



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

“DETECCION DE NECESIDADES
ORGANIZACIONALES” DELEGACION MOLINITO
H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN

TRABAJO RECEPCIONAL

SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN

TRABAJO SOCIAL PRESENTAN:

YURI ALONDRA GARCIA VILLARRUEL

JAVIER MARTINEZ BALTAZAR

DIRECTOR: LIC. JESUS FLORES ROBLEDO



MEXICO, D. F.

2001



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 esta 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.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
I.- PLAN DE TRABAJO PARA LA DELEGACION MOLINITO.....	3
II.- MARCO TECNICO REFERENCIAL.....	11
III.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION.....	15
Funciones de la Dirección General de Servicios Públicos.....	16
IV.- INDICADORES DE PROBLEMAS.....	18
V.- ACTIVIDAD ECONOMICA.....	19
VI.- ESTRUCTURA JERARQUICA.....	20
Organigrama del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez.....	20
Organigrama de la Dirección General de Servicios Públicos.....	21
Organigrama de la Delegación Molinito.....	22
VII.- TECNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	23
VIII.- PROCEDIMIENTO DE LA APLICACION.....	24
IX.- FACTORES SITUACIONALES PRESENTADOS.....	26
X.- GRAFICAS Y RESULTADOS.....	27
XI.- ANALISIS E INTERPRESTACION.....	34
XII.- PROPUESTAS.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	41
ANEXO	

INTRODUCCION

La transformación económica y política que acontece en nuestro país, así como el avance tecnológico; han propiciado movimientos estructurales en las organizaciones mexicanas, que demandan que los conocimientos y habilidades del factor humano estén en una constante actualización que permita el desarrollo laboral y personal de los individuos; así como el que las organizaciones tengan una mayor productividad y competitividad en el mercado de trabajo.

Es por ello que la capacitación para el trabajo, en el trabajo y para el desarrollo de los individuos es fundamental dentro de las organizaciones, ya que permitirá cubrir los requerimientos que surgen del contexto social, político y económico que presenta México en la actualidad.

A pesar de la importancia que tiene la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal, esta se sigue viendo como un mero trámite obligatorio que hay que cumplir ante una institución (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) o como un gasto sin impacto productivo para la organización. Sin embargo la capacitación va más allá de esto, ya que es una oportuna y real opción para incrementar los niveles de productividad de las organizaciones y para mejorar el nivel de vida de los trabajadores, todo esto como resultado de la adecuada aplicación de Programas de Capacitación que incidan eficazmente en la productividad de las organizaciones.

El licenciado en Trabajo Social al contar con los conocimientos que permiten intervenir de manera práctica en la relación entre sujetos y necesidades sociales está capacitado para incidir en la problemática

social que pueda presentarse dentro de las organizaciones dando propuestas reales que permitan un desarrollo integral tanto de individuos como de la misma organización.

El presente trabajo tiene el propósito de tratar y tomar en cuenta cada uno de estos puntos y presentar algunas alternativas al respecto; para ello hemos tenido un acercamiento e involucramiento con un caso real. A lo largo del trabajo se detalla nuestra experiencia respectiva.



PLAN DE TRABAJO

DETECCION DE NECESIDADES

ORGANIZACIONALES

PARA LA

DELEGACION MOLINITO



OBJETIVO

A PARTIR DE LA INVESTIGACION SE ELABORO UNA DETECCION DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES DENTRO DE LA DELEGACION MOLINITO, CON LA FINALIDAD DE IDENTIFICAR Y PROPONER ALTERNATIVAS QUE DEN RESPUESTA A LOS PROBLEMAS Y/O NECESIDADES DE LA INSTITUCION.

ALCANCES

LA INVESTIGACION IMPACTO SIGNIFICATIVAMENTE EN LA DELEGACION MOLINITO, LA CUAL PERTENECE A LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALPAN DE JUAREZ.

INVESTIGACION

LA INVESTIGACION CONSISTIO EN LA APLICACION DE UNA HERRAMIENTA, DEFINIDA DESPUES DE UNA SERIE DE ENTREVISTAS CON LA ALTA DIRECCION A TRAVES DEL CUAL SE CONOCIO EL CONTEXTO DE LA INSTITUCION, EN FUNCION DE LA IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y/O NECESIDADES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MISMA.

Para identificar los problemas y necesidades se partirá de:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Determinación del contexto actual	Conocer la situación por la que atraviesa la organización, a partir de los datos obtenidos en un primer acercamiento con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el Delegado • Recorrido por las instalaciones de la organización
Diseño del Inventario de Habilidades	Estructurar el Inventario de Habilidades a partir del contexto de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y selección de indicadores

EJECUCION

SE DESARROLLARON ACTIVIDADES DE MANERA PRACTICA, LO QUE NOS PERMITIO IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y NECESIDADES DE LA ORGANIZACION, A PARTIR DE LA IMPLEMENTACION DE TECNICAS E INSTRUMENTOS.

Las actividades contempladas dentro de esta etapa son:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Aplicación del Inventario de Habilidades	<p>Detectar los problemas y necesidades con relación a los siguientes aspectos: Capacitación en función de los conocimientos, habilidades y destrezas del personal operativo así como de los supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas directas con personal clave de la organización utilizando el Inventario de Habilidades.
Diagnóstico	<p>Reconocer los problemas y necesidades de la organización, en el cual evaluaremos la situación o contexto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el Inventario de Habilidades.

EVALUACION

LA EVALUACION CONSISTIO EN VALORAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL TERMINO DE CADA UNA DE LAS FASES. CON EL OBJETO DE CORRELACIONARLOS AL CONCLUIR EL PROCESO PARA DAR A CONOCER EL INFORME FINAL ASI COMO LAS PROPUESTAS A LA PROBLEMATICA IDENTIFICADA.

BENEFICIOS

- 1 SE DARAN A CONOCER LAS FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA ORGANIZACION EN FUNCION DE LOS RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES.
- 2 PROPONER LAS ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y NECESIDADES DE LA DETECCION DE NECESIDADES.
- 3 SE AGILIZARA LA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS

MARCO TECNICO REFERENCIAL

El concepto de necesidad indica a nivel sistema u organización la carencia de algún elemento que impide el desarrollo y productividad; por lo tanto una vez determinada dicha necesidad se podrá influir en ella a efecto de cubrir esa ausencia a través de acciones específicas.

Una de estas acciones es la capacitación la cual esta basada en necesidades reales de una organización, teniendo como objetivo el desarrollo y cambio de conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes de un sistema; logrando de esta manera un desempeño eficaz de las funciones individuales y grupales.

En consecuencia una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el medio por el cual se investigan e identifican las deficiencias que pueden presentar los trabajadores en su desempeño así como los problemas existentes en una organización; con la finalidad de proponer las alternativas que permitan solucionar dichas necesidades a través de la capacitación y el adiestramiento.

De acuerdo a la clasificación que hace Alejandro Mendoza Núñez, existen básicamente dos tipos de necesidades:

□ MANIFIESTAS

Las cuales son originadas por cambios en la estructura organizacional, tales como rotación del personal, personal de nuevo ingreso, promociones, creación de puestos o aquellas necesidades que surgen con el

avance tecnológico, así como las nuevas propuestas de administración hechas por el actual gobierno.

❑ ENCUBIERTAS

Son aquellas que se refieren a la falta o deficiencia de conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes que presentan los trabajadores para el desempeño de sus funciones y actividades. Por lo tanto son difíciles de determinar a simple vista ya que para su mejor detección es imprescindible realizar una investigación profunda, debido a que pueden provenir de situaciones ajenas al trabajador; por citar un ejemplo el deterioro de la herramienta o la carencia de la misma, lo cual ocasiona que el desempeño del trabajador no sea el óptimo.

Cabe señalar que necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no son sinónimos, ya que como se hizo mención anteriormente muchos problemas se deben a factores ajenos al ámbito de la capacitación.

Para llevar a cabo una DNC se requiere de una serie de técnicas e instrumentos que nos permitan recabar información suficiente, relevante y objetiva en función a lo que el consultor desea conocer, este conocimiento debe enfocarse a la valoración de los conocimientos, habilidades y destrezas de los miembros de una organización.

Consecuentemente estas técnicas e instrumentos deben ser confiables y flexibles, es decir se podrán adaptar de acuerdo a las situaciones que se presenten durante la investigación. Asimismo estas podrán ser aplicadas a

todos los niveles jerárquicos de la institución, enriqueciendo así los resultados de la DNC.

Dentro de las técnicas utilizadas para la DNC encontramos:

- ☛ OBSERVACION. Proporciona información del comportamiento de los individuos (actitudes), así como una perspectiva general o específica del contexto de la institución.

- ☛ ENTREVISTA. A través de esta obtendremos información de primera mano, es decir al ser un diálogo entre dos o más personas se tendrán las bases para determinar las líneas de acción que habrán de seguirse en el proceso de investigación.

Los instrumentos que sirven de apoyo a las técnicas antes mencionadas son entre otros: guía de observación y entrevista, cuaderno de notas, cuestionarios, inventarios de habilidades, listas de verificación.

La combinación adecuada de técnicas e instrumentos permitirán al investigador establecer aquellas evidencias que demostrarán que los trabajadores requieren capacitación en determinado aspecto; así como la confirmación de las apreciaciones iniciales.

Por lo tanto una DNC nos dará respuesta a las siguientes preguntas:

- ☛ En QUE se va a capacitar.

- ☛ QUIENES serán los trabajadores que requieren capacitación para el mejor desempeño de actividades y funciones.

- ↳ CUANTA profundidad de aprendizaje requiere cada trabajador para que domine su especialidad.
- ↳ CUANDO y en qué orden serán capacitados según prioridades y recursos disponibles.

Consideramos que toda indagación organizacional siempre tendrá repercusiones, es por ello que tal investigación deberá ser rentable y positiva.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

La Dirección General de Servicios Públicos surge en el año de 1979 contando con las jefaturas de Limpia y Transporte, Parques y Jardines, Alumbrado Público y el departamento de Conservación y Mantenimiento.

Con el objeto de brindar un mejor servicio a la población del Municipio de Naucalpan de Juárez, en 1985 se forman las Delegaciones Administrativas de Tecamachalco, Satélite, Echegaray, Lomas Verdes, Jardines de San Mateo y **Molinito**. Posteriormente en 1988 se crean las Subdelegaciones de Izcalli Chamapa y San Agustín, las cuales se convierten en Delegaciones en el año de 1991. En 1994 se establece la Delegación Central; contando con nueve delegaciones que prestan el servicio a todo el municipio.

Estas delegaciones forman parte de la Subdirección de Servicios Descentralizados que fue instituida en 1997.

La Dirección General de Servicios Públicos así como la Delegación Molinito, que es está última donde se realizó la investigación, tienen como:

MISION

Anticiparse a las necesidades de los naucalpenses, inversionistas, visitantes y personas que vienen a trabajar al municipio, cubriendo sus expectativas en la recolección y limpia, bacheo, alumbrado público, conservación de las vialidades, panteones, mercados, rastros y parques municipales para que encuentren confort en Naucalpan.

COMPROMISO

Tener siempre disposición para atender a la ciudadanía respondiéndole con buen trato, prontitud, seriedad y sinceridad; cumpliendo responsablemente y con puntualidad las promesas, aplicando nuestros recursos con efectividad y honestidad.

FUNCIONES DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOS

- Planear, prestar y mantener en condiciones de operación los Servicios Públicos Municipales, los bienes muebles e inmuebles y el equipamiento necesario para ellos.
- Establecer y coordinar programas con participación de la comunidad, para la prestación de los Servicios Públicos: alumbrado público, panteones, parques, jardines, áreas de recreación, recolección de basura, bacheo y otros de su competencia.
- Vigilar que los Servicios Públicos Municipales se presten de manera general, continúa, regular, uniforme y adecuados a las comunidades, colonias y fraccionamientos.
- Coordinar a las autoridades auxiliares del Municipio, en la vigilancia y notificación de violaciones a los reglamentos municipales en materia de limpieza y manejo de los desechos sólidos y demás facultades que se relacionen con los servicios públicos y aquellos que le sean delegados por la autoridad municipal.

Cabe señalar que estas funciones son enlistadas debido a que están estrechamente vinculadas con las de la Delegación Molinito, objeto de nuestro estudio, sin embargo es preciso citar que la delegación no cuenta con un documento que especifique sus funciones.

La información antes mencionada fue extraída del Manual de Bienvenida de la Dirección General de Servicios Públicos, elaborado en el año de 1998.

INDICADORES DE PROBLEMAS

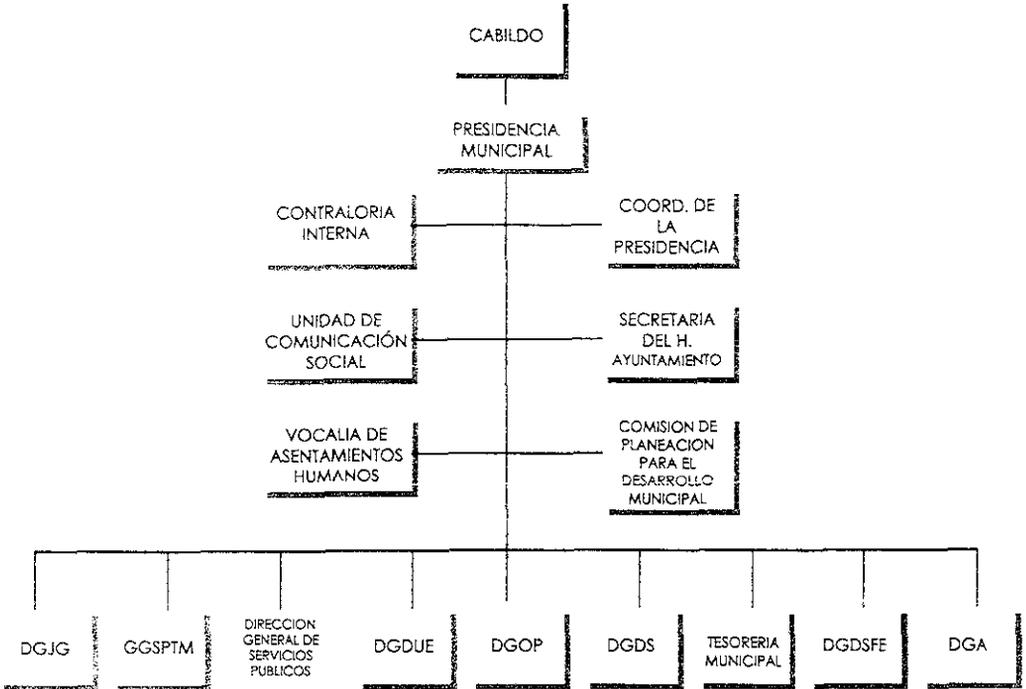
Con base en la experiencia que uno de los integrantes del equipo de trabajo obtuvo laborando un año en la Dirección General de Servicios Públicos, y que por tanto ya poseía información relacionada con el diagnóstico de problemas generales de la institución, se consideró que se estaba en condiciones de orientar nuestra investigación a un nivel de detección de problemática de la delegación Molinito, misma que pertenece a dicha dirección, y de esta manera proponer soluciones que incidan de manera efectiva tanto en el trabajo administrativo como operativo.

Asimismo tomando en consideración la ideología del Partido Acción Nacional, que tiene como doctrina el Humanismo Político donde *lo importante es el desarrollo integral del individuo en los diferente ámbitos en los que este interactúa*, el H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez se ha ocupado por brindar a sus empleados mejores condiciones de trabajo, siendo una estas la capacitación que al formar parte del aprendizaje constante de los seres humanos, se convierte en una herramienta indispensable para el desarrollo integral del individuo dentro de su área de trabajo. Ya que no sólo se observarán cambios en la productividad de la organización sino también en la actitud de los trabajadores incrementando así el sentido de pertenencia y evitando el desempeño automatizado de actividades que se presentan comúnmente en las instituciones de orden público.

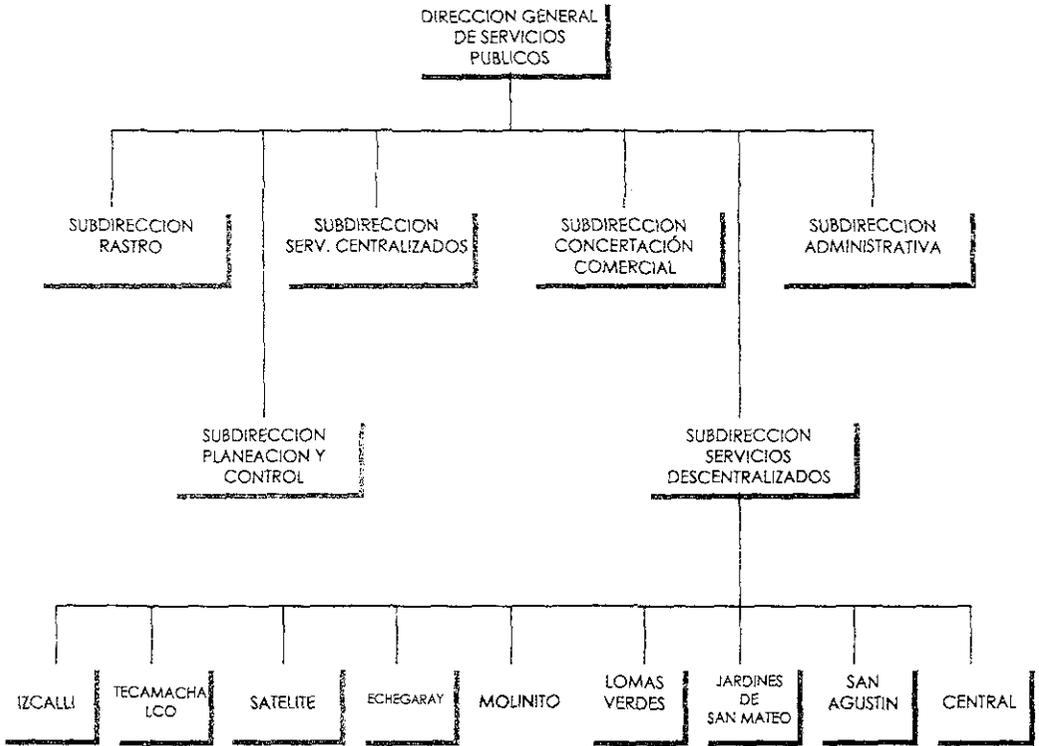
ACTIVIDAD ECONOMICA

La Delegación Molinito al pertenecer al H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, tiene como actividad económica el ofrecer Servicios Públicos a la población del municipio.

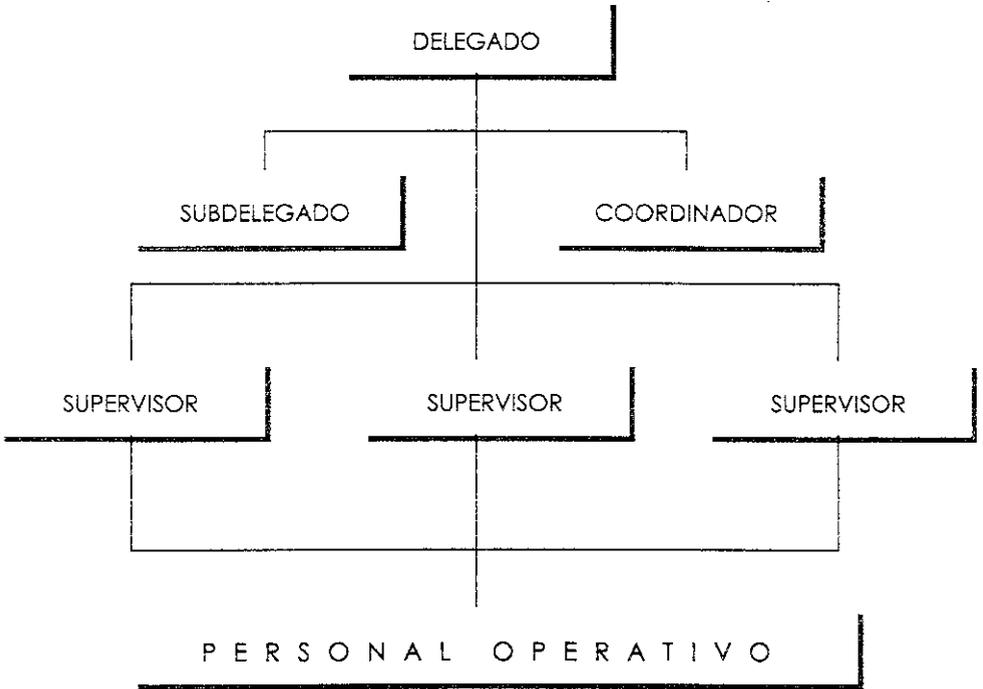
ESTRUCTURA JERARQUICA



ESTRUCTURA JERARQUICA DEL H. AYUNTAMIENTO DE NAUCALAPAN



ESTRUCTURA JERARQUICA
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS PUBLICOS



**ESTRUCTURA JERARQUICA
DELEGACION MOLINITO**

TECNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Para conocer el contexto de la Delegación con relación a la Detección de necesidades de capacitación se utilizó la Técnica de la Entrevista que es fundamental en cualquier investigación, ya que permite obtener información suficiente sobre el objeto de estudio.

En toda entrevista estructurada es indispensable el diseño de un instrumento, que deberá contener los indicadores que proporcionarán al consultor (investigador) los fundamentos que serán la base del análisis, conclusiones y propuestas de solución a determinado problema o necesidad de una organización.

El Inventario de Habilidades tiene como objetivo mostrar la opinión de los supervisores o jefes respecto al trabajo desempeñado por sus colaboradores; identificando así las necesidades de capacitación requeridas por los trabajadores. Cabe señalar que para el diseño de este instrumento se realizaron entrevistas informales con el delegado y los supervisores a efecto de contar con una visión clara y objetiva del funcionamiento operativo de la delegación.

Es indispensable que al aplicar este instrumento se tenga la certeza que la persona entrevistada conozca el desempeño de los empleados así como de que la información proporcionada sea auténtica y objetiva.

PROCEDIMIENTO DE LA APLICACION

La metodología que se aplicó en la Delegación, consistió en:

- Planeación
- Investigación
- Ejecución
- Evaluación

PLANEACION

Una vez definida la organización en la cual se elaboraría la Detección de Necesidades Organizacionales, se procedió a diseñar el Plan de Trabajo que sería presentado al Delegado del Molinito, con el objetivo de dar a conocer las actividades que se realizarían en el interior de la Delegación; asimismo se hizo del conocimiento los alcances y beneficios que se obtendrían con la intervención del equipo de trabajo.

INVESTIGACION

La investigación dio inicio con una entrevista informal con el delegado y supervisores, con lo cual se obtuvo la información necesaria para tener una perspectiva de la dinámica organizacional; teniendo de esta manera los elementos suficientes para el diseño del Inventario de Habilidades, que permitirá identificar las funciones gerenciales y actividades operativas que pueda mejorar el personal de la delegación.

EJECUCION

Se desarrollaran las actividades de manera practica, es decir el delegado evaluará a los supervisores y subdelegado en base al instrumento

diseñado; asimismo los supervisores evaluaron al personal operativo que colabora con cada uno de ellos.

Cabe señalar que para dicha actividad se utilizó la técnica de entrevista formal, con el objeto de que las respuestas fueran objetivas; ya que con los resultados obtenidos se tendrán los elementos para proponer un Programa de Capacitación.

EVALUACION

La evaluación consistirá en valorar los resultados obtenidos al término de cada una de las fases. Con el objeto de correlacionarlos al concluir el proceso para dar a conocer el informe final así como las propuestas a la problemática identificada.

FACTORES SITUACIONALES PRESENTADOS

Durante la intervención del equipo de trabajo se presentaron diversas situaciones que influyeron en el transcurso de la fase de investigación y ejecución.

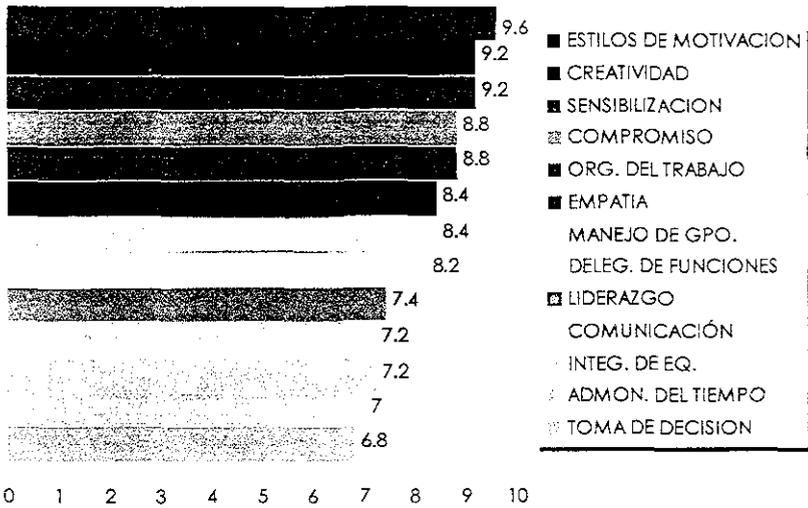
Inicialmente se tuvo que tener en consideración que dentro de la Delegación la rotación de personal es continua, es decir un gran porcentaje del personal operativo realiza diversas actividades, esto de acuerdo a las necesidades de trabajo, ya que estas actividades se van efectuando en base a las peticiones que hace la ciudadanía y a los recorridos que los supervisores, subdelegado y delegado practican cotidianamente. Cabe señalar que estas labores pueden ser: barrido, deshierbe, recolección, reforestación, poda y trabajo de conservación y mantenimiento en áreas verdes.

El personal que realiza funciones de supervisión no está exento de ser substituido de su cargo, pues en el momento de realizar la entrevista al delegado para la evaluación de los supervisores se contaba con el nombre de cinco personas; sin embargo a la semana siguiente uno de ellos fue destituido, incrementando de esta manera las responsabilidades al coordinador.

Asimismo al ser una organización gubernamental el periodo vacacional de diciembre (18-12-00 al 2-01-01) fue un obstáculo para la continuidad del estudio, pues se tuvo que suspender la aplicación del Inventario de Habilidades durante este tiempo, retomándolo al término de dicho periodo.

RESULTADOS

EVALUACION A SUPERVISORES



La Delegación Molinito contaba en el momento en que se realizó el estudio con tres supervisores cuyos nombres son: Juan Paulino Salinas Tovar, Roberto Carmona y Antonio Montiel Esteves; un coordinador: Jacobo Ortega Moreno y un subdelegado: Fernando Castillo Becerril.

La evaluación realizada por el delegado consistió en identificar las funciones gerenciales que cada una de estas personas tiene en su desempeño cotidiano otorgándole a cada una de estas un valor; los valores manejados fueron los siguientes:

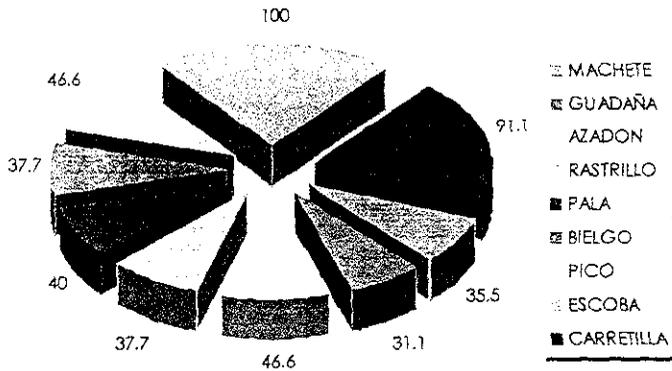
CATEGORIA	VALOR	CATEGORIA	VALOR
Deficiente	2	Bueno	8
Regular	5	Muy bueno	10

La Administración del Tiempo, Comunicación, Integración de Equipo, Toma de Decisión y Liderazgo; de acuerdo a lo valorado por el delegado se realizan con una eficiencia regular ya que los rangos van de un 6.8 a un 7.4, lo que nos indica que hay que ocuparse en mejorar este tipo de funciones ya que de un buen desempeño de estas, las relaciones laborales y productividad tendrán un incremento considerable a corto plazo.

Asimismo la Delegación de Funciones, Organización del Trabajo, Manejo de Grupo, Estilos de Motivación, Sensibilización, Empatía, Creatividad y Compromiso son funciones que se efectúan con una efectividad Buena, los valores oscilan entre 8.2 y 9.6.

Cabe señalar que de una buena supervisión los logros obtenidos por todo el equipo de trabajo serán mayores, hablando tanto en el trabajo operativo como administrativo, ya que no hay que olvidar que se forma parte de un sistema en el que sí uno de sus componentes falla estará afectando al sistema en general, disminuyendo así los resultados.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO

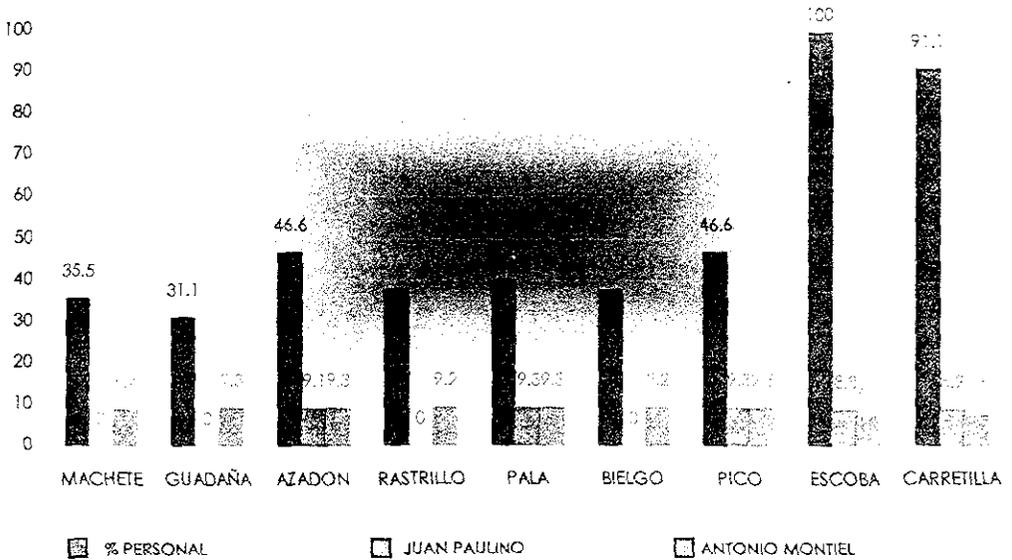


La delegación cuenta con 182 trabajadores operativos de los cuales se tomó una muestra representativa del 25% que equivale a 45 empleados que para efecto del estudio contemplan el 100% de nuestra población.

Como se mencionó anteriormente la rotación del personal en las diferentes actividades de la delegación requiere que en determinado momento una persona utilice más de una herramienta dependiendo de la tarea desempeñada así como de la carga o prioridad de trabajo que se presente en la delegación.

De esta manera se puede observar que las herramientas más utilizadas son la escoba y carretilla contando con un 100 y 91.1% respectivamente, seguidos del pico y azadón con un 46.6%, un 40% de los trabajadores utilizan la pala, el 37.7% manejan el bielgo y rastrillo, un 35.5 el machete y sólo el 31.1% la guadaña.

EVALUACION DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS



El procedimiento para la evaluación del personal operativo fue el mismo que se utilizó para los supervisores, pero en este caso quien evaluó a los trabajadores fueron los supervisores únicamente, ya que son ellos quienes tienen el mayor contacto con su trabajo.

Asimismo los valores que se manejan fueron los antes mencionados en la Evaluación de los Supervisores.

En la gráfica se muestran las opiniones de Juan Paulino Salinas y Antonio Montiel supervisores de cuadrilla, con el objetivo de comparar las percepciones que cada uno de ellos tienen con respecto a la efectividad con la el personal maneja las herramientas.

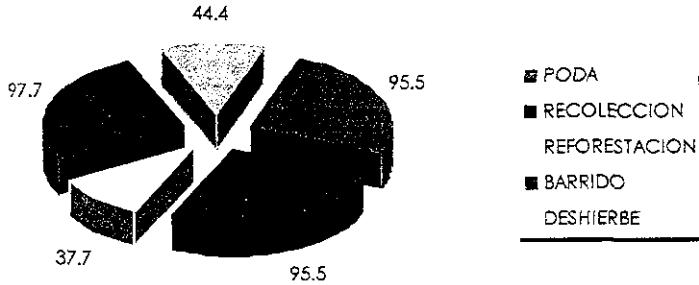
Cabe señalar que Juan Paulino Salinas sólo evaluó con respecto al manejo de las siguientes herramientas: azadón, pala, pico, escoba y carretilla. Esto debido a que el personal que ha supervisado a manejado estos artículos.

Como se observa existe una paridad de opinión con respecto a la efectividad buena del manejo del azadón, pala y pico en los cuales se le otorgó el valor de 9.3.

Con relación al manejo de la escoba y carretilla se encuentra una discrepancia en la evaluación, ya que por un lado Antonio Montiel valora con una efectividad Buena Juan Paulino Salinas lo hace con una efectividad regular. Ante esta situación habría que especificar cuales son los criterios establecidos para la supervisión, con el propósito de saber si son los mismos para ambos supervisores o cada uno crea los propios.

En general Antonio Montiel evalúa la utilización de estos instrumentos como buena.

ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO

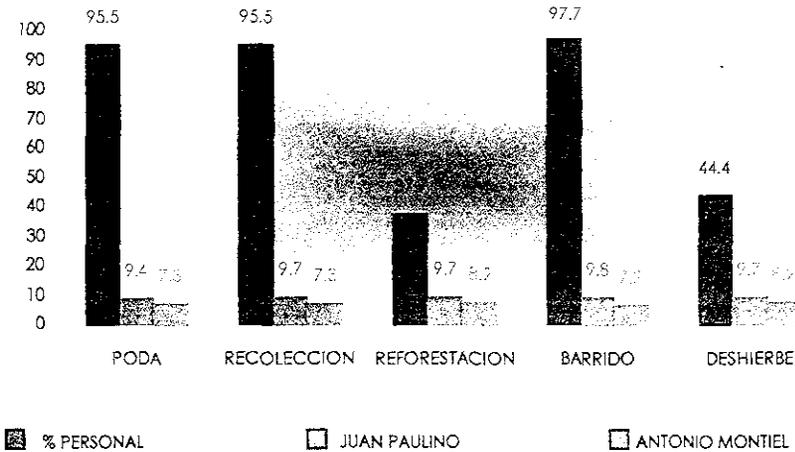


Del 100% de la población bajo estudio se encontró que las actividades que más se desempeñan dentro de la delegación son el barrido, reforestación y poda teniendo un porcentaje del 97.7 y 95.5 respectivamente. El 44.4% realiza actividades de deshierbe y el 37.7% de reforestación.

Hay que recordar que estas actividades no son fijas para el personal, pues como ya se a mencionado estas dependen de los programas de trabajo y prioridades que resultan de las peticiones de los ciudadanos.

Estas actividades son supervisadas por Antonio Montiel y Juan Paulino Salinas.

EVALUACION DE ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS



Al igual que en los casos anteriores la evaluación contiene los mismos valores y fue realizada por los supervisores Juan Paulino Salinas y Antonio Montiel.

En relación a la efectividad con la que el personal operativo realiza estas actividades existe un contraste entre ambos supervisores, ya que por un lado Antonio Montiel considera que la poda, recolección y el barrido se realiza con una efectividad regular (7.3) y, el deshierbe y reforestación se efectúa con una efectividad buena (8.2); Juan Paulino Salinas opina que el desempeño de todas estas actividades se ejecuta bien otorgándoles un valor que oscila entre el 9.4 y el 9.8.

Esto deja ver que posiblemente no tienen los mismos criterios para supervisar al personal en el desempeño de sus actividades.

ANALISIS E INTERPRETACION

La supervisión es de gran relevancia en cualquier organización sin importar la actividad económica que está tenga, ya que de una buena supervisión dependerá el cumplimiento de los objetivos que como área, departamento o institución se hayan planeado. Asimismo permitirá mejorar aquellas acciones que entorpecen el desarrollo óptimo de toda organización, sean estas de orden operativo y/o administrativo.

En este sentido podemos definir la supervisión como un "proceso dinámico y permanente; educativo, administrativo y técnico, que permite al supervisor y supervisado visualizar los problemas en el área de trabajo e implementar estrategias de intervención." (1)

El tener la responsabilidad de supervisar el trabajo de una o varias personas implica desarrollar diversas habilidades que pueden ser innatas o adquiridas de acuerdo a la experiencia que se obtiene a lo largo de los años. Estas habilidades dependerán de la complejidad de la supervisión así como hacia quien o quienes va dirigida, pues no es lo mismo supervisar actividades administrativas, técnicas u operativas, ya que en algunos casos se requerirá fortalecer más unas que otras, aunque no hay que olvidar que todas en suma forman a un buen supervisor.

Como resultado de la aplicación del Inventario de Habilidades podemos concluir que la experiencia y el tiempo laborando dentro de la delegación han sido el principal aspecto por el cual se determina quien está "capacitado" para desempeñar dicha función, sin embargo esto no garantiza que se realice una buena supervisión. Cabe señalar que al comenzar a ejercer esta función el personal no contó con ningún tipo de

capacitación o entrenamiento que le permitiera desarrollar habilidades, destrezas o actitudes que le serían de gran utilidad en el desempeño de su nueva función.

En este sentido cabe hacer referencia a los resultados que se observan en la primer gráfica presentada en el apartado de Gráficas y Resultados, en la cual sé destacan las deficiencias que como supervisores se tienen, a pesar del tiempo laborado dentro de la institución.

Cuando no se ofrece una inducción al personal de nuevo ingreso se corre el riesgo de improductividad y falta de interés por parte de los trabajadores ya que al entrar a un nuevo trabajo y no conocer a fondo cuáles serán las actividades a desempeñar se utilizará como pretexto para flojear y desperdiciar el tiempo de la jornada laboral.

Asimismo la falta de un perfil de puesto limita la elección adecuada del personal que entra a laborar a un departamento, ya que al no contar con la información de estos instrumentos no se sabe si la persona elegida realmente cumple con los requerimientos mínimos para desempeñar una función o actividad determinada por muy sencilla que parezca.

La descripción de puesto permite que el personal de una institución conozca perfectamente cuales son sus funciones y actividades, sin embargo cuando se carece de este valioso instrumento la organización interna se ve afectada, pues en la mayoría de los casos se duplican actividades o no se realizan algunas de ellas impidiendo de esta manera el desarrollo administrativo y operativo, dificultando el logro de los objetivos así como burocratizando el funcionamiento organizacional.

El manejar una política de "puerta abierta" para los trabajadores implica un arma de dos filos donde el personal puede hacer buen uso de esta política y enriquecer el trabajo en equipo de todo un sistema o en su defecto logrará que los empleados se sientan con demasiada confianza a tal grado que se pierda el respeto que se debe tener hacia los niveles medios y gerenciales incurriendo así en la falta de responsabilidad e interés por parte de los colaboradores.

Por último debemos entender como estancamiento organizacional la deficiencia que existe dentro de la institución en función a ciertas categorías que son resultado de nuestra investigación, en las cuales se enlistan las causas que generan dicho estancamiento. Esta información se presenta de manera esquemática en un Diagrama Causal (pag. 37).

Toda organización cuenta con Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sin embargo no es sencillo determinarlas pues al igual que en el caso anterior se requiere de todo un estudio que nos permitirá definir cada uno de estos conceptos, que a su vez ayudarán a la institución a crecer siempre y cuando se tomen las medidas pertinentes (pag. 38).

DIAGRAMA CAUSAL

- HABILIDADES**
- ⇒ Administración del Tiempo
 - ⇒ Comunicación
 - ⇒ Integración de Equipos
 - ⇒ Liderazgo
 - ⇒ Toma de decisión

- CONOCIMIENTOS**
- ⇒ Supervisión
 - ⇒ Desarrollo de habilidades

- EQUIPO Y HERRAMIENTA**
- ⇒ Herramientas en mal estado
 - ⇒ Falta de equipo y herramienta

- ACTITUD DEL PERSONAL**
- ⇒ Poco compromiso

- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**
- ⇒ No existen por escrito

ESTANCAMIENTO ORGANIZACIONAL



ANALISIS DE FODA

FUERZAS

- ↪ Servicio de calidad
- ↪ Atención de quejas y peticiones oportunamente

DEBILIDADES

- ↪ Resistencia al cambio
- ↪ Burocracia
- ↪ Recursos económicos limitados
- ↪ Sistemas administrativos poco eficaces
- ↪ Falta de actualización en el personal

OPORTUNIDADES

- ↪ Disposición del personal
- ↪ Actitud de cambio de parte de todo el sistema en general (Ayuntamiento)

AMENAZAS

- ↪ Conflictos interpersonales entre los propios integrantes de la organización
- ↪ Conflictos laborales entre la organización y el sindicato

PROPUESTAS

En base a los resultados y análisis de la Detección de Necesidades de Capacitación se propone los siguientes aspectos, que de implementarse en la Delegación Molinito se lograría un impacto tanto en el desarrollo organizacional como en la productividad.

Diseño e implementación de un Programa de Capacitación dirigido al personal operativo, con el objeto de mejorar su desempeño laboral.

Dentro de este programa se tomarían en cuenta temas como: Calidad en el Servicio, Cambio de Actitud, Integración de Equipo, Manejo Adecuado de Herramientas, entre otros.

Capacitar a una o dos personas en el manejo específico de determinadas herramientas con el fin de que sean ellas mismas quienes induzcan al personal de nuevo ingreso en la utilización de las mismas. Reduciendo de esta forma riesgos de trabajo, rotación de personal; así como la optimización de recursos materiales y humanos.

Diseño e implementación de un Programa de Capacitación dirigido a los mandos medios y directivos con relación al desarrollo de habilidades gerenciales: Administración del Tiempo, Comunicación, Integración de Equipos, Toma de Decisión, Liderazgo, Delegación de Funciones, entre otros.

BLIBLIOGRAFIA

1. Arteaga Basurto, Carlos. MANUAL BASICO DE SUPERVISION
México. ENTS. 1995.
2. Flores Robledo, Jesús. MANUAL DISEÑO E IMPLEMENTACION
DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
México. 1999.
3. Mendoza Núñez, Alejandro. MANUAL PARA DETERMINAR
NECESIDADES DE CAPACITACION Y
DESARROLLO
México. Trillas. 1998.
4. Reza Trosino, Jesús Carlos. EL CAPACITADOR HABIL
México. Panorama Editorial. 1998.
5. Rodríguez Estrada, Mauro ADMINISTRACION DEL TIEMPO
México. El Manual Moderno. 1998.

ANEXO

