconocemos, las asociaciones que hacemos, las emociones con que reaccionamos, nuestro tipo de imaginación y de pensamientos y, con -- frecuencia el grado de inteligencia en nuestras respuestas, dependen de un factor al que hemos llamado motivación."

(Werner Wolf)

Las Enciclopedias de Psicología nos ofrecen las dos siguientes definiciones :

"La motivación se ocupa del estudio de los motivos, sus orígenes, su interacción y sus efectos en el comportamiento y qué motivos son factores conscientes o inconscientes que dirigen el comportamiento hacia una determinada meta. "

"La motivación es el conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo. Puede considerarse a la motivación como el primer elemento cronológico de la conducta. Sin embargo en el origen de esto no hay sólo una causa, sino un conjunto de factores en interacción recíproca. "

De acuerdo con los anteriores conceptos, la motivación se desarrolla dentro del individuo, ya que sus orígenes se encuentran en los procesos mentales y emocionales, en los que intervienen una serie de fuerzas dinámicas que se conjugan entre sí, dando por resultado el comportamiento y proceder que el individuo refleja en todos los procesos y situaciones que se presentan en su vida.

Resumiendo se puede decir que la motivación vista desde el punto psicológico, es la acción de varias fuerzas di-

námicas y unificadas que van a dirigir muchas de las facetas del modo de ser (interno) y de proceder (externo) del individuo.

FERNANDO ARIAS GALICIA.—"La motivación se constituye por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo."

GARDNER MURPHY.—"Motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que están en parte determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna."

ATKINSON.—"El término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación."

MC.CLELLAND.—"Es una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción a una meta anticipada basada en la asociación pasada con ciertas claves de placer y dolor."

YOUNG.—"Proceso para despertar acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad."

Todas las definiciones que he citado coinciden en que la motivación inicia un tipo de conducta y ésta la dirige hacia metas preestablecidas. En base a esto concibo a la motivación como "la fuerza o energía que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y, en su caso, su esfuerzo hacia el logro de determinados objetivos".

Con el fin de aclarar mi concepto de motivación, vamos a suponer que al individuo a quien se le ha encomendado una tarea, está en óptimas condiciones físicas para realizar su labor, pero carece del impulso para ello. Si el hombre no quiere trabajar, buscará una excusa que justifique su falta de voluntad, por lo tanto deduzco que para hacer algo o dejar de hacerlo siempre existe un motivo. Luego entonces, es preciso averiguar ahora cuáles son los impulsos o los motivos que mueven a la acción, cuál es su naturaleza íntima y si esos impulsos son innatos o fueron adquiridos en el curso de la vida, y desde luego es importante estudiar éstos y otros factores que están implicados en la motivación.

1.2. Importancia de la Motivación en el Trabajo.

Todos los conceptos básicos de motivación son aplicados al proceso esquemático de una empresa. Este mecanismo se inicia igualmente en el individuo, ya que tiene una compleja interacción entre sus necesidades psíquicas y emocionales que lo van a encaminar a desarrollar una actitud que se puede llamar esfuerzo para realizar un trabajo con el fin de lograr sus metas.

La actitud del individuo va a estar circunscrita en una parte por la sociedad y por otro lado a su trabajo. El hombre va a trabajar en una organización que contendrá su propia política, objetivos, procedimientos, etc., lo cual va a contribuir a conformar su actitud.

La conducta de una persona está enfocada en primer lugar hacia sus objetivos particulares y posteriormente a los de la Organización, los que de una u otra forma deben relacionarse para lograr una congruencia en la actitud y esfuerzo en el trabajo del individuo.

La Organización podrá obtener de sí misma y de los individuos que colaboran con ella, los incentivos adecuados para estimular y fomentar un cambio en su actitud y en su esfuerzo en el trabajo, orientándolo hacia el punto deseado.

El proceso motivacional de los diferentes grupos de individuos que laboran dentro de la empresa, recubre singular complejidad que cada día toma mayor importancia en la Administración, pues es a través de los individuos que la empresa logra sus objetivos, los cuales conllevan a un crecimiento.

La Administración debe de ocuparse y de dar mayor importancia a la motivación para poder cumplir con sus objetivos, sin descuidar tanto los incentivos como el estímulo para sus empleados, ya que sin éstos, aún con una motivación llevada a cabo de la mejor forma posible, no se llegarían a satisfacer plenamente los objetivos.

El papel desempeñado por el personal en cualquier organización, como factor importante en la realización de sus objetivos en una forma eficiente y costeable, no se puede pasar por alto. Es por ello que la calidad de ese personal, así como la forma en que sea manejado, motivado y dirigido, es factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa.

La motivación siempre va dirigida a la satisfacción de necesidades en el individuo. Por lo mismo, si en la persona no está desarrollada la necesidad, no podremos motivarla a lograr algo que para ella no es necesario satisfacer.

No se puede considerar al trabajo como algo independiente al individuo que lo realiza, es decir, se debe tomar en cuenta los motivos por los que realiza tal o cual actividad, así como sus experiencias y sus interrelaciones con la familia y la sociedad. El hecho de no tomar en consideración estos aspectos, significaría reducir al trabajador a una parte mecánica de una máquina.

" Es muy cierto que el trabajo, así como tiene un aspecto económico y mecánico, tiene uno de gran importancia que es el psicológico, y en éste se halla implicado el aspecto de la motivación al trabajo, a la que se definiría como un conjunto de estímulos, aspiraciones, posturas y motivos constituidos en una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que a la vez determina el nivel de rendimiento ".¹

Con esta definición nos dicen que en la motivación del trabajo participa un nivel de impulsos, aspiraciones referentes al trabajo, el carácter de la postura ante él y así también la disposición en el trabajo.

¹ RUSSEL, A. Psychiche: Psicología del Trabajo, México, Limusa, 1983, p.262.

Al observar las actitudes laborales, nos damos perfecta cuenta de las necesidades que se desarrollan en el mundo del trabajo, así tenemos a la seguridad, el reconocimiento, el sueldo, compañerismo, interés y responsabilidad; todos estos participan de dos maneras distintas en la motivación, por un lado, la satisfacción de las necesidades es una previa condición para que se desencadenen otras fuerzas motivacionales, y por el otro lado, la necesidad determina la motivación. Así tenemos por ejemplo que las necesidades de seguridad y buen compañerismo no suelen ser fuerzas impulsoras del trabajo, sin embargo si éstas permanecen insatisfechas, pueden producir trastornos, y en consecuencia se pueden debilitar las fuerzas que motivan otros impulsos.

Hoy y siempre, el trabajo ha ocupado un puesto central en la vida del hombre, por lo tanto influye en su motivación, inclusive, gran parte de los hombres que consideran al trabajo como un mal necesario, no podrían estar siempre sin trabajar, aunque pudieran satisfacer sus necesidades materiales de otra manera, y esto no sólo lo demuestran los resultados de las encuestas aplicadas, sino en el hecho de ver que para la conservación de la vida se exige que la personalidad pueda subsistir por sí misma, y para eso, el hombre de nuestro tiempo ha de dedicarse a algún trabajo.

1.3. Métodos de Motivación

En la actualidad, es necesario que las organizaciones practiquen un cuidadoso análisis de la situación existente en su personal, para así poder determinar cuál será el tipo de motivación que se deberá aplicar.

Tomando en cuenta el crecimiento de las organizaciones, se debe planear la realización de programas de motivación, teniendo como base algunos de los métodos que a continuación describo :

1.3.1. Métodos de Motivación Históricas.

Desde que el hombre ha hecho notar su importancia dentro del proceso productivo de una organización, se han originado varios métodos que se han aplicado para obtener mejores resultados y en el caso de la motivación, estos son los siguientes :

1.3.1.1. Autoritarismo.

En este método la dirección supone que el individuo sólo trabaja por dinero y por temor a perder su empleo, la gente es fácil de manejar y toma el trabajo como un castigo. Además, la dirección no se da cuenta que el individuo debe tener satisfacciones en el trabajo que desarrolla.

Este método fue practicado poco antes de la Revolución Industrial, y el aplicarlo en la actualidad no daría buen resultado, ya que la mentalidad del hombre de aquella época es diferente al de la actualidad.

1.3.1.2. Paternalismo.

Como método de motivación de trabajo, comienza a utilizarse después de la Revolución Industrial. La dirección otorga buenas condiciones de trabajo, decide lo que es bueno y lo que es malo para sus empleados, lo que hace sentir a éstos infantiles al disminuir su sentido de importancia. Se supone que la gente es muy dócil, manejable y todo a cambio de los dones que recibe en el trabajo. En la actualidad este método no tendría lugar, aunque se puede encontrar en organizaciones muy pequeñas donde se aplica.

1.3.1.3. Dirección Higiénica.

Este método constituye una modalidad actualizada del paternalismo, basada en las buenas condiciones de trabajo y en una supervisión amigable, lo que trae consigo empleados satisfechos que trabajan mejor. No existen recompensas para el trabajo de calidad, ni incentivos para aumentar la producción.

Poco a poco el trabajador hace que se le tome en cuenta, pero todavía no se puede quitar la idea de que el trabajo representa un castigo.

1.3.1.4. Negociación Implícita.

La dirección incita a que sus trabajadores realicen un determinado volumen de producción a cambio de una supervisión amigable y con buenas condiciones de trabajo.

Es decir, que en este método existe un acuerdo entre el patrón y sus subordinados para que se sientan agusto ambas partes, pero el trabajo es el mismo.

1.3.1.5. Competencia.

En este método, la dirección convoca a sus empleados a una competencia para ver quién trabaja más para ganar un aumento de sueldo o algún ascenso. Se utiliza el factor económico, pero esto lleva a satisfacer una serie de necesidades como lo son el status, la autorrealización, etc.

Lo anterior es bueno para el personal, aunque también tiene algunas consecuencias negativas como las envidias y rencores que pueden distraer los objetivos a nivel de grupos de trabajo.

1.3.1.6. Satisfacción en el trabajo.

La idea básica de este método de motivación, consiste en lograr que el trabajador satisfaga sus necesidades o parte de ellas, mediante la realización del trabajo, de manera que él mismo disfrute su labor. El individuo desecha la idea de que el trabajo es un castigo y cambia esta actitud, logrando que la dirección lo vea como parte importante de la organización y no como un factor más, además se le trata mejor y se desarrolla para alcanzar objetivos de la organización y a la vez individuales.

Este método tiene aplicación en la actualidad, debido al concepto que tiene el hombre del trabajo, que lo considera como un medio y no como un fin.

1.3.2. Métodos de Motivación Económicos.

Este tipo de métodos es el de los más aceptados hoy en día, porque se considera que no tiene mayor problema en cuanto a la implantación. Se debe tener cuidado con este aspecto, debido a que si lo aplicamos sin saber si efectivamente es lo que necesita el personal, obtendremos resultados negativos.

Es común encontrar este método combinado con algunos -

de los mencionados anteriormente. Hay que tomar en cuenta -- también que los empleados de diferentes niveles de ingresos no tienen las mismas necesidades de trabajo, siempre serán -- diferentes sus motivaciones y sus necesidades, pero general- mente el hombre tiende a satisfacer sus necesidades en un -- orden jerárquico. Esto quiere decir que en lo que unos pla- nean o tratan de satisfacer sus necesidades primarias, otros tratarán de solventar las de poder.

Dentro de este método se contemplan los siguientes -- puntos :

- Aumento de sueldo por años de servicio.
- Compensaciones por trabajos determinados.
- Bonificaciones por trabajos extras.
- Aumentos de sueldos por ascensos de puesto.

1.3.3. Métodos de Motivación no Económicos.

Estos métodos de motivación son prácticos y además -- traen buenos resultados. Se usa la mayoría de las veces com- binados con los métodos económicos.

Los métodos de motivación no económicos son los si -- guientes:

1.3.3.1. El despertar confianza.

Está encaminado a lograr que el personal tenga confianza en su trabajo, en sus superiores, en la organización, y así darse cuenta que está rodeado de personas que lo pueden apoyar, corregir y orientar.

Este método es aplicable cuando el personal es introvertido, nunca participa, no coopera, etc. Al despertarle la confianza se sentirá seguro para trabajar, tratando de participar, conseguir objetivos, etc.

1.3.3.2. Los Elogios.

El elogio adecuadamente utilizado, puede estimular el estado de ánimo de un empleado hasta motivarlo a esforzarse a su capacidad máxima y poner el mayor cuidado en la ejecución de su trabajo.

Si no se utiliza con discreción, puede dar lugar a sentimientos de amargura y frustración, lo cual causará daño a la moral.

El elogio sólo es valioso si se merece y si su logro representa el fruto de un verdadero esfuerzo. Si se elogia a un subordinado en forma exagerada, se corre el riesgo de que cuando se le elogie por alguna labor que en realidad

merezca crédito, el empleado no lo toma en serio y el elogio pierde su finalidad.

Haciendo notar que no substituye al dinero, el elogio ganado con honradez y tributos sinceramente, tiene un valor para el empleado y es cierto que éste está interesado en el principal motivador que es el económico, pero también necesita de otras fuentes de estímulo como :

Buenas condiciones de trabajo, prestaciones y beneficios adecuados, posiblemente de desarrollo y especialmente buen trato.

1.3.3.3. El Conocimiento de Resultados.

En ocasiones, el trabajo de un empleado no se toma en cuenta, al jefe no le interesa si tiene problemas para realizar sus labores, entonces se puede aplicar el método que a alguien le interesa como se obtienen esos resultados y no solamente ver que se cumplan, así, el empleado no se sentirá tan insignificante en su puesto y tendrá en mente que su trabajo es importante porque coopera para obtener ciertos objetivos.

1.3.3.4. El Aspecto de Superación.

Consiste básicamente en capacitar, adiestrar, enviar a -

congresos, etc. al personal para que se supere. Todo con el fin de que el empleado pueda desarrollarse en la organización, es decir que se le esté motivando para darle oportunidad de que se realice mejor su trabajo. El efecto de esta motivación traerá consigo posibles aumentos de salarios, ascensos, más herramientas para resolver algún conflicto, etc.

1.4. Teorías Motivacionales.

Científicos de la administración, han efectuado estudios profundos sobre el comportamiento humano y las causas que llevan al hombre a actuar de determinada forma, así como el análisis del campo de la motivación, entre las que se encuentran las siguientes teorías.

1.4.1. Teoría de la Motivación Ambiental o Externa.

Esta teoría menciona que la motivación y la conducta humana, están conformadas por fuerzas externas. Además nos dice que la conducta humana es motivada más fácilmente por factores ajenos a la persona, haciendo a un lado los factores propios de la persona.

1.4.2. Teoría de la Motivación Interna o Nata.

Esta teoría se deriva de Kant y sus dos representantes

contemporáneos mas conocidos que son Freud y Piaget. La teoría se basa en que el hombre se desenvuelve y se desarrolla fisiológicamente, a partir de ciertas características biológicas dadas.

Al igual que la teoría anterior, los seguidores se concentran en el desarrollo y refinamiento de las capacidades interiores, principalmente emocionales y cognoscitivas, que dan origen a ciertos sentimientos, deseos, fantasías, percepciones, actitudes y pensamientos.

1.4.3. Teoría de Frederick Herzberg.

Esta teoría se conoce también con el nombre de "Teoría Dual", debido a las afirmaciones que hace sobre lo que cito a continuación:

"Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual. Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc) y el modelo de supervisión que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la

insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc. " ²

1.4.4. Teoría de Mc. Clelland.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye en la sociedad y por consecuencia en el sujeto, incrementando en éste, el deseo de superación.

Mc. Clelland considera que el hombre se mueve por los siguientes factores:

- 1). Logro y realización
- 2). Afiliación
- 3). Poder

Para Mc. Clelland, lo importante en las personas es la motivación al logro como punto principal de desarrollo, - aunque éste se encuentra en gran medida por los padres, ya que, son los que originan el desarrollo del motivo del poder; para él, la afiliación y el logro son opuestos, ya que - la confianza, libertad, afecto y las responsabilidades son - los factores que determinan una mayor o menor motivo al - logro.

² ARIAS, Galicia F.: Administración de Recursos Humanos, México, ed. Trillas, 1983. p.p. 73-74.

1.4.5. Teoría de Abraham Maslow.

El Dr. Maslow concluyó que el hombre tiene una serie de necesidades y que éstas se encuentran jerarquizadas, - por lo que deben satisfacerse de acuerdo a la importancia - que cada individuo les da. Estas necesidades son :

- Fisiológicas: comida, calor, abrigo, sed, sueño, sexo, etc.
- De Seguridad: física, emocional, general.
- De Amor: Relaciones afectivas y ser aceptado.
- De estimación: Respeto propio, autoestima.
- De autorrealización: autoexpresión, satisfacción.

Para Maslow el concepto jerárquico es crítico, ya que - sus premisas fundamentales son :

1. El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.

2. Una persona satisficará sus necesidades en forma sistemática, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo con la jerarquía.

3. Se dice que los grupos de necesidades de los niveles fisiológicos y de seguridad son prepotentes, es decir son superiores a los demás , en el sentido de que éstos --

prevalecerán sobre los otros niveles ".³

Considero que el aspecto más importante de la teoría de Maslow, no es tanto su sistema de clasificación, como el hecho de que considera que estas clases de necesidades -- forman una estructura jerárquica de necesidades, la cual -- parte de las necesidades muy básicas a un conjunto de necesidades sociales más elevadas.

Pienso además que los niveles son un todo, porque existe una interacción, y es precisamente aquí donde los gerentes o cualquier persona que maneje personal deben comprender cuáles son las necesidades que tienden a dominar en -- una persona en situaciones específicas.

1.4.6. Teoría de Elton Mayo.

Esta investigación se realizó en la planta de Hawthorne de la Western Electric, donde un grupo de experimentos en eficiencia consideraron que un aumento en las condiciones de trabajo daría como resultado mayor producción. Dicho resultado fue contrario a lo que esperaba Elton Mayo, ya que pensó más en el aspecto de integración humana al entender que el grupo natural actuaba como equipo y cada uno se entregaba más a sus labores, obteniendo un sentido -- alto de responsabilidad y competencia dentro del mismo.

3-APFLA: Psicología de Motivación, teorías. México, Trillas, 1975.

1.4.7. Teoría de Douglas Mc.Gregor.

Esta teoría está basada en la autoridad de la organización, y en su obra "El aspecto humano de las Empresas", analiza una serie de situaciones motivacionales, que describe en las dos siguientes teorías :

1.4.7.1. Teoría "X".

Los supuestos de esta teoría se refieren a la idea - que se tiene de la naturaleza y de la conducta humana. Y - son los siguientes:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia ha cia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Hay que obligar a las personas a trabajar, controlarlas y amenazarlas con el castigo, si es necesario.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

1.4.7.2. Teoría "Y"

Los puntos anteriores, significan para Mc.Gregor, una faceta de la motivación ,misma que tiene que substituirse por la teoría "Y", la cual tiene los siguientes supuestos:

1. El trabajo es una actividad normal para el hombre.
2. El hombre puede ejercer autoncontrol y autodirección en el trabajo que se le asigne.
3. Los objetivos más importantes en el trabajo son : la satisfacción del ego y la autorrealización.
4. Bajo condiciones apropiadas,el hombre no sólo acepta responsabilidad,sino que la busca.
5. Existe un alto grado de capacidad e iniciativa en todos los hombres ,el cual no se aprovecha.

1.4.8. Teoría de Arch Patton.

Existen pocas investigaciones sobre la forma de motivar a los ejecutivos. Arch Paton ha sido uno de los líderes en este campo y ha señalado como formas de motivar a los ejecutivos, las siguientes :

1. El desafío a las propias capacidades, que el trabajo ofrece. Es necesario que la persona en cuestión, conozca el propósito y alcance de sus responsabilidades, su autoridad y sus obligaciones.
2. Posición. Incluye títulos, ascensos y aspectos exteriores, tales como el tamaño de la oficina, la presencia de-

una secretaria ejecutiva, la afiliación a clubes sociales o el uso de un automóvil de la empresa.

3. El deseo innato de ser dirigente.
4. El estímulo de la competencia.
5. El temor a cometer errores, a perder el empleo o a ver disminuidas las compensaciones económicas.
6. El dinero, que es con frecuencia el reflejo de -- otros factores de motivación.

1.4.9. Teoría de Kurt Lewin.

El estudio de la dinámica de grupos fue revivido por Kurt Lewin a finales de los años 30. Lewin creó una estructura teórica para estos estudios y demostró que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de personalidades de sus miembros y que las fuerzas -- del grupo son más poderosas que las individuales.

Desde el punto de vista de la motivación, los trabajos de Lewin confirmaron la importancia que tiene el control del grupo sobre la productividad.

Efectivamente, los grupos poseen una personalidad pro

pia ,la que canalizada,obtiene resultados positivos en --
cuanto a productividad.

Las dinámicas de grupo en la actualidad son usadas en las organizaciones que se interesan en lograr una mayor integración de su personal,las practican en los planes de capacitación y desarrollo en la selección de un candidato.

1.4.10. Teoría de Chris Argyris.

También es llamada la teoría de madurez-inmadurez.

Propone los siguientes cambios para alcanzar la ma -
durez :

- | | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 1. De pasividad | — | A mayor actividad |
| 2. Dependencia | — | Independencia |
| 3. Pocas maneras de comportarse | — | Capacidad para comportarse. |
| 4. Intereses erráticos y superficiales. | — | Intereses más profundos y firmes. |
| 5. Perspectiva temporal corta. | — | Perspectiva temporal larga. |
| 6. Posición subordinada. | — | Posición de igualdad y superioridad. |
| 7. Falta de conciencia del yo. | — | Conciencia y control del yo. |

"La inmadurez es parte de la naturaleza de la organización formal, la administración se preocupa de aumentar y fortalecer la eficiencia y la productividad, sin preocuparse de la iniciativa y creatividad del factor humano, lo que se hace incompatible al desarrollo adecuado de la madurez de la persona." 4

Chris Argyris concentró sus estudios en una coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales. Dice que el hombre busca su propia realización, y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse dependiente. Es así como las grandes organizaciones pasan por alto las necesidades individuales, y además afirma que es imposible que una persona pueda motivar a otra. Dice también que entre mayor sean las diferencias individuales y las de organización, el conflicto, las tensiones y la rebelión no desaparecerán tan fácilmente.

4 Rusell; Psicología del Trabajo. México, Limusa, 1983.

1.5. Medios de Motivación.

En este punto mencionaré los principales medios que existen para lograr una motivación adecuada al trabajador, en lo referente al aspecto económico, social y de bienes - tar dentro de la organización.

1.5.1 Ambiente motivador.

Dentro de los medios de trabajo, debe tener gran im - portancia lo referente a la ingeniería y diseño de oficina, como parte relacionada con la motivación del personal.

Se deben considerar además ciertos factores que favo - recen el rendimiento del personal, tales como :

___ Color.- Es uno de los aspectos que influyen en la motivación del personal, ya que afecta las emociones, los - sentidos y el pensamiento de los seres humanos.

___ La Iluminación.-Depende de la calidad y cantidad de ella, el éxito o fracaso de una actividad a desarrollar. El simple hecho de contar en el medio de trabajo con una - adecuada iluminación, contribuye a crear un clima visual - que ayuda al personal a desarrollar en una forma más efi - ciente y rápida la actividad que se está efectuando.

___ La ventilación.- Es importante tomar en cuenta - este factor dentro de los lugares de trabajo, ya que influye en el rendimiento del personal. La ventilación se presenta a través de dos formas; la ventilación natural, que permite la entrada de aire limpio y puro, gracias a lo cual el personal se sentirá estimulado por la renovación del medio ambiente, y la ventilación artificial, que se usa en lugares cerrados y donde las temperaturas que imperan, tienen una tendencia a ser extremos, produciendo ciertos estados depresivos y de fatiga.

___ Música.- Este factor despierta al individuo una sensación de tranquilidad, provocando un descanso mental, cambia una situación de tristeza por una de alegría y de un disgusto por una de bienestar. Debe crearse un programa de música, de acuerdo al horario de trabajo, a la naturaleza del mismo y al temperamento del personal.

1.5.2. Comunicación.

Se considera como la base para poder tener una motivación eficaz, se ha definido a la comunicación como: "hacer a otro participe de lo que uno tiene" y para lograr una buena comunicación, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios :

" 1. A la gente le gusta que se le aliente, ayudándole a ver lo próspero y afortunado de sus fines y ambiciones.

2. A la gente le gusta ayudar a los demás, pidamos su opinión.

3. A la gente le gustan los buenos oyentes, dejemos - que la gente hable de sus logros y desilusiones.

4. A la gente le gusta una buena alabanza cuando la merece.

5. Dejemos que el individuo salve su prestigio.

6. Mostremos a la persona el beneficio que puede dar el trabajo elaborado con una mejor cooperación. "5

1.5.3. Evaluación de Méritos.

Se considera como el inventario del activo más valioso de la empresa: Sus empleados.

Este medio de incentivo puede tener las siguientes - aplicaciones :

1. Auxiliar para la evaluación crítica del supervisor sobre los valores del empleado.

5
LIKERT: El factor humano en la empresa. Bilbao, Deusto 1968.

2. Proporciona un récord del progreso de nuevos empleados o de aquéllos bajo adiestramiento o capacitación.

3. Es un indicador de áreas donde se carece de adiestramiento.

4. Descubrimiento de empleados de habilidad relevante.

5. Orientador para ascender, degradar o transferir a un empleado.

6. Justifica los aumentos de salario de una escala establecida.

Para que esta técnica pueda tener éxito, es necesario informar a los trabajadores que fueron objeto de la misma, mostrándolos en forma imparcial.

1.5.4. Dirección.

Los trabajadores prefieren estar bajo las órdenes de un jefe, supervisor o director que tenga éxito, ya que les gusta ser participes de los logros adquiridos y seguir a un individuo que ha demostrado capacidad en el desempeño de sus labores.

Existe una correlación en esto, ya que mientras los -

componentes del grupo reciben este estímulo, el director o jefe obtiene una posición sólida, debido a su alta habilidad para motivar a los miembros de su grupo.

1.5.5. Ascensos.

El deseo de desarrollarse, avanzar y mejorar de posición, casi siempre está presente en el individuo. En muchas empresas existe la política de ascender a los empleados con mayores posibilidades y éstas son descubiertas por los méritos, competencia y antigüedad de los trabajadores.

Es importante mencionar que este "premio" es un factor motivante a la inversa, ya que algunos trabajadores tienen miedo a la responsabilidad que implican los puestos a los que van a ser ascendidos, aún cuando el sueldo que se ofrece es mayor, lo sacrifican para evitarse mayores responsabilidades.

Lo mismo sucede cuando el ascenso implica al trabajador una disminución de sus ingresos, ya que en el puesto inferior, percibe comisiones, viáticos, etc.

1.5.6. Incentivos.

El término "incentivo" se emplea como un medio para alcanzar un fin, es decir, que un incentivo aumenta la acti

vidad en la dirección de una meta determinada. En la empresa suele emplearse el incentivo como un medio para alentar al empleado a desempeñar sus tareas con mayor eficiencia. A los incentivos se les han agrupado en dos tipos :

1. Incentivos positivos.- Son aquellos factores agradables a una situación de trabajo que impulsan al trabajador a esforzarse para alcanzar o sobreponer los objetivos que se les han señalado. Algunos de los incentivos que entran en esta clasificación pueden ser : el aumento del salario, la posibilidad de ascenso, la continuidad del empleo, la preferencia en caso de reducción de personal, los premios por puntualidad y asistencia, la aprobación del jefe y de los empleados o compañeros, la gratificación anual, las becas y también puede ser el propio historial o el expediente del trabajador.

2. Incentivos Negativos .- Son aquellos factores desagradables en una situación de trabajo que evitan que el trabajador se esfuerce en alcanzar los objetivos propuestos. En éstos encontramos: el temor a una reducción de personal, el despido, la reducción al salario, desaprobarción del jefe y de los compañeros, o la voz de la conciencia que le acusa de no haber actuado de acuerdo con lo que se esperaba.

Respecto al incentivo salarial, como medio de motivación del trabajador, aún es un problema muy debatido. Se dice que en él intervienen muchos factores que mantienen poca relación con el trabajo. El sueldo es casi decisivo para mantener la vida en familia. El aumento de las necesidades de bienes de consumo han elevado a veces la motivación en el trabajo al gastarse más dinero y a trabajar horas extras; pero es de esperar que no sea un efecto duradero. Pero es importante mencionar que en investigaciones se ha comprobado que el incentivo monetario como motivación del trabajo representa sólo una parte de los estímulos necesarios para mover los recursos íntimos del trabajador, y que el nivel y calidad de producción están determinados por una gran cantidad de factores, entre los cuales figuran la satisfacción, la aptitud y la propia habilidad del trabajador.

Los motivos para trabajar no sólo se limitan a las necesidades económicas que acabo de mencionar, sino que las estadísticas han demostrado que las personas quieren trabajar aunque ya no necesiten de bienes materiales. Mucha gente sigue trabajando, no obstante, habiéndose retirado de su empleo con una buena pensión, y esto obedece a que el trabajo les produce una satisfacción moral, al sentirse todavía útiles a la sociedad.

CAPITULO 2

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA D. EDUCACION PUBLICA

- 2.1. Antecedentes Históricos
- 2.2. Evolución de la S.E.P.
- 2.3. Estructura Orgánica de la S.E.P.

CAPITULO 2

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

2.1. Antecedentes Históricos.

México, en sus primeros años de independencia vive en una gran inestabilidad, que no sólo se refleja en frecuentes cambios de gobiernos, planes y constituciones, sino también en muchos tropiezos para organizar el aparato administrativo del país. Debido a esta inestabilidad, México no podía establecer un órgano administrativo específico que se encargara de impartir la educación básica y otros grados de enseñanza; y es entonces hasta un siglo después de la consumación de la Independencia que aparece un organismo encargado de la tarea educativa del país, que es la Secretaría del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos desde 1821 hasta 1841, año en que tal dependencia adoptó el nombre de Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, pero en 1843 cambia su nombre por uno que comprendía --

los diversos ramos de la Administración Pública y que fue "Ministerio de Justicia, Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria", y hasta 1861 mantiene ese nombre, pero se restringen las funciones y fue designada como Secretaría de Justicia e Instrucción Pública. Con este nombre se le conoció hasta mayo de 1905 cuando Porfirio Díaz la dividió para fundar, como parte de ella la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, su existencia fue de 12 años, ya que desaparece con el decreto de 1917; medida originada por la fobia a la dictadura porfiriana. De este modo la dependencia queda reducida a una mera dirección universitaria, cuya tarea principal era atender la educación superior, ya que se establecía en la Carta Magna que esa función era de exclusiva competencia de las entidades federativas y de sus respectivos municipios. Pero resulta que esta posición es modificada por la iniciativa de José Vasconcelos, quien en 1920 fue nombrado rector de la Universidad Nacional de México. En este puesto, Vasconcelos elaboró el anteproyecto de Ley en su reforma constitucional y el proyecto de reforma de la Ley Orgánica de Secretaría de Estado, con base en estas medidas, renació el 8 de julio de 1921 la Secretaría de Educación Pública y Bellas Artes, es decir, cambia de Instrucción al concepto de Educación. La nueva Secretaría inició la federalización de la enseñanza y los gobiernos estatales impulsaron la educación en todos sus grados.

Es en febrero de 1921, cuando se inició en la Cámara de Diputados la discusión de las reformas constitucionales necesarias para fundar la Secretaría de Educación Pública y es así como la aprueban la gran mayoría. Posteriormente se discute el proyecto de decreto que daría origen a tal Institución, el cual fue aprobado por unanimidad el 28 de Septiembre del mismo año y fue promulgado al día siguiente por el presidente Alvaro Obregón.

Así con José Vasconcelos, nació la Secretaría de Educación Pública del seno de la Universidad Nacional. A cargo de la nueva Secretaría, Vasconcelos organizó las actividades de dependencia, algunas ya se habían iniciado desde la rectoría de la Universidad. Es decir, que Vasconcelos le inyecta a esta Institución un verdadero sentido de nacionalidad. Y no sólo contó con el apoyo del presidente para obtener los presupuestos más elevados, sino que logró increíblemente convocar y movilizar al pueblo mexicano. Inició la tarea de alfabetización y logró convertir casi a toda persona que sabía leer en maestro.

Vasconcelos también emprende la tarea de multiplicar las escuelas elementales; y para mejorar los sistemas de enseñanza impulsó nuevos métodos. La tarea educativa de Vasconcelos se hizo sentir con trascendencia en la cultura mexicana y en su sociedad.

2.2. Evolución de la Secretaría de Educación Pública.

Con el establecimiento de la Secretaría de Educación Pública en 1921, se define con mayor claridad la organización del Sistema Educativo Nacional, el cual llega a ser en nuestros días uno de los principales cimientos del Estado; por tal motivo, es importante analizar el proceso de crecimiento y consolidación de la acción educativa a través de las diversas administraciones que han gobernado el país durante las últimas décadas.

La Secretaría de Educación Pública (S.E.P.), desde su nacimiento, procedió a movilizar recursos para la enseñanza; a promover con gran vigor la enseñanza rural e indígena; a reorganizar y expandir la educación técnica; a fundar bibliotecas. Este movimiento educativo cultural no ha cesado de crecer, ya que lo podemos ver claramente en estos datos: - los establecimientos educativos federales y estatales existentes en 1921 no llegaban a diez mil, hoy son mucho más de cien mil. En 1921 cursaban la primaria 868 000 alumnos, actualmente son alrededor de 20 millones. Si la población se ha multiplicado por cinco, el sistema educativo lo ha hecho por 24.

Regresando a las primeras conquistas de la Institución encontramos que en 1925 se crean las escuelas secundarias,

la reorganización de la Escuela Nacional de Maestros; en 1926 la creación de la Dirección de Misiones Culturales y en 1932 la fundación de escuelas preparatorias, técnica y politécnica.

Al iniciarse el gobierno del presidente Manuel Avila Camacho, dadas las condiciones políticas, la izquierda pre - sionaba a la administración; a esto se debió el nombramiento de Luis Pontón, como titular de la S.E.P. Su política educativa giró en torno a tres principios que son ; combatir el analfabetismo, crear el tipo de hombre que exigía el desarrollo económico y elevar la cultura. Reestructuró la Secretaría para hacer posible la unificación de los sistemas de enseñanza, definir responsabilidades concretas a los funcionarios de educación y crear un aparato que en forma eficaz ejerciera la dirección y control técnico administrativo del ramo.

Según las memorias de la S.E.P. de 1941, la Federación y los estados incrementaron los servicios en todos sus niveles. En lo que respecta a la educación primaria, aumentaron a 13 358 las escuelas sostenidas por la Federación; sumaron 7420 las que dependían económicamente de los estados y municipios. En total funcionaban en el país 23 191 escuelas con una inscripción de 2 037 870 alumnos atendidos por 46 653 maestros.

Octavio Véjar Vázouez, al frente de la S.E.P. en 1941, se propuso combatir los elementos radicales en las burocracias administrativas y sindicales, busca la unificación del magisterio, amplió las funciones de la Dirección de Enseñanza Primaria en los estados y territorios.

En 1943, Jaime Torres Bodet toma posesión como secretario de la Institución; él se propuso solucionar los problemas relacionados con los métodos de educación; construcción de escuelas, capacitación de los profesores. Reforma el artículo tercero constitucional en el que postula nuevos principios como son : el de educación integral, científica, democrática, nacional, obligatoria y gratuita.

En el sexenio de Miguel Alemán se hace secretario de la S.E.P. Manuel Gual Vidal, el cual aumenta considerablemente las escuelas primarias y secundarias, y se crea el Instituto de Bellas Artes.

En el régimen presidencial de Adolfo Ruiz Cortines, se nombró como secretario de Educación Pública a José Angel Ceniceros, el cual dio un mayor impulso a las actividades académicas y de investigación, las llevó a todos los niveles, creó centros de capacitación.

Al iniciarse el periodo de Adolfo López Mateos, se nombró titular de la Secretaría nuevamente a Jaime Torres B. ,

él crea la Subsecretaría de enseñanza técnica y superior, y en general se atiende más a la educación tecnológica.

En el periodo gubernamental de Díaz Ordaz (1964-1970), la S.E.P. quedó en manos de Agustín Yañez. En el aspecto académico, se revisan planes de estudio de Escuelas Superiores. Se llevan a cabo programas para la formación de maestros, su acción se refleja en áreas de educación técnica.

En el régimen de Luis Echeverría, es secretario de Educación Pública, Víctor Bravo Aguiar, quien plantea la Reforma Educativa, que sirve de marco de referencia para actualizar métodos y procedimientos del Sistema Educativo. Esta reforma educativa, abarca desde luego todos los niveles educativos y trata de reestructurarlos.

Al iniciar el periodo presidencial de José López Portillo lanza una proclama, convocando con sentido patriótico a una "Alianza para la Producción", consciente de que sólo aumentando ésta podía solucionar los problemas críticos. En esta suma de esfuerzos, Fernando Solana, secretario de Educación, propicia una estrecha vinculación entre el sector educativo y el aparato productivo. En consecuencia, ha sido en la educación tecnológica en donde se refleja de manera más palpable las acciones de la Institución, así podemos ver -- que se transforma la Subsecretaría de Educación Media y --

Técnica Superior, en Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica. El secretario Fernando Solana dispuso la designación de delegados generales de la propia secretaría en cada una de las entidades federativas, como una medida de desconcentración consecuente con la reforma administrativa implantada. Estos representantes directos se ocupan de la administración de los recursos en cada Estado, con la que descongestionan los trámites burocráticos.

En lo que va del periodo de Miguel de la Madrid, sólo puedo mencionar los datos que se contemplan en el Plan Nacional de Desarrollo. El Gobierno Federal aporta actualmente cerca del 80% del gasto educativo total, el cual ascendió en 1982 a 385 mil millones de pesos, que representa el 12% del presupuesto. Los propósitos fundamentales del sector educativo son: "-Promover el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana; _Ampliar el acceso a todos los mexicanos y las oportunidades educativas, culturales, deportivas y de recreación; _Mejorar la prestación de servicios educativos."6

Se plantea después el Programa de Descentralización del sistema educativo, que significa consolidar el modelo de organización.

2.3. Estructura Orgánica de la Secretaría de Educación Pública.

La Secretaría de Educación Pública es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que tiene a su cargo las funciones que le ha encomendado la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado y la Ley Orgánica de Educación Pública.

La S.E.P. realiza sus actividades en forma programada, para tal efecto se precisa de la participación de las unidades administrativas que se presentan en el Organigrama correspondiente. (Ver figura No.1)

2.3.1. Secretario.

Desempeña las siguientes funciones:

- ___ Fija, dirige y controla la política de la Secretaría.
- ___ Planea, coordina y evalúa las acciones del sector educativo.
- ___ Propone los proyectos de leyes, reglamentos, etc.
- ___ Aprueba la organización y funcionamiento de la SEE
- ___ Aprueba los presupuestos y los modifica.
- ___ Adscribe las direcciones, unidades y órganos.
- ___ Expide el Manual de Organización y Procedimientos.
- ___ Otras funciones encomendadas por el presidente.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

SECRETARIO

Consejo Nacional
Técnico de la
Educación

Comité de Contro-
los y Métodos
Educativos

Consejo Nacional
del Deporte

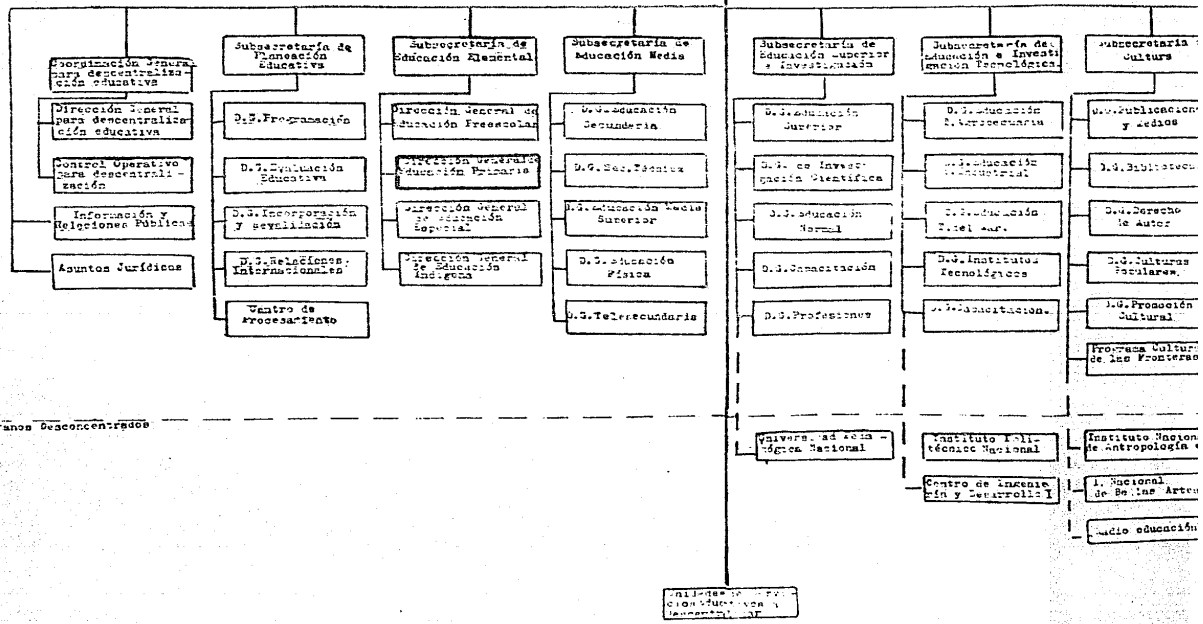
Consejo Nacional
Consultivo de
Educación Normal

Comisión Nacional de Educa-
ción Tecnológica

Comisión Interna de
Administración
y Programación

Comisión de Beca

Controlaría Interna



Comisión Nacional de
Evaluación Educativa

SECRETARÍA

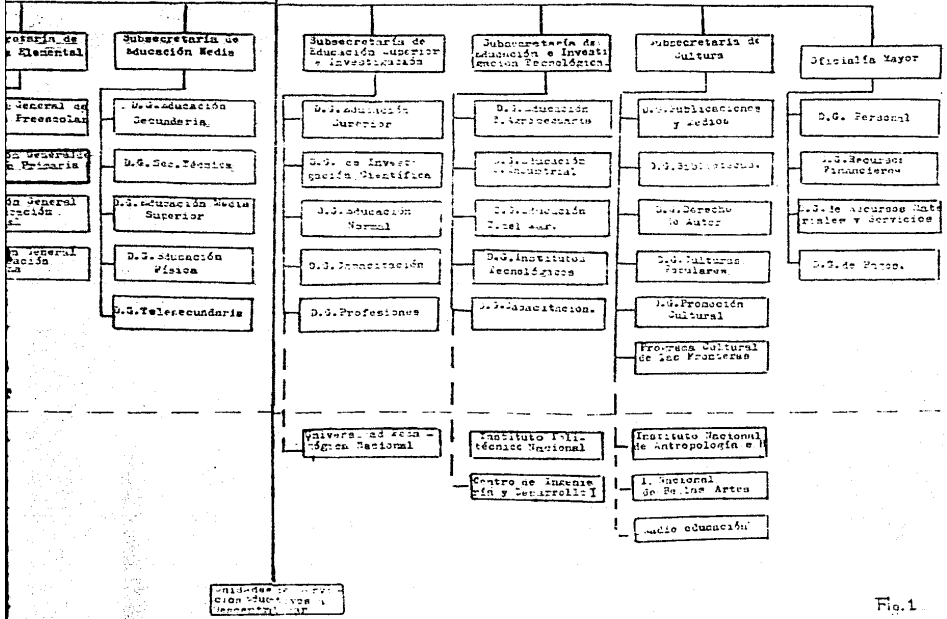
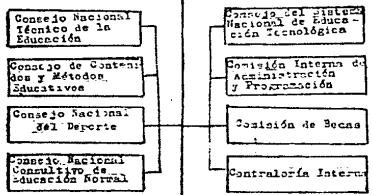


Fig. 1

2.3.1.1. Consejo Nacional Técnico de la Educación

- ___ Elabora, revisa y actualiza los planes y programas de estudio.
- ___ Coordina los organismos técnicos pedagógicos de las distintas dependencias de la SEP.
- ___ Establece intercambios de información con organismos similares de otras dependencias.
- ___ Organiza eventos relacionados con la educación.

2.3.1.2. Consejo de Contenidos y Métodos Educativos.

- ___ Orienta, coordina y evalúa los contenidos de planes y programas de estudio, los métodos educativos y las normas técnico pedagógicas de las diversas áreas, tipos y modalidades de la educación, especialmente en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y normal.

2.3.1.3. Consejo Nacional del Deporte.

- ___ Su finalidad es fomentar el deporte en el ámbito nacional, propicia así la coordinación de actividades deportivas de los sectores público y privado.

2.3.1.4. Consejo Nacional Consultivo de Educación Normal.

- ___ Promueve, fomenta, planea y coordina los sistemas de

educación escolarizada. Así también coordina los contenidos, la metodología y criterios de acreditación que se apliquen a los servicios de educación abierta.

2.3.1.5. Consejo Nacional del Sistema de Educación Tecnológica.

— Coordina y evalúa los programas de educación tecnológica a todos los sectores educativos. Propone para ello medidas y prioridades convenientes para la implantación y desarrollo de los programas señalados.

2.3.1.6. Comisión Interna de Administración y Programación.

— Coordina los programas de acción y mejoramiento administrativo de la Secretaría, y en su caso los de las entidades agrupados en el sector educativo.

— Propone las reformas convenientes a los sistemas de programación y presupuestos, de recursos humanos y materiales, de información y de evaluación.

2.3.1.7. Comisión de Becas.

— Su objeto es administrar y controlar las becas es-

colares concedidas por acuerdo de los titulares.

2.3.1.8. Contraloría Interna.

- ___ Organiza, instrumenta y coordina el sistema integrado de control de la Secretaría.
- ___ Vigila que los planes, programas, presupuestos, normas, lineamientos, órganos, procedimientos e instrumentos de control y evaluación se apliquen y utilicen eficientemente.
- ___ Practica auditorías y supervisiones a las unidades administrativas de la Secretaría.

2.3.1.9. Coordinación General para la Descentralización Educativa.

- ___ Auxilia a las Unidades de Servicios Educativos a descentralizar en sus trámites y gestiones ante las unidades administrativas de la Secretaría, así como ante otras dependencias federales.
- ___ Coordina las reuniones nacionales y regionales de los titulares de las Unidades de Servicios Educativos a descentralizar. De esta Coordinación dependen

2.3.1.9.1. Dirección General de Concertación para la Descentralización Educativa.

- ___ Vigila la aplicación de los acuerdos de la Coordi-

nación en lo relativo a la instalación y funcionamiento de Consejos Estatales y de servicios coordinados de Educación Pública en los estados.

- Propicia la coordinación entre las unidades a descentralizar, con los órganos centrales correspondientes para facilitar el proceso de descentralización.

2.3.1.9.2. Dirección General de Control Operativo de la Descentralización educativa.

- Apoya a las unidades de servicios educativos a descentralizar.
- Coadyuva a la oportuna autorización y aplicación de los recursos humanos, financieros y materiales, destinados a las unidades de servicios educativos a descentralizar.

2.3.1.10. Dirección General de Información y Relaciones Públicas.

- Proporciona información a la opinión pública acerca de hechos y acciones emprendidas por la Institución.
- Regula y programa las actividades entre las Dependencias de la Secretaría.

2.3.1.11. Dirección General de Asuntos Jurídicos y La
borales.

- ___ Proponer y aplicar las políticas de la Secretaría -
en materia jurisdiccional y de relaciones laborales.
- ___ Formula proyectos de leyes, reglamentos, decretos, -
acuerdos y órdenes respecto a los asuntos de las -
unidades administrativas.

2.3.1.12. Subsecretaría de Planeación Educativa.

- ___ Mantiene actualizado el sistema de información y -
estadística sobre el sistema educativo nacional, -
que debe incluir recursos humanos, materiales y fi-
nancieros.
- ___ Propone medidas de coordinación para articular sus
recursos en forma óptima.
- ___ Organiza y dirige el registro escolar y certifica-
ción de estudios.
- ___ Establece mecanismos y criterios de evaluación de
las actividades del sistema educativo.
- ___ Planea el intercambio de profesores y alumnos a ni-
vel nacional e internacional.

2.3.1.13. Subsecretaría de Educación Elemental.

- ___ Organiza, dirige, controla y desarrolla el sistema -
federal de Educación Preescolar, Primaria, Especial e

Indígena.

2.3.1.14. Subsecretaría de Educación Media.

— Organiza, dirige, controla y desarrolla el Sistema de educación secundaria, educación secundaria técnica, educación media superior, educación física y telesecundaria.

2.3.1.15. Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.

— Organiza, dirige, controla y desarrolla la Dirección General de Educación Superior, la Dirección General de Investigación Científica y Suoeración Académica, la Dirección General de Educación Normal, la Dirección General de capacitación y mejoramiento profesional y como órgano desconcentrado está la Universidad Pedagógica Nacional.

2.3.1.16. Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica.

— Organiza, dirige, controla y desarrolla a las Direcciones Generales de: Educación Tecnológica Agropecuarias, Tecnológica Industrial, de Ciencia y Tecnología del Mar, de los Centros de Capacitación. Los órganos desconcentrados que dependen son el -

Instituto Politécnico Nacional y Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial.

2.3.1.17. Subsecretaría de Cultura.

— Organiza, dirige, controla y desarrolla a las Direcciones Generales de : Publicación y Medios, de Bibliotecas, del Derecho de Autor, de Culturas Populares, de Promoción Cultural y el Programa Cultural de las Fronteras. Sus órganos desconcentrados son : - el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura y de Radio de Educación.

2.3.1.18. Oficialía Mayor.

— Propone medidas técnicas y administrativas para la mejor organización y función de la SEP.

— Atiende las necesidades administrativas de las unidades que integran la Secretaría.

Las Direcciones que dependen son :

2.3.1.18.1. Dirección General de Personal.

— Conoce y satisface las necesidades de Recursos Humanos.

— Tramita y controla todos los movimientos e incidentes

cias del personal de la Secretaría, así como sus - remuneraciones, prestaciones y servicios.

- Diseña programas de capacitación para los trabajadores administrativos.
- Controla y evalúa las operaciones del Sistema de Administración y desarrollo del personal, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Jurídicos y Laborales, así como articular sus acciones, en materia de relaciones laborales.

2.3.1.18.2. Dirección General de Recursos Financieros

- Propone y aplica las políticas y procedimientos de Administración de Recursos Financieros.
- Difunde entre las dependencias de la Secretaría - las disposiciones normativas para el ejercicio - del presupuesto.
- Controla los ingresos y egresos de la Secretaría.
- Informa sobre los resultados a Programación y Presupuestos.

2.3.1.18.3. Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.

- Propone y aplica políticas y procedimientos de la administración de recursos materiales y de la prestación de servicios generales.

- ___ Analiza las requisiciones, evalúa los programas y presupuestos de adquisiciones.
- ___ Se coordina con las dependencias y órganos del sector que participan en la conservación y mantenimiento de los inmuebles al servicio de la SEP.

2.3.1.1S.4. Dirección General de Pagos.

- ___ Se da a la tarea de diseñar sistemas y procedimientos que contribuyan a realizar la función del pago de remuneraciones y aplicación de descuentos al personal de la Secretaría.
- ___ Instrumenta y supervisa los aspectos técnicos administrativos, de control y apoyo para que las unidades realicen adecuadamente la operación del sistema de pago.
- ___ Proporciona servicios de computación y procesamiento electrónico de datos que se requieran en relación con los pagos.

CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA

- 3.1. Antecedentes Históricos
- 3.2. Estructura Orgánica de la Dirección General.
 - 3.2.1. Dirección General
 - 3.2.2. Dirección Técnica
 - 3.2.3. Dirección de Promoción y Servicios Sociales
 - 3.2.4. Departamento de Promoción y Orientación
 - 3.2.5. Departamento de Servicios Sociales al Magisterio
 - 3.2.6. Subdirección de Programación y Evaluación
 - 3.2.7. Departamento de Control de Planes y Programas
 - 3.2.8. Departamento de Información
 - 3.2.9. Subdirección de Servicios Administrativos
 - 3.2.10. Departamento de Fersenal
 - 3.2.11. Departamento de Recursos Financieros
 - 3.2.12. Departamento de Recursos Materiales
 - 3.2.13. Departamento de Internados
 - 3.2.14. Direcciones de Educación Primaria No.1,2,3 y 4 en el Distrito Federal.
- 3.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos
 - 3.3.1 Planeación y Abastecimiento de Personal
 - 3.3.2 Reclutamiento
 - 3.3.3 Selección
 - 3.3.4 Contratación y Registro
 - 3.3.5 Inducción
 - 3.3.6 Ascensos y Traslados
 - 3.3.7 Administración de Sueldos y Salarios
 - 3.3.8 Valuación de Puestos
 - 3.3.9 Calificación de Méritos
 - 3.3.10 Capacitación y Desarrollo
 - 3.3.11 Motivación al Personal

CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA DIRECCION GENERAL
DE EDUCACION PRIMARIA

3.1. Antecedentes Históricos

Dado el gran aumento de actividades administrativas dirigidas al sistema de educación primaria, surge la necesidad de crear una dependencia oficial para el mejor funcionamiento de sus unidades ya existentes.

Es hasta el 24 de agosto de 1971 cuando se publica - en el Diario Oficial el acuerdo que establece la organización y competencia de la Subsecretaría y distribuye las - funciones que corresponden a cada una de las dependencias de la Secretaría de Educación Pública. En su artículo 1o. establece que dependerá de la Subsecretaría de Educación Primaria y Normal, la Dirección General de Educación Primaria en el D.F., en los Estados y en los Territorios; nombrando como primer Director General al Profesor: José To -

rres Quiroz. En este año aún no se contaban con las instalaciones necesarias, por lo tanto, la nueva dependencia inició sus funciones en pequeñas oficinas que les destinaron en las Direcciones de Educación Primaria No. 3 y 4 en el D.F., así como en algunos casos se vieron en la necesidad de utilizar instalaciones de algunos planteles escolares.

El 10 de septiembre de 1976 es cuando ya cuentan con un edificio exprofeso para sus actividades y el 15 de septiembre de ese mismo año se publica en el Diario Oficial que para el mejor funcionamiento de las unidades administrativas de la SEF se dicta el acuerdo que establece la organización y funcionamiento de la Dirección General de Educación Primaria, en donde se delimita su función específica que es : " Dirigir, administrar y desarrollar la vigilancia del Sistema Federal de Educación Primaria dentro de sus respectivas jurisdicciones ".

Realmente no existen suficientes datos respecto a la creación de la Dependencia estudiada, y esto obedece principalmente a la inexistencia de un documento que contenga en forma amplia y precisa su historia. De tal forma, los datos citados anteriormente fueron obtenidos mediante entrevistas hechas a los empleados, así como consultas de los Diarios Oficiales.

3.2. Estructura Orgánica de la Dirección General de -
Educación Primaria.

- 3.2.1. Dirección General de Educación Primaria.
- 3.2.2. Dirección Técnica
- 3.2.3. Dirección de Promoción y Servicios Sociales
- 3.2.4. Departamento de Promoción y Orientación
- 3.2.5. Departamento de Servicios Sociales al Magisterio
- 3.2.6. Subdirección de Programación y Evaluación
- 3.2.7. Departamento de Control de Planes y Programas
- 3.2.8. Departamento de Información
- 3.2.9. Subdirección de Servicios Administrativos
- 3.2.10. Departamento de Personal
- 3.2.11. Departamento de Recursos Financieros
- 3.2.12. Departamento de Recursos Materiales y Servicios
- 3.2.13. Departamento de Internados
- 3.2.14. Dirección de Educación Primaria No.1 en el D.F.
- 3.2.15. Dirección de Educación Primaria No.2 en el D.F.
- 3.2.16. Dirección de Educación Primaria No.3 en el D.F.
- 3.2.17. Dirección de Educación Primaria No.4 en el D.F.

(Ver Figura No.2)

3.2.1 Dirección General de Educación Primaria.

Objetivo.

Establecer las normas, los lineamientos y criterios generales sobre la organización y el funcionamiento del sistema de la educación primaria escolarizada, dirigir y controlar su operación en el Distrito Federal y evaluar su comportamiento en el nivel nacional para cumplir, tanto con las disposiciones legales aplicables sobre la materia, relativas al logro de la formación integral del individuo y de la sociedad, como con la política de desconcentración administrativa del sector.

Funciones.

- ___ Planear, programar, dirigir y controlar el desempeño de las actividades encomendadas por la SEP.
- ___ Proponer las normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio y los métodos para la educación primaria y difundir los que hayan sido aprobados por el secretario de este nivel.
- ___ Formula las disposiciones técnicas y administrativas para que las delegaciones generales organicen, operen, desarrollen y supervisen dicha enseñanza en los planteles de la Secretaría; difunden las disposiciones aprobadas y verifican su cumplimiento.

- Organizar, operar, desarrollar y supervisar esta educación en los planteles correspondientes.
- Supervisar, conforme a las disposiciones correspondientes, que las instituciones incorporadas a la Secretaría, que impartan esta educación en el D.F. cumplan con las normas establecidas.
- Evaluar la educación primaria que imparte la Secretaría y proponer, con base en los resultados obtenidos, modificaciones que tiendan a su constante mejoramiento.
- Diseñar y desarrollar, de acuerdo con los lineamientos aprobados, los programas para la superación académica del personal docente de la Secretaría que imparta la educación primaria.
- Propiciar y desarrollar las acciones de carácter social en favor del magisterio.
- Diseñar y asegurar las medidas para la atención de las demandas de educación primaria.
- Asesorar a las Direcciones No. 1, 2, 3 y 4 en D.F.

3.2.2. Dirección Técnica.

- Programar el desarrollo y la implantación de estudios y proyectos para la organización, actualización, mejoramiento y operación del proceso enseñanza-aprendizaje en la educación primaria.

- ___ Elaborar documentos técnicos que apoyen al personal docente en el desarrollo de las áreas que integran el plan y los programas de estudio ya establecidos, así como el diseño de recursos didácticos
- ___ Analizar las normas y lineamientos técnico-pedagógicos a que deben sujetarse las escuelas particulares incorporadas a la SEP.
- ___ Estudia las necesidades de actualización y/o capacitación de personal de supervisión, directivo y docente del sistema de educación primaria escolarizada a cargo de la Secretaría, y proponer para su implantación, los contenidos y los programas .
- ___ Establecer el archivo de los proyectos a su cargo y mantenerlo actualizado.

3.2.3. Dirección de Promoción y Servicios Sociales.

- ___ Planear, organizar y dirigir las acciones de promoción, orientación y servicios sociales al magisterio, así como implantar y difundir los proyectos emanados de la Dirección General, a fin de actualizar y mejorar el funcionamiento del sistema.
- ___ Proponer a la Dirección General la elaboración de convenios con instituciones públicas y privadas -

que favorezcan las prestaciones sociales al magisterio.

3.2.4. Departamento de Promoción y Orientación.

- Diseña los instrumentos para la difusión y promoción de normas y lineamientos, así como proyectos técnicos para la operación del sistema.
- Coordina la dotación de apoyos técnicos que requiere el personal para la preparación y desarrollo de sus actividades.

3.2.5. Departamento de Servicios Sociales al Magisterio.

- Investiga las condiciones sociales y económicas del magisterio de educación primaria, para así detectar las necesidades y en base a ellas diseñar las alternativas de acción que tiendan a mejorar dichas condiciones.
- Promueve y organiza programas de carácter cultural y deportivo y de recreación en favor del magisterio.
- Fomenta el desarrollo de acciones comunes con los gobiernos de los estados para mejorar la esfera sociocultural del personal docente .

3.2.6. Subdirección de Programación y Evaluación.

- Formula las propuestas de las normas y lineamientos para el establecimiento de zonas de supervisión escolar, como las relativas a la creación, suspensión o sustitución de planteles de educación primaria.
- Integra el programa anual de operación de la Dirección General con base en los proyectos y programas de actividades de las diferentes áreas, y determinar así sus costos de operación.
- Elabora el anteproyecto de presupuesto de la Dirección General.

3.2.7. Departamento de Control de Planes y Programas.

- Diseña los instrumentos y mecanismos para detectar y cuantificar la demanda de servicios de educación primaria.
- Proporciona la asesoría necesaria para la formulación de proyectos anuales.
- Controla el ejercicio presupuestario y registra ajustes.

3.2.8. Departamento de Información.

- Organiza y opera el sistema de información técnica.
- Recopila, concentra y analiza la información básica para la toma de decisiones y el desarrollo de las funciones.
- Determina la relación costo-beneficio resultante de la realización de los programas y proyectos de la Dirección General, y en su caso propone la creación, suspensión y/o reestructuración de los mismos.

3.2.9. Subdirección de Servicios Administrativos.

- Planea, organiza y coordina la administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales de la dependencia.
- Organiza y coordina los servicios de archivo, correspondencia, transporte, mensajería, intendencia, reproducciones, gráficas, conservación y mantenimiento de bienes inmuebles y el control de inventarios.

3.2.10. Departamento de Personal.

- Conoce y satisface las necesidades de recursos humanos y sugiere e instrumenta los mecanismos de re

clutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo del personal.

- Tramita y controla tanto los movimientos e incidencias del personal adscrito a la Dirección General , como sus remuneraciones, prestaciones y servicios.
- Organiza y desarrolla los procedimientos para el registro, la conservación y la actualización de la información relativa al personal adscrito.

3.2.11. Departamento de Recursos Financieros.

- Efectúa el registro contable al ejercicio del presupuesto asignado a la Dirección General.
- Elabora los estados financieros de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.
- Supervisa el ejercicio del presupuesto y la utilización del los recursos.

3.2.12. Departamento de Recursos Materiales y Servicios

Desarrolla las siguientes funciones:

- Define las necesidades de recursos materiales en forma anual, así como también los almacena y distribuye.

- ___ Organiza y proporciona los servicios de vigilancia, mensajería y reproducciones gráficas, así como mantenimiento y reparación de las instalaciones y equipo.

3.2.13. Departamento de Internados.

- ___ Prevee, programa y controla las acciones de carácter técnico que le encomienden sobre el funcionamiento de los internados de educación primaria.
- ___ Estudia las normas y lineamientos para mejorar la organización, funcionamiento y evaluación de los internados de educación primaria.

3.2.14. Dirección de Educación Primaria No.1 en el D.R

3.2.15. Dirección de Educación Primaria No.2 en el D.R

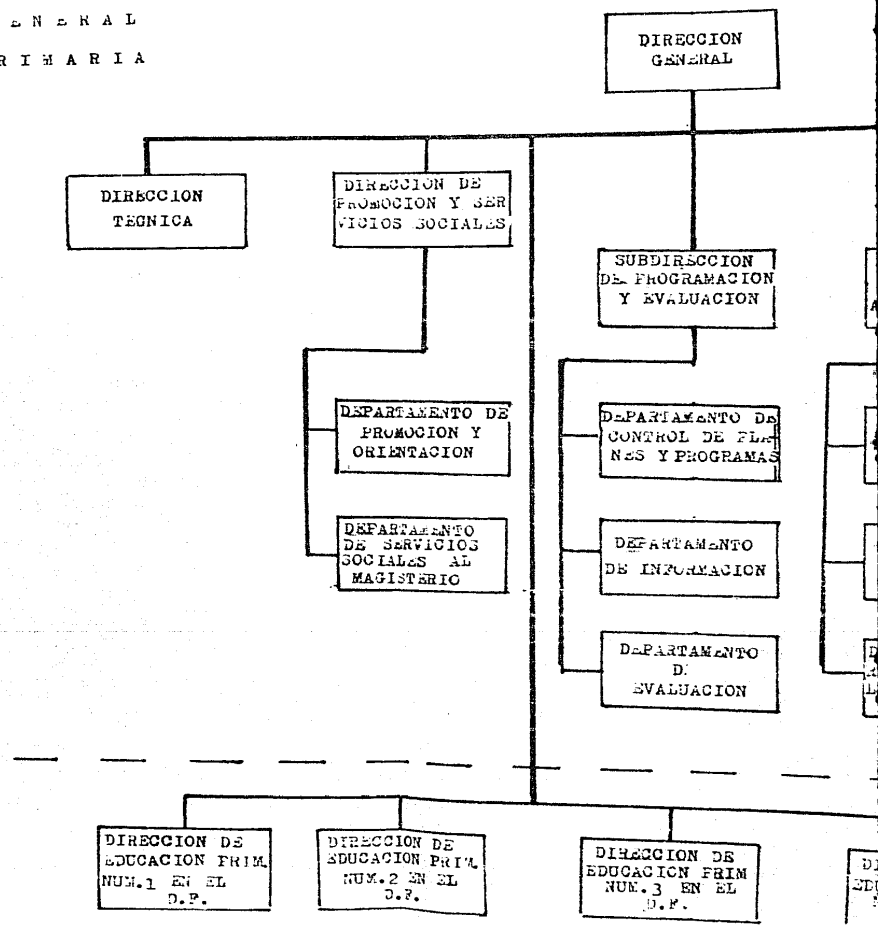
3.2.16. Dirección de Educación Primaria No.3 en el D.R

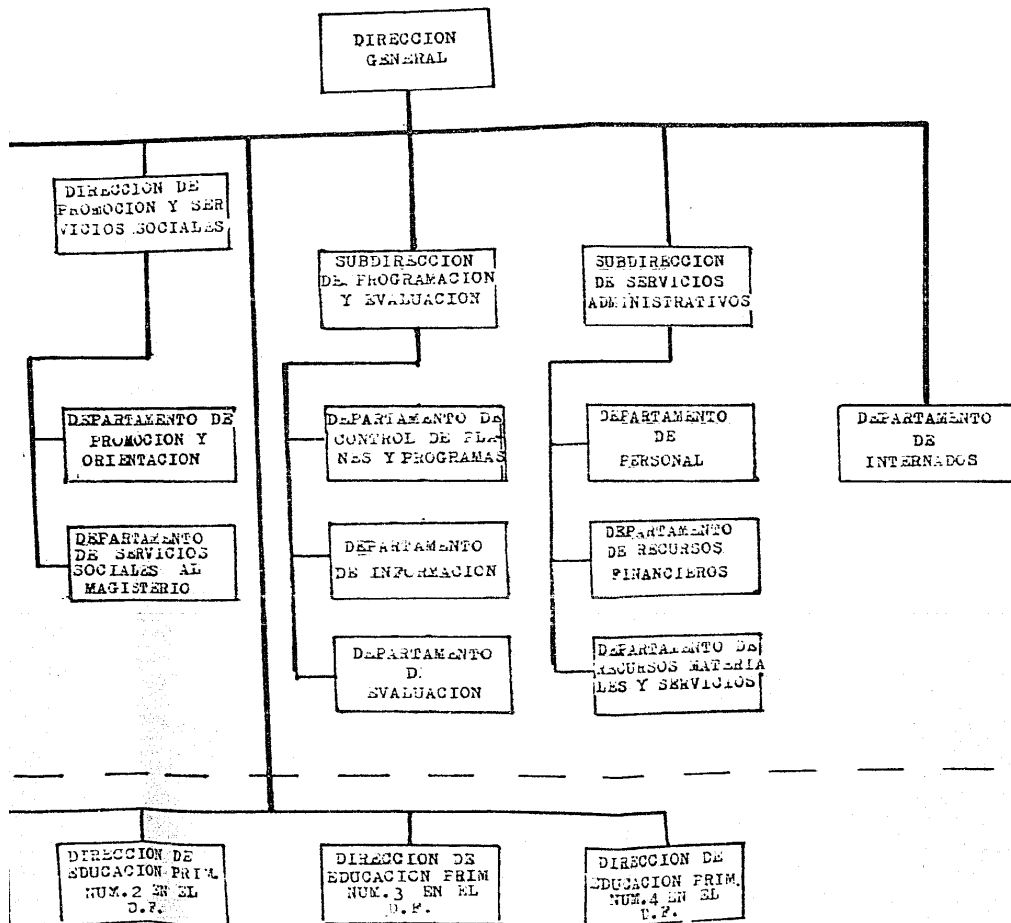
3.2.17. Dirección de Educación Primaria No.4 en el D.R

- ___ Programan las actividades académicas, de supervisión escolar y los recursos necesarios para la operación del sistema de educación primaria escolarizada.
- ___ Difunden las normas y lineamientos técnicos entre los jefes de sector y supervisores de zona, así como también controlan su aplicación.
- ___ Determinan los problemas generados por la aplicación

- ___ Determinan los problemas generados por los planes y programas de estudio y proponen al Director General de Educación Primaria los ajustes correspondientes, con base en las sugerencias que presenten los supervisores de zona, personal directivo y docente.
- ___ Captan las necesidades de capacitación y/o actualización de los jefes de sector, supervisores de zona, directores de plantel y personal docente.
- ___ Proponen ante la Dirección General la contratación del personal docente y administrativo, de acuerdo con las normas y disposiciones administrativas.
- ___ Proporcionan a las áreas respectivas de la Dirección General de Educación Primaria la información generada por el funcionamiento del sistema de educación primaria en su jurisdicción.
- ___ Expeden los créditos escalafonarios a los jefes de sector, conforme a su grado de participación en la tarea educativa.

DIRECCION GENERAL
DE
EDUCACION PRIMARIA





3.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Educación Primaria.

3.3.1. Planeación y abastecimiento de Personal.

Para los responsables de la Administración Pública, es importante conocer el número de trabajadores que prestan sus servicios al Estado; pero no es suficiente saber sólo la cantidad, sino también los puestos que desempeñan, los conocimientos y habilidades que poseen. Para conocer todo esto, es preciso hacer una planeación de nuestro personal, es decir, realizar estudios tendientes a la proyección de la organización para el presente y para el futuro, incluyendo análisis de puestos y estudios de posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar mejores puestos. Esto permite determinar programas de capacitación y desarrollo y un reclutamiento y selección adecuadas.

Pero lamentablemente se ha demostrado que en la mayor parte de las instituciones públicas, sólo se preocupan por solucionar sus necesidades inmediatas; y esto sucede en la Dirección General de Educación Primaria, lo cual obedece básicamente al hecho de no definir con exactitud la finalidad que persigue la Planeación de Recursos Humanos. Solamente se realiza un abastecimiento de la siguiente forma:

a).- Se establece un presupuesto que comprende la cantidad de dinero que se destina a los sueldos, así como el número de plazas en el que habrán de distribuirse.

b).- Se ajusta el número de plazas al presupuesto, ya sea aumentándolas o disminuyéndolas, para esto no se toman en cuenta las necesidades reales de cada departamento, es decir se asigna un presupuesto y debe gastarse totalmente, consecuentemente el jefe de cada departamento o sección, solicita un número de plazas que a veces no necesita y además sin tomar en cuenta la habilidad, capacidad o aspiraciones del candidato al puesto.

c).- El número de plazas y de categorías se puede decir que son rígidas y no existe ninguna forma de promover o de proyectar la estructura o a los empleados.

3.3.2. Reclutamiento.

El objetivo de esta función es reunir a un número suficiente de candidatos adecuados a los requisitos de las vacantes en la Dependencia.

El Reclutamiento es difícil precisarlo en la Unidad Administrativa estudiada, tanto por sus implicaciones --

políticas, como por las consideraciones técnicas que plantea su correcta utilización. Y por otra parte, la falta de brevisión en cuanto a las necesidades de recursos humanos, dificulta el establecimiento de escalas de ascenso, y además resulta un tanto difícil y tardado determinar las bajas que se producen.

En la Dirección General de Educación Primaria, en cada uno de sus departamentos, al tener un puesto o plaza vacante, se busca a algún elemento entre conocidos o amigos, es decir se manejan frecuentemente las "recomendaciones".

Por lo tanto, cada jefe, ya sea de oficina, departamento o sección, se allega de los elementos necesarios; y esto, realmente resulta muy subjetivo, ya que se basa en el criterio de una sola persona, y además no existe ninguna política al respecto.

3.3.3. Selección.

El objetivo de esta función es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de elegir a la persona más idónea para el puesto vacante, de tal forma que logre su realización integral en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades.

El sistema de selección que utiliza la Dependencia estudiada, parece ser directo y muy sencillo, ya que lamentablemente en las instituciones del sector público la selección está viciada, bien por la costumbre de no probar las técnicas o el desconocimiento de ellas.

En términos generales puedo decir que en la entidad no se desarrolla adecuadamente esta función, ya que no se aplica ninguna prueba o análisis de las características personales del empleado, la selección la realiza directamente el jefe de la sección o departamento, basado únicamente en su criterio.

3.3.4. Contratación y Registro.

Su objetivo es elaborar un registro del personal, a través de su estancia en la organización, de manera que se tengan los datos necesarios oportunamente para cualquier consulta. Este objetivo encierra la formalización legal de la relación de trabajo, lo cual da al trabajador una mayor seguridad.

En la dependencia estudiada, la contratación y registro se maneja de la siguiente forma:

___ Se pasan los datos de la persona, es decir del nuevo elemento, a la oficina de Control y Archivo. El nuevo empleado lleva una solicitud de empleo y demás documentos -- que le soliciten.

___ Se elabora un Kárdex electrónico que capta los datos personales del empleado, tales como : nombre, registro federal de causantes, clave, categoría, nivel de plaza, sueldo, -- tipo de nombramiento, horario, fecha de ingreso, est. En la -- misma oficina se elabora una filiación que envían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

___ Con todo lo anterior se elabora la constancia de -- nombramiento, en la que establece su categoría, clave, sueldo y lugar donde desempeñará sus funciones.

___ Se lleva un libro de registro para el control de -- los nombramientos, con cargo al presupuesto otorgado, así -- también, se lleva el control de las fechas límites de los -- nombramientos académicos y administrativos.

___ Con base en los puntos anteriores, se promueven con -- cursos de méritos o promociones para la Comisión Mixta de -- Escalafón para el personal de base, esto en coordinación -- con la Oficialía Mayor de la SEP.

3.3.5. Inducción.

El objetivo de esta función es lograr una rápida y -- adecuada integración del personal de nuevo ingreso a su -- grupo de trabajo en particular y a la organización en gene -- ral.

En el Organismo estudiado, esta función es totalmente empírica, ya que el nuevo empleado no recibe ninguna información formal para que conozca las funciones de la Depen -- dencia, ni de las actividades que realizará. Únicamente el -- jefe del departamento le indica el horario en que debe pre -- sentarse, le presenta algunos compañeros, a los que recomien -- da auxiliien al nuevo empleado; se le señala en forma muy su -- perflicial todo lo relacionado con su trabajo, y cualquier -- empleado le guía , a través de la práctica, la forma en que -- debe desempeñar sus actividades.

Prácticamente, la Dependencia estudiada no aplica en -- forma adecuada la función de Inducción, lo que ha ocasiona -- do que cada empleado tenga una imagen distinta de su traba -- jo, de las relaciones laborales, y esto hace que el nuevo em -- pleado se sienta temeroso, confuso e inseguro en el desarro -- llo de sus nuevas actividades.

3.3.6. Ascensos y Traslados.

El establecimiento de una política en materia de ascensos es un punto crucial en la Administración del Personal, tanto para la Dependencia, como para cada persona que la integra. Es importante para la Institución porque le puede proporcionar un abastecimiento ininterrumpido de personas más preparadas para los puestos a nivel superior o medio; y resulta de importancia para los empleados, ya que los ascensos representan un gran estímulo para progresar.

Colocándonos en un plan realista, esta política de ascensos no funcionaría para las esferas directivas, por las situaciones de índole político que podrían generarse. Cada seis años sucede el cambio de gobierno, que origina a su vez otros cambios que repercuten en el estilo y la forma de administrar. Sin embargo si se cuenta con un programa racional y sólido de ascensos para las esferas no directivas, quizá el cambio de autoridades no afectaría la política de este campo.

Uno de los criterios más discutidos para seleccionar a quienes han de ascender, es el de la antigüedad, es decir, los años de servicio de los posibles candidatos. Probablemente sean los sindicatos los que hacen mayor hincapié en la antigüedad, pero también ocurre lo mismo en los trabaja-

dores y a veces entre las mismas autoridades. El arma que se emplea para defender este criterio es su objetividad. El empleo de criterios subjetivos, tales como evaluaciones, opiniones de los jefes, pueden resultar falibles, además conduce a que los trabajadores reviertan los acuerdos de este orden, pues en cuanto se anuncia un ascenso determinado por criterios subjetivos, comienzan a surgir acusaciones de favoritismos y discriminaciones.

Toda Administración de Recursos Humanos debe enfrentarse a problemas como el hecho de atribuir un peso relativo, no sólo a los conocimientos y aptitudes, sino a un factor muy importante, y que hasta ahora no lo había mencionado, que es "el mérito". Llega el momento presumiblemente más objetivo de la antigüedad, el valor de los conocimientos y del mérito desmerecen, a menos que su medición esté basada en la realidad y se pueda comprobar. Sin embargo, como la ley lo señala, que por alguna modalidad que se convenga, se puede llegar a un acuerdo con el Sindicato y la Institución a fin de que proteja a los trabajadores para que la antigüedad no sea el factor más importante que determine un ascenso, sino que los conocimientos y los méritos, se valoren en una justa posición.

Es importante considerar los traslados, ya que éstos pueden favorecer o perjudicar a la organización.

Con los movimientos que se originan en la Institución, las necesidades del personal pueden disminuir en un departamento, mientras que en otro pueden aumentar, o también las necesidades exigen la creación de nuevas unidades.

Este tipo de situaciones implica una política de traslados que evite desperdiciar las capacidades del personal bien preparado, e implica también la participación de un programa de capacitación de manera que se garantice el buen desempeño de sus labores, porque éstas pueden ser intercambiables en determinado momento por un grupo de trabajadores que podrían clasificarse en equipo de trabajo, atendiendo a la naturaleza de su trabajo y a la responsabilidad que enfrenta.

El desarrollo individual de los trabajadores, significa para la Administración Pública la posibilidad de aprovechar en forma óptima sus recursos humanos más calificados.

Con una base de información confiable se pueden establecer una serie de escalafones racionales, de acuerdo a las necesidades de cada institución. La información insuficiente y la ausencia de sistemas hacen que se desperdicien talentos, con ello se cometen injusticias, estancando a quienes merecen oportunidades.

3.3.7. Administración de Sueldos y Salarios.

La Administración de Sueldos y Salarios tiene como objetivo fundamental: diseñar, aplicar y mantener un sistema de remuneración del trabajo que concilie y satisfaga al mayor grado posible las concepciones e intereses encontrados de las partes contratados y contratantes. Lograr tal sistema, significa fijar una remuneración que sea: equitativa, adecuada y balanceada. Y para esto es importante llevar a cabo un análisis de puesto, que consiste en definir las labores que integran un puesto y especificar los requisitos deseables en una persona para que lo desempeñe. Así también se utiliza la valuación de puestos, en donde se analizan y comparan los puestos, para establecer una jerarquía de los mismos, a los que corresponden salarios diferenciales.

Debe señalar, que la remuneración monetaria, constituye una de las motivaciones primordiales para la mayoría de los empleados. Sin embargo muchos de ellos se preocupan más por la proporción que sus salarios guardan, en comparación con lo que ganan sus compañeros, que por la paga neta que pueden llevar a sus hogares.

La Dirección General de Educación Primaria, carece de un programa sano de Administración de Sueldos, por lo tanto no está en posibilidades de reclutar y mantener perso-

nas con suficiente motivación para que desempeñen sus labores con satisfacción.

Hasta este momento, la Institución estudiada, y en general todo el sistema educativo no ha prestado atención debida al problema de los Sueldos y Salarios, ya que el ordenamiento jerárquico es subjetivo e irracional, y además las modificaciones salariales se atienden a criterios mal definidos.

Es importante señalar, que si se contara con un programa efectivo de salarios, no solamente ayudaría a motivar a los empleados y a que éstos perciban lo que justamente merecen, sino que ayudaría a la comunidad en general, porque el servicio podría elevar su eficiencia.

3.3.8. Valuación de Puestos.

Su finalidad es proporcionar datos reales, bien definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo del puesto, y fijar bases para la Administración de salarios; establecer una estructura de salarios comparables a los que existen en el mercado de mano de obra.

En la Dependencia, sujeta a estudio, no existe una adecuada valuación de puestos, sino que solamente hay clasifi-

cación de puestos, que se han dividido y estructurado de de terminada manera, sin tomar en cuenta las actividades ni requerimientos para la mayor eficiencia y menos equiparación en cuanto a las remuneraciones económicas.

3.3.9. Calificación de Méritos.

Su objetivo es evaluar de forma objetiva la actuación de cada trabajador ante obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Esta actividad no se realiza adecuadamente en la entidad pública estudiada, debido a que cada jefe o persona asignada para esta función, no cuenta con un parámetro en el que pueda basarse su evaluación, es decir no existe una medida más objetiva y clara para ellos, en donde comparen el grado de dificultad, la aplicación de su habilidad, capacidad o destreza.

Un claro ejemplo de lo anterior es cuando uno o varios empleados trabajan eficientemente y esto no se les reconoce por temor a que otros se molesten, por la inseguridad de que otros les pueden quitar los puestos.

3.3.10. Capacitación y Desarrollo.

La capacitación es uno de los instrumentos más poderosos con que se cuenta para transformar una organización. - La capacitación es importante en todos los niveles del organismo, su propósito es mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actividades.

La Dirección General de Educación Primaria afronta el serio problema de tener que recibir una gran parte del personal impreparado, es decir, no cuenta con los elementos suficientes para desempeñar actividades de carácter administrativo; y esto obedece, a que un elevado porcentaje de empleados que conforman el personal administrativo, son personas que antes han ejercido funciones como docentes. Es por ello, que su capacitación tiene que hacerse en el trabajo mismo, y esto, desde luego, representa una inversión considerable de tiempo y dinero; y por otro lado, los egresados de las instituciones superiores de enseñanza, al incorporarse al medio, encuentran que la preparación que recibieron es diferente a lo que en realidad van a desempeñar. En consecuencia, y tratándose de la administración pública, es su deber, atender no sólo la capacitación de los trabajadores, -

sino proporcionar un medio de desarrollo para una elevación social y cultural.

La capacitación y desarrollo no se puede aplicar con éxito, contando solamente con buenos deseos y las mejores intenciones, sino que es necesario diseñar y poner en práctica programas específicos, los cuales deben apoyarse en una clara determinación de necesidades, exige, por tanto, la urgente tarea de determinar las áreas críticas de capacitación en la Dependencia estudiada, ya que hasta el momento cuenta con un presupuesto para ello; pero lamentablemente no se ha podido aplicar con todo el éxito deseado, o cuando menos no ha sido evidente su capacitación.

Para que este esfuerzo se traduzca en beneficios reales para la administración, se requiere de mucha información que determine y jerarquice necesidades, para identificar potencial de desarrollo en las personas y para evaluar resultados, es necesario conocer el tipo de trabajo que se desarrolla: para que de esta forma se integre un plan de acuerdo a las necesidades reales, y así aplicarlo eficientemente.

3.3.11. Motivación al Personal.

En la Dirección General de Educación Primaria no se ha manifestado formalmente el concepto de "motivación"; sin embargo, sabemos que dentro de cualquier actividad pueden existir factores que actúan como estímulos y que mueven al individuo a conducirse de determinada manera. Estos factores pueden haber sido creados con alguna finalidad o simplemente presentarse en el mismo ambiente y pasar inadvertidos por la organización.

Al realizar una entrevista al Jefe de la Oficina de Asignación de Personal de la Dirección General de Educación Primaria, así como también a algunos empleados de la misma oficina, pude darme cuenta que para ellos existen una serie de factores que pueden estar desempeñando la función de estímulos para los empleados, y los cuales se manifiestan de alguna manera en las prestaciones que les otorgan y que de acuerdo a lo que establece el artículo 30. de la Ley del ISSSTE son las siguientes :

1. Medicina preventiva;
2. Seguro de enfermedades y maternidad;
3. Servicios de rehabilitación física y mental;
4. Seguro de Riesgos de Trabajo;
5. Seguro de jubilación;
6. Seguro de retiro por edad y tiempo de servicios;

7. Seguro de invalidez;
8. Seguro por causa de muerte;
9. Seguro de cesantía en edad avanzada;
10. Indemnización global;
11. Servicios de bienestar y desarrollo infantil;
12. Servicios de integración a jubilados y pensionados;
13. Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto;
14. Préstamos hipotecarios para la adquisición en propiedad de terrenos y/o casas, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas; así como por el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos;
15. Préstamos a mediano plazo;
16. Préstamos a corto plazo;
17. Servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes ;
18. Servicios Turísticos;
19. Promociones culturales, de preparación técnica, fomento deportivo y recreación; y
20. Servicios funerarios.

Además de estos factores que se consideran como estímulos, los entrevistados comentaron que cada jefe actúa de -- acuerdo a su criterio respecto a la forma en que motivan a su personal para incrementar su rendimiento. Algunos aducen que en el buen trato y otorgamiento de ciertas concesiones se encuentra la motivación al personal; otros opinan que la mejor motivación del empleado está en la necesidad de trabajar, y sobre todo de percibir un sueldo que le permita cubrir sus necesidades, y agregan que esto se complementa con los derechos y prestaciones que la ley les otorga.

A reserva de ampliar y analizar con mayor profundidad este punto en el siguiente capítulo, me atrevere a emitir -- una opinión, quizá aventurada, pero basada en las observaciones y respuestas de los empleados que se sometieron a entrevistas rápidas e informales, pero que de alguna manera -- dejaron entrever la idea que tienen respecto a la motivación. Pues bien, considero que en la Dependencia estudiada, -- la motivación hacia el trabajo, está mal interpretada y por tanto mal enfocada, ya que encuentro que algunos factores -- que funcionan como "estímulos" son solamente prestaciones a que tiene derecho todo trabajador, independientemente de que éste trabaje eficientemente o no ; y además dichas prestaciones sólo garantizan hasta cierto punto su seguridad y estabilidad socioeconómica, pero de ninguna manera sustituyen a lo que verdaderamente es la motivación hacia el -- trabajo.

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO :

- 4.1 Definición de Objetivos
- 4.2 Formulación de Hipótesis
- 4.3 Determinación del Universo y establecimiento de la muestra.
- 4.4 Diseño y aplicación del Cuestionario
- 4.5 Presentación y Análisis de Resultados

CAPITULO 4

INVESTIGACION DE CAMPO

4.1. Definición de Objetivos.

Los principales objetivos que me impulsaron a desarrollar la presente investigación son los siguientes:

1. Conocer el sistema de motivación que se aplica al personal administrativo de la Dirección General de Educación Primaria; así como determinar cuál es su enfoque y -- desarrollo.
2. Definir el grado de influencia que ejercen los factores motivacionales en el comportamiento laboral del personal administrativo de la Dependencia Pública estudiada.
3. Determinar el grado de motivación al trabajo que existe en los elementos administrativos de la Dirección General de Educación Primaria.

4.2. Formulación de Hipótesis.

Para efecto de realizar la Investigación de Campo, he planteado 3 proposiciones, sobre las cuales se fundamenta el presente estudio, y que serán comprobadas al término de la investigación; dichas hipótesis son :

1.- El grado de motivación que tenga el individuo -- hacia su trabajo determinará el nivel y la calidad del mismo

2.- En la Dirección General de Educación Primaria no existe un adecuado sistema de motivación al trabajo, por -- lo tanto, habrá un bajo nivel de rendimiento y eficiencia -- en las personas que laboran en dicha institución.

3.- El factor económico es un importante estímulo para los empleados administrativos de la Dirección General -- de Educación Primaria ; por tanto, si este factor es conside -- rado en un programa de motivación, de alguna manera se po -- drá elevar la eficiencia en sus actividades.

4.3. Determinación del Universo y establecimiento de la Muestra.

Entendiendo que el Universo o Población es aquel grupo que posee una o varias características en común, se ha determinado, en base a este concepto, que el universo de la presente investigación se conforme por empleados que desempeñen actividades de carácter administrativo y que pertenezcan al nivel jerárquico medio.

Con el fin de precisar el número de empleados con las características antes mencionadas, consulté documentos como: organigramas, catálogo de puestos y nóminas; de esta forma pude establecer que mi universo estaría representado por 318 empleados administrativos de nivel medio.

En lo que se refiere a la determinación de la muestra, es importante que primeramente mencione lo que significa y sus características.

La muestra es aquella parte representativa y suficiente de un todo que contiene en alto grado las características principales del todo o el universo. Las características de la muestra son :

a).- Representativa.- Debe contener las principales características del universo.

b).- Suficiente.- Debe representar al universo en forma cuantitativa.

c).- Significativa.- Debe contener aspectos explicativos del universo.

Atendiendo a dichas características, se ha determinado que el tamaño de la muestra a que se sujetará mi investigación de campo, corresponde a un 52% del total de la población, es decir, que la muestra está representada por 160 empleados administrativos, los cuales se ubican dentro del nivel medio y tienen puestos tales como: taquígrafas, contralores, analistas, auxiliares de presupuestos, jefes de oficina, archivistas, auxiliares administrativos, auditores, supervisores, etc.

4.4. Diseño y aplicación del cuestionario.

Con la finalidad de obtener los datos para el desarrollo de la presente investigación, se ha seleccionado el instrumento denominado cuestionario, el cual ha sido estructurado con 20 preguntas de tipo cerrado, en las que el encuestado elige su respuesta únicamente entre alternativas ya propuestas; contiene preguntas dicotómicas, en las que las respuestas permitidas sólo son SI o NO, y preguntas de múltiple selección, que incluyen varias respuestas.

Una vez redactado el cuestionario se puso a prueba en forma de cuestionario piloto, el cual se aplicó experimentalmente a diez empleados, de esta forma pudo verificarse la fidedignidad, operatividad y validez del mismo. Es así como el cuestionario piloto pasó a ser el cuestionario definitivo, es decir el aplicable a la muestra seleccionada.

Cabe señalar, que el diseño del cuestionario responde a los siguientes objetivos :

- ___ Conocer si existen o no programas de motivación y a qué nivel.
- ___ Detectar los factores que motivan más a los trabajadores.
- ___ Conocer otros aspectos relacionados con el ambiente laboral.

En la aplicación del cuestionario se presentaron los siguientes problemas:

- ___ Morosidad de algunas personas en la contestación del cuestionario, aduciendo que tenían exceso de trabajo.

- ___ Un mínimo número de personas se rehusaron a contestar el cuestionario, pensando que esto les acarrearía problemas.

- ___ Resultó problemático en cierta forma, el hecho de localizar a algunos empleados administrativos de algunos departamentos, ya que sus oficinas se instalaron en diversos lugares, a cause de los sismos ocurridos en el país.

No obstante a estos problemas, se logró obtener la suficiente información para el seguimiento de la investigación de campo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SEMINARIO DE TESIS

C U E S T I O N A R I O

El presente cuestionario tiene por objeto recopilar información que será de gran utilidad para la realización de un Seminario de Tesis; dicha información será tratada en forma confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

Agradezco de antemano su cooperación y gentileza en la contestación del mismo.

Puesto _____ Nivel _____ Antigüedad _____
Escolaridad _____ Sexo _____ Edad _____

INSTRUCCIONES:

Anote con toda veracidad una X dentro del paréntesis de la respuesta que usted elija.

1. ¿Conoce la estructura y políticas de la Dirección General de Educación Primaria?
 - a) Totalmente ()
 - b) Sólo mi oficina ()
 - c) Parcialmente ()

2. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que se persiguen en la Dependencia en que labora ?
 - a) Si ()
 - b) NO ()
 - c) En parte ()

3. Las condiciones físicas de su lugar de trabajo son:
 - a) Satisfactorias ()
 - b) Poco satisfactorias ()
 - c) Insatisfactorias ()

4. ¿En su trabajo, encuentra un ambiente de respeto y ayuda mutua ?
 - a) Si ()
 - b) No ()

5. ¿ Siente confianza y libertad para comunicarse y/o que -
jarse con su jefe inmediato ?
- a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()
6. ¿ Cuentan con usted en la toma de decisiones ?
- a) Siempre ()
 - b) Algunas veces ()
 - c) Nunca ()
7. ¿ Considera que está en el puesto adecuado, según sus conq
cimientos y habilidades?
- a) Si ()
 - b) No ()
8. ¿ El trabajo que usted realiza es :
- a) Satisfactorio ()
 - b) Insatisfactorio ()
9. ¿Sus objetivos personales están relacionados con los de -
la Institución donde labora?
- a) Si ()
 - b) No ()
 - c) En parte ()

10. El trabajo que usted realiza se lo reconoce :

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

11. Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar:

- a) Frecuentemente ()
- b) Algunas veces ()
- c) Nunca ()

12. ¿La Dependencia estimula su desarrollo y progreso?

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

13. ¿Su jefe evalúa el empeño que pone en su trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) En parte ()

14. ¿Cree usted que la Institución lo motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()

(Si contestó NO ,pase a la pregunta 17)

15. ¿En qué forma lo motiva la Institución ?

- a) Premios ()
- b) Reconocimientos ()
- c) Otros () especifique _____

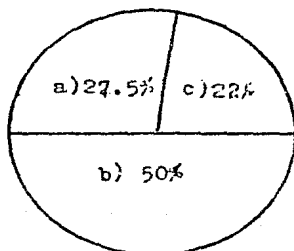
16. ¿Quién lo motiva a usted ?
- a) Departamento de Personal ()
 - b) Jefe inmediato ()
17. El salario que percibe, ¿cubre sus necesidades ?
- a) Si ()
 - b) No ()
 - c) En parte ()
18. En relación al trabajo que desempeña, su sueldo es :
- a) Alto ()
 - b) Justo ()
 - c) Bajo ()
19. Las prestaciones que le otorga la Institución son :
- a) Buenas ()
 - b) Malas ()
 - c) Regulares ()
 - d) Las desconozco ()
20. Marque en orden de preferencia del 1 al 5, los factores, que a su juicio lo motivarían más.
- a) Seguridad en el empleo ()
 - b) Convivencia social ()
 - c) Sueldo ()
 - d) Vacaciones ()
 - e) Nivel Jerárquico ()

4.5. Presentación y análisis de los resultados.

Pregunta No.1

¿Conoce la estructura y políticas de la Dirección --
General de Educación Primaria ?

Opciones	Empleados	Porcentaje
a) Totalmente	36	22.5 %
b) Sólo mi oficina	80	50 %
c) Parcialmente	44	27.5 %
-----		-----
Total: 160.		100 %



Gráfica No.1

Esta pregunta se formuló con el fin de saber si los -
empleados conocen los aspectos fundamentales de la Depen -
dencia en que laboran, tales como son la estructura de su -
organización y las políticas que se manejan. Se observa en -
los resultados obtenidos, que lamentablemente un gran porcen -
taje que es el 50% sólo conocen la oficina donde desarrollan

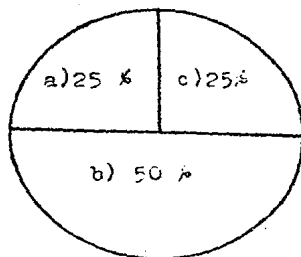
actividades, y esto puede obedecer a que a estos empleados no se les ha proporcionado una información general de la Institución, o también que sus funciones no les han permitido ir más allá de su oficina o departamento, debido, quizá, a que realizan funciones que no requieren información de otros departamentos; otro motivo puede ser el desinterés que existe por parte del empleado por conocer completamente el organismo.

Las autoridades deben preocuparse por difundir a todos los empleados la información relacionada con la Dependencia, ya que al tener conocimiento de lo fundamental, tendrá más interés en conocer otros aspectos más detallados de la entidad, y así cuando se presente el caso de que una persona ocupe un puesto en otro departamento, ya tendrá un conocimiento por lo menos superficial de las funciones que se realizan en él.

Pregunta No. 2

¿ Tiene conocimiento de los objetivos que se persiguen en la Dependencia en que labora ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Si	40	25%
b) No	80	50%
c) En parte	40	25%
-----		-----
Total: 160		100%



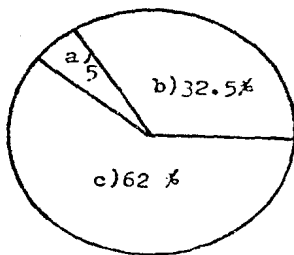
Gráfica No.2

Con estos resultados se puede ver que se presenta la misma situación de la pregunta No.1, es decir, la mitad de los empleados desconocen los objetivos que persigue la Dependencia. Considero que es de gran utilidad que los empleados conozcan los objetivos de la Institución, que sepan cuál es el fin de su actividad, y así la desarrolle con más conciencia y más empeño.

Pregunta No.3

Las condiciones físicas de su lugar de trabajo son :

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Satisfactorias	9	5.5 %
b) Poco satisfactorias	52	32.5 %
c) Insatisfactorias	<u>99</u>	<u>62.0 %</u>
Total:	160	100 %



Gráfica No.3

Esta pregunta tiene como finalidad determinar en qué condiciones físicas ambientales desempeñan las labores el personal de la Dependencia estudiada. De acuerdo a los resultados obtenidos, se afirma que una gran mayoría, el 62%, juzgan dichas condiciones como insatisfactorias. La causa fundamental de este índice de resultados procede de las lamen-

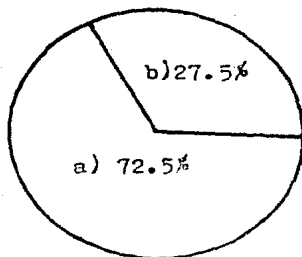
tables consecuencias y atrocidades que arrojaron los sísmos ocurridos en septiembre de 1985, ya que el edificio de la Dirección General resultó afectado en varias de sus instalaciones, por lo tanto tuvieron que trasladarse a diversos lugares, así como a oficinas de las Direcciones 1 y 2 y a algunas aulas de uso múltiple de escuelas primarias.

Puede observar que varias de esas aulas se encontraban en inadecuadas condiciones físicas, ya que eran pequeñas, carecían de luz natural y la artificial no era adecuada; sus muros, aunque fuertes, pero des pintados; sin ventilación y por todo esto resultaban sumamente fríos. Desde luego que con estas condiciones físicas resulta casi imposible desempeñar alguna actividad con gusto, o por lo menos cómodamente: además esta situación representa un grave problema, ya afecta de gran manera el rendimiento del trabajador, perjudicando a su vez el desarrollo de la Institución.

Pregunta No. 4

¿ En su trabajo encuentra un ambiente de respeto y ayuda mutua ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Si	116	72.5%
b) No	44	27.5%
	Total:160	100 %



Gráfica No.4

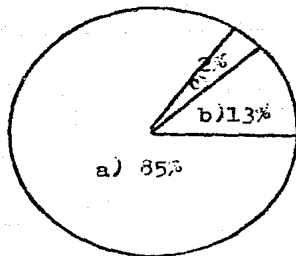
El propósito de formular esta pregunta es conocer cuáles son las relaciones que imperan entre el personal, es decir, hasta qué grado existe cooperación, respeto, armonía, cordialidad, etc. Como puede observarse, los resultados son favorables, ya que un 72% considera que el ambiente es agradable y ello, permite desarrollar mejor la actividad; pero no obstante el reducido porcentaje de empleados que consideran que el ambiente no es el adecuado, deben ser éstos un gran-

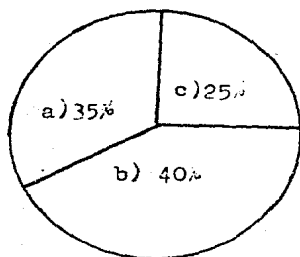
motivo de preocupación, ya que estas personas no se encuentran agusto con sus compañeros de trabajo, de tal forma, es necesario realizar una investigación para determinar las causas de su descontento, y para que de alguna manera se mejoren las relaciones interpersonales.

Pregunta No.5

¿Siente confianza y libertad para comunicarse y/o quejarse con su jefe inmediato ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Siempre	136	85%
b) A veces	21	13%
c) Nunca	3	2%
	<u> </u>	<u> </u>
	Total:160	100%





Gráfica No.6

El objetivo de esta pregunta es conocer el grado de participación que tiene el personal en la toma de decisiones, es decir, si se le hace participe de las nuevas decisiones a tomar, o si se toman en cuenta las sugerencias que hacen respecto a éstas. De los resultados obtenidos, se deduce que la participación del personal en la toma de decisiones no es satisfactoria, ya que sólo un 35% considera que siempre los toman en cuenta, un 40% a veces y un 25% nunca, esto significa que el personal administrativo se sentirá como un elemento de una máquina, sin voz ni voto, y de alguna manera poco a poco se hará indolente a los problemas que surjan en la institución.

Con esta pregunta No.5 se pretende conocer hasta qué punto, los empleados administrativos sienten libertad y confianza para comunicarse, así como para externar sus inconformidades a sus jefes inmediatos, que son los más directos. Los resultados dejan ver que en un 85% del personal de la muestra efectúa una adecuada comunicación, lo cual favorece el desarrollo de sus actividades. Pero es también importante, considerar al personal que ofreció respuestas como "a veces o nunca", para ello es conveniente tener más pláticas, para detectar las causas de esta falta de comunicación, para que así se busquen las medidas pertinentes que tiendan a su mejoramiento y así evitar futuros problemas en la realización de las actividades.

Pregunta No. 6

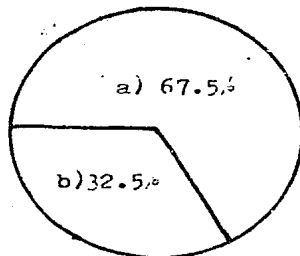
¿ Cuentan con usted en la toma de decisiones ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Siempre	56	35 %
b) Algunas veces	64	40 %
c) Nunca	40	25 %
	<hr/>	<hr/>
Total:	160	100%

Pregunta No. 7

¿Considera que está en el puesto adecuado, según sus conocimientos y habilidades ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a). Si	108	67.5 %
b). No	<u>52</u>	<u>32.5 %</u>
Total:	160	100.0 %



Gráfica No.7

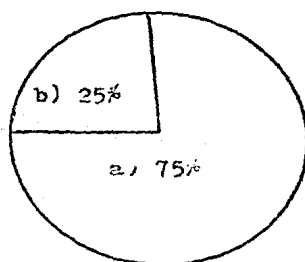
Al formular esta pregunta, se pretende detectar hasta qué punto, el personal considera estar desarrollando funciones de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, es decir, si son las personas idóneas al puesto. Se aprecia que un 67.5% opina que está en el puesto adecuado, y pues realmente no es un buen porcentaje, ya que para que una organización opere con eficiencia, es preciso situar al personal en

los puestos adecuados, teniendo presente sus habilidades, - conocimientos, intereses, etc. Todo esto se logra realizando una adecuada y cuidadosa selección del personal, y además - llevando a cabo los programas de capacitación y desarrollo

Pregunta No. 8

El trabajo que usted realiza es :

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Satisfactorio	120	75 %
b) Insatisfactorio	40	25 %
	<hr/>	<hr/>
Total:	160	100 %



Gráfica No. 8

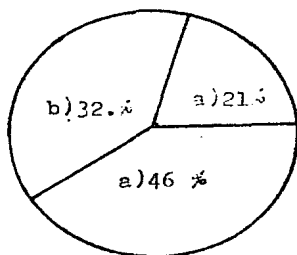
Es de gran importancia conocer si el personal que labora en esta Dependencia se encuentra satisfecho por el trabajo que desempeña, ya que esto radica en el buen funcionamiento de la misma. Los resultados nos muestran que las tres cuartas partes del personal sujeto a la investigación está satisfecho con el trabajo que desempeña, y es evidente que de estos empleados se puede obtener un mayor grado de eficiencia en sus labores.

La cuarta parte del personal, que considero es un porcentaje considerable, juzga su trabajo como insatisfactorio y esto representa un problema, tanto para el empleado como para la Institución, ya que esta situación conlleva a una muy probable deficiencia en el servicio que ésta otorga.

Pregunta No. 9

¿ Sus objetivos personales están relacionados con los de la Institución donde labora ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Si	74	46.3 %
b) No	52	32.5 %
c) En parte	34	21.2 %
	<hr/> 160	<hr/> 100



Gráfica No. 9

Los resultados me indican que no existe una plena identificación del personal con los objetivos que persigue el Organismo, ya que la mayor parte de la muestra opinan no estar identificados. Dichos resultados, quizá son producto del desconocimiento o incomprensión de los objetivos, o sencillamente no encuentran relación alguna con sus objetivos personales.

Pregunta No.10

El trabajo que usted realiza se le reconoce

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Siempre	23	14%
b) A veces	55	34%
c) Nunca	82	52%
<hr/>		<hr/>
Total:	160	100%

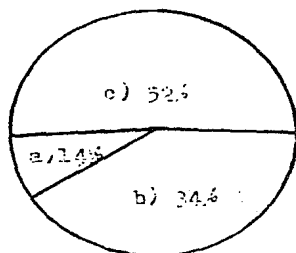


Gráfico No. 10

El propósito de esta pregunta es detectar si de alguna manera, el trabajador recibe algún tipo de reconocimiento, es decir si se hace evidente la aceptación de un determinado trabajo, y más aún si éste ha sido realizado eficazmente.

Es lamentable observar los resultados de la investigación, ya que un 52% afirma carecer de reconocimientos y un 34% sólo a veces los recibe. De esta información, concluyo que el personal ha resultado indiferente para los Gerentes o autoridades superiores de la Dependencia Pública, y por tanto, los empleados no tendrán suficiente empeño en su labor, de tal manera esto perjudica el funcionamiento de la Institución, haciendo que disminuya su eficiencia.

Pregunta No. 11

Su jefe se interesa por sus necesidades y bienestar

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Frecuentemente	55	34.3 %
b) Algunas veces	69	43.2 %
c) Nunca	36	22.5 %
Total:	160	100 %

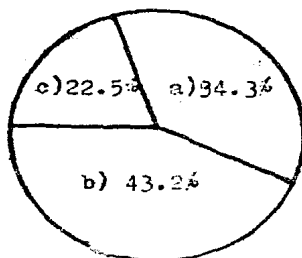


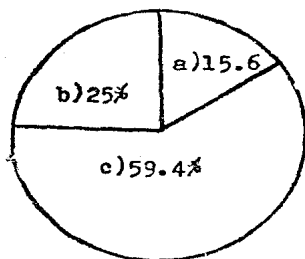
Gráfico No. 11

La finalidad de esta pregunta es conocer el grado en que las autoridades se preocupan por las necesidades y el bienestar de los empleados. En base a los resultados concluyo que no existe un completo interés para con los empleados, sino que sólo se interesan por el cumplimiento de sus actividades, es decir que únicamente satisfacen las necesidades inmediatas a nivel laboral, y en un grado muy mínimo atienden los aspectos humanos.

Pregunta No. 12

¿ La Dependencia estimula su desarrollo y progreso ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Siempre	25	15.6 %
b) A veces	40	25 %
c) Nunca	95	59.4 %
Total :	160	100 %



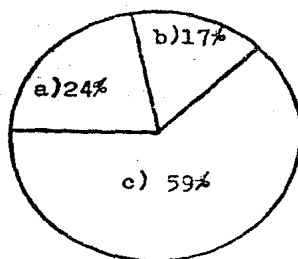
Gráfica No.12

El propósito de formular esta pregunta es determinar en qué medida se preocupa la Institución por el desarrollo y progreso de su personal .Los resultados muestran un gran desinterés hacia el desarrollo del personal, lo cual hace - que la mayor parte de los empleados sean conformistas y se estanquen en su mediocridad, de tal manera es necesario que esta Dependencia implanente no sólo programas de capacitación y desarrollo, sino promueva concursos, otorgue becas, para que de alguna manera estimule el crecimiento del personal.

Pregunta No. 13

¿ Su jefe evalúa el empeño que pone en su trabajo ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Si	37	24 %
b) No	28	17 %
c) En parte	95	59 %



Gráfica No.13

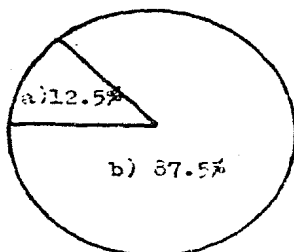
Estos resultados me permiten opinar que definitivamente no existe una evaluación del personal en su totalidad, y esta situación de alguna manera hará que el empleado no ponga todo su empeño en la realización de su actividad, en consecuencia ésta resultará poco eficiente. Considero que es importante la evaluación, no sólo para efectos de acumular puntos y ocupar un mejor lugar en el escalafón y así poder ascender de puesto, sino para estimular al trabajador y demostrarle de manera más objetiva que su esfuerzo es reconocido y evaluado.

Pregunta No. 14

¿ Cree usted que la Institución lo motiva para incrementar su eficiencia en el trabajo ?

Si contesta No pase a la pregunta número 17.

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Si	20	12.5 %
b) No	140	87.5 %
Total:	160	100



Gráfica No.14

Pregunta No. 15

¿ En qué forma lo motiva la Institución ?

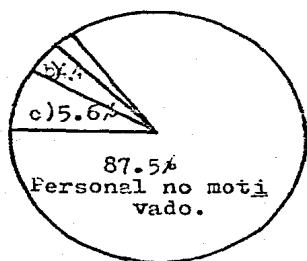
Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Premios	4	2.5 %
b) Reconocimientos Públicos	7	4.4 %
c) Otros reconocimientos	2	1.2 %
	20	12.5 %

Pregunta No. 16

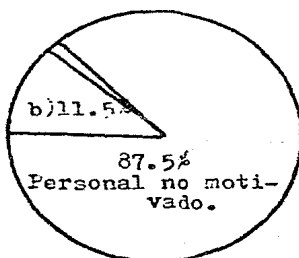
¿ Quién lo motiva a usted ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Departamento de personal	2	1.25 %
b) Jefe inmediato	16	11.25 %
total :	20	12.50 %

Como se puede observar, el porcentaje de las dos preguntas anteriores (15 y 16) han sido calculados sobre el total de la muestra, es decir sobre los 160 empleados.



Gráfica No.15



Gráfica No.16

Por la relación que existe en las preguntas 14,15 y 16, he unido los tres comentarios en el párrafo siguiente:

El propósito de formular estas tres preguntas fue el conocer si el personal de la muestra considera que la Dependencia en que prestan sus servicios les da motivación, en alguna de sus diversas formas, para mejorar su eficiencia en el trabajo, con el fin de obtener un beneficio mutuo, así como para determinar en qué forma y quién se encarga de motivarlo.

Las respuestas de la pregunta 14, es decir quién considera tener motivación, es la clave de la investigación, y los resultados me confirman una vez más que el gran porcentaje del personal sujeto a la investigación pasa inadvertido por la Institución, ya que 140 empleados consideran no estar motivados por la Institución Pública estudiada.

En lo referente a los resultados de la pregunta 15, en el que se pretende conocer la forma o formas de motivación que reciben los 20 empleados que consideran estar motivados, se descubre que 4 dicen recibir premios, 7 reconocimientos públicos y los 9 restantes otros, algunos especificaron que son ascensos, comisiones de trabajo a mayor nivel, cursos especiales, responsabilidades de importantes trabajos y cursos.

Deduzco de los anterior, que el escaso personal que considera estar motivado tiene preferencia hacia aspectos no económicos, de tal manera, al trabajador le interesa que -

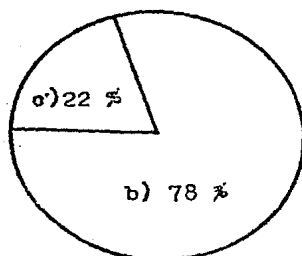
la Institución lo tome en cuenta y se le reconozca su labor, haciendo un lado los beneficios materiales que ésta le pueda proporcionar.

La pregunta No.16 me fue útil para detectar que no existen programas de motivación que se lleven a cabo por parte del Departamento de Personal, lo cual me da una pauta para determinar que la motivación existente es mínima y se da a criterio de las personas que tienen la facultad suficiente, ya sea en las oficinas, departamentos, o secciones y esto es debido a la relación directa que tienen los trabajadores con sus jefes inmediatos, y en base a esto, pueden ellos determinar las necesidades de los empleados.

Pregunta No. 17

El salario que percibe, ¿cubre sus necesidades ?

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Si	0	0
b) No	125	78 %
c) En parte	35	22 %
	<hr/>	<hr/>
Total:	160	100 %

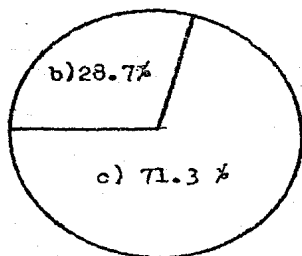


Gráfica No.17

Pregunta No.18

En relación al trabajo que desempeña, su sueldo es :

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Alto	0	0
b) Justo	46	28.7%
c) Bajo	<u>114</u>	<u>71.3%</u>
Total:	160	100%



Gráfica No.18

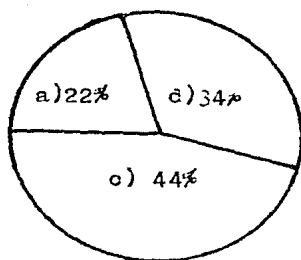
Las dos preguntas anteriores están referidas al sueldo que perciben los empleados administrativos de la Dependencia estudiada; en la primera se pretende conocer si su sueldo alcanza a cubrir sus necesidades, y en la segunda, saber cómo lo consideran en relación con su trabajo.

De la información obtenida, concluyo que en general el sueldo que se percibe es bajo, y por tanto no es suficiente para cubrir totalmente las necesidades de los trabajadores, y máxime con la situación económica que vive el país. Este factor, sueldo, de alguna manera o en gran manera para algunos, repercute en una disminución del rendimiento, ya que si no es remunerado el trabajador en forma justa, éste considerará que no vale la pena trabajar con empeño y eficiencia.

Pregunta No. 19

Las prestaciones que le otorga la Institución son :

Opciones	No. Empleados	Porcentaje
a) Buenas	35	22 %
b) Malas	0	0
c) Regulares	71	44 %
d) Las desconoce	54	34 %
	<u>160</u>	<u>100 %</u>



Gráfica No.19

Esta pregunta tuvo como fin conocer la opinión de los trabajadores respecto a las prestaciones que les otorga la Institución. Los resultados relevantes son de que un 44% las considera como regulares y más preocupante es que un 34% no tiene conocimiento de ellas, esto me indica que las prestaciones no se han cumplido totalmente de acuerdo a su respectivo reglamento y además no hay suficiente difusión de las mismas.

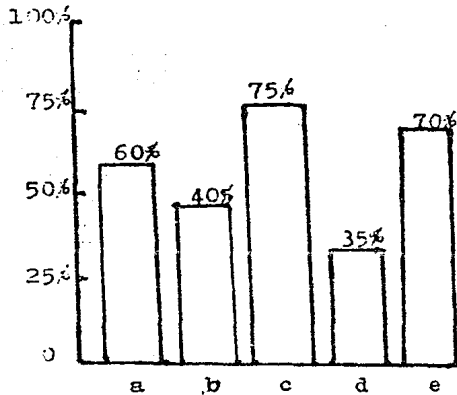
Es importante que la Institución se a conocer a todos sus empleados las prestaciones a que tiene derecho, para que así esté consciente de que no sólo tiene obligaciones que cumplir, sino también derechos que exigir. Sólo así se evitarán de alguna forma las inconsistencias e injusticias.

Pregunta No. 20.

Marque en orden de preferencia del 1 al 5, los factores que a su juicio lo motivarían más.

Orden de Preferencia	Factores				
	a	b	c	d	e
No.	Seguridad en el empleo	Convivencia social	Sueldo	Vacaciones	Nivel Jerár- quico
1	25 %	5 %	75%	15 %	20%
2	10 %	7 %	25%	22 %	70%
3	60 %	13 %	--	8 %	5%
4	--	40 %	--	20 %	5%
5	5 %	30 %	--	35 %	--
Total:	100%	100 %	100 %	100 %	100%

Para una mejor comprensión de los resultados, presento a continuación una gráfica de barras, por ser las que mejor se presta a la representación de los resultados.



Gráfica No.20

Con estos resultados se observa claramente, que el factor económico es el principal motivador que tiene o por el que se inclina el personal de la Dependencia estudiada.

El trabajador, al obtener una remuneración aceptable, pretende que su relación con la Institución sea permanente o segura, buscando a través del tiempo un status superior y el tiempo de trabajo, así como la clase del mismo más adecuada a sus necesidades. Este aspecto económico debe ser considerado por las personas que estructuran los tabuladores de sueldos, ya que así lograrán en cierta medida que el trabajador ofrezca un mejor rendimiento y una mayor eficiencia.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

1.- La motivación es un factor que debe interesar al Licenciado en Administración, ya que es de gran importancia que conozca los resortes que mueven a la acción humana, por que al manejar dichos elementos podrá actuar, a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

2.- El objetivo de la motivación en el trabajo es provocar en el individuo determinada conducta que le permita satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo cumplir con los objetivos de la organización en la que colabora. Para lograr esto se debe implantar un adecuado sistema de motivación, tomando en consideración las características de la organización, así como las necesidades de los individuos.

3.- Se debe considerar a la Educación Pública en los programas prioritarios del gobierno, es decir, que atienda a la enseñanza elemental como fundamental en las nuevas generaciones, así como la formación de profesores más capacitados; y otro aspecto que también se debe considerar es el mejoramiento de las funciones administrativas de las instituciones responsables del manejo de la educación, tal como lo es la Dirección General de Educación Primaria.

4.- Uno de los problemas más complejos de la Secretaría de Educación Pública, ha sido siempre el del manejo de personal tanto docente como administrativo, esto ha obligado a crear un Departamento de Coordinación General para la Descentralización Educativa, el cual considero ha sido de gran conveniencia, ya que de alguna manera se mejorará el servicio de la Institución, es decir, habrá mayor celeridad en los trámites.

5.- A través de la investigación realizada se pudo comprobar que el personal de la Dirección General de Educación Primaria no realiza sus actividades con la debida eficiencia, debido a la falta de motivación directa, ya que la única forma de estimular al trabajador es por medio de las prestaciones que otorga la ley y por alguna persona con autoridad, ya que no existen programas de motivación que se lleven a cabo por el Departamento de Personal.

6.- Se debe entender que la inexistencia de la motivación directa hacia el personal es consecuencia del inadecuado manejo que se tiene de la administración de los recursos humanos de la Dependencia estudiada.

7.- En lo que se refiere a los incentivos económicos, éstos van a ser los de más preferencia por el personal en cuestado, ya que en la investigación se comprobó que el fac

tor más motivante, es decir el que ocupa el primer lugar es el sueldo, pero también consideran importante el nivel jerárquico y su seguridad en el empleo.

8.- La Secretaría de Educación Pública, así como otras organizaciones del sector público, carecen de un programa sano de Administración de Sueldos, por lo tanto, no está en posibilidades de reclutar y mantener personas con suficiente motivación para que desempeñen sus labores con plena satisfacción y debido interés.

9.- La Dirección General de Educación Primaria manifiesta un desinterés hacia sus trabajadores, y esto ha traído como consecuencia un bajo rendimiento y una deficiencia en el desarrollo de sus actividades .

10.- Uno de los objetivos de la Dirección General de Educación Primaria, en lo que respecta a la Administración de personal, no sólo debe ser el de optimizar el trabajo humano, sino que se debe lograr la satisfacción de las metas personales, para que así también se logren las metas institucionales.

11.- La Institución y sus trabajadores siempre estarán ligados unos con otros, de tal manera, es necesario un ajuste mutuo, éste solamente se puede lograr si se cuenta -

con un programa sólido de Administración de Recursos Humanos, y que desde luego, se aplique permanentemente.

12.- El establecimiento de un programa de Administración de Personal que efectivamente satisfaga a las personas y a las instalaciones, requiere del conocimiento de la naturaleza de la función, por una parte, y por la otra, requiere de una perfecta identificación de objetivos para que se puedan establecer las funciones correspondientes.

13.- Es necesario que la Dirección General de Educación Primaria implante programas de motivación a través de su departamento de personal, ya que por medio de éstos se podrá alcanzar el funcionamiento correcto del organismo y poder así cambiar la indiferencia y desinterés que se ha manifestado por parte de los trabajadores, y así también -- se elevará la eficiencia del trabajador con una motivación que satisfaga sus necesidades, para que a través del tiempo el individuo se compenetre y supere con la Institución, obteniéndose resultados favorables para ambas partes.

14.- La actuación del Licenciado en Administración -- dentro de la Administración Pública ha sido acertada y necesaria, ya que las técnicas propias de nuestra profesión -- nos permitirán conocer en un momento dado, la realidad nacional, y con base en dichas técnicas podremos contribuir --

a mejorar las estructuras gubernamentales mediante estudios analíticos que permitan superar los sistemas operativos utilizados. Es por lo tanto, que yo, como Licenciada en Administración tengo la gran responsabilidad de profundizar en la investigación para generar conocimientos más especializados; y encuentro en el ámbito del sector público, una gran oportunidad para desarrollar tareas, y precisar proyectos y estudios para innovar el marco teórico y práctico de la -- "motivación" en función a la administración y desarrollo -- de los recursos humanos .

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1983.
- ARIAS GALICIA, Fernando: Introducción a técnicas de investigación en ciencias de administración y comportamiento. -- México, Trillas, 1977.
- ARNAU, Jaime: Motivación y Conducta. Barcelona, Fontanella, 1974.
- BOON, GERARD, Karel: Factores físicos y humanos en la producción. México, Fondo de Cultura Económica, 1970
- CHRUDEN Y SHERMAN: Administración de Personal. México, CECOSA, 1965.
- COPER C.N. y APPLE: Psicología de la Motivación, México, Trillas, 1975.
- FINGERMAN, Gregorio: Relaciones Humanas, fundamentos psicológicos y sociales. Buenos Aires, El Ateneo, 1973.
- FLORES DE GORTARI, Sergio: La Motivación. México, Forela del Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, 1977.
- GARCIA LOPEZ, Manuel: Conductismo y Motivación laboral, Santiago, Administración y cultura cívica, 1973.
- HELGARD, A., Frank: Fundamentos de Psicología. México, Trillas- 1976.
- LIKERT, Rensis : El factor humano en la empresa. Bilbao, Deusto 1968.

- Mc.GREGOR, Douglas: Aspecto Humano de la Empresa. México, Diana, 1972.
- PARDINAS, Felipe: Metodología y Técnicas de la investigación México, Siglo XXI, 1980.
- RUSSELL, Psychiche: Psicología del Trabajo. México, Limusa, 1983
- SAYLES, Leonard y STRAUSS, George: El comportamiento humano de las Organizaciones. México, Herrero Hnos., 1969.
- SAYLES, Leonard y STRAUSS, George: Los problemas humanos de la Dirección. México, Herrero Hnos., 1964.
- S.E.P.; Historia de la Educación Pública en México, México, Fondo de Cultura Económica, 1984.
- S.E.P.: Administración y Legislación educativa, México, Comisión de libros de texto gratuitos para licenciatura en educación normal, 1983.
- S.E.P. Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública. México, 1985.
- SKINNER, B. F.: Ciencia y Conducta Humana, Barcelona, Fontanella 1974.
- VALDEZ DELHUANEAU, Susana: La Motivación en la Industria. -- México, Facultad de Psicología, UNAM. 1974.
- VROOM H. Víctor: Motivación y alta Dirección, México, Trillas, 1982.