

NIVEL DE CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS DE TIPO
ADMINISTRATIVO QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS DEL
SECTOR PUBLICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN

JOSE ARTURO MORENO PAEZ
ENRIQUE EUGENIO FERNANDEZ TIJERINA
JOSE LUIS GARCIA VALLE
PIER LUIGI FONTAN CORONA

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L. A. E. RENE LECHUGA PEREGRINA





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.

Con profundo agradecimiento:

Al Director de Tesis,

L.A.E. RENE LECHUGA PEREGRINA

I N D I C E G E N E R A L

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
LA CAPACITACION EN LA REFORMA ADMINISTRATIVA	
1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Historia	4
1.1.2 Objeto	5
1.1.3 El Estudio de los Recursos Humanos Bajo una Concepción Integral.	7
1.2 Capacitación.	13
1.2.1 Definición	13
1.2.2 Técnicas de Capacitación	13
1.2.3 Tipos de Capacitación	18
1.2.4 Niveles de Capacitación	20
1.2.5 Organización de la Capacitación	24
1.3 Productividad	25
1.3.1 El Concepto Productividad desde un Punto de Vista Económico	25
1.3.2 La Medida de la Productividad	26
1.3.3 Escala a que se Estudia la Produc- tividad	28
1.3.4 Productividad Desde Un Punto de -- Vista Administrativo	31
1.3.5 Productividad desde un Punto de -- Vista Social	35
CAPITULO II	
LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO	
2.1 Base Jurídica de la Capacitación	41
2.1.1 Situación Actual y Perspectivas	48
2.2 La Capacitación en el Sector Público	52
2.3 Importancia de la Capacitación	55
2.4 El Estado como Empleador	60

	<u>PAGINA</u>	
2.5	El Problema Ocupacional	62
2.6	Vinculación necesaria entre los Sistemas Educativo, Ambiental y Ocupacional	72
2.7	El Desarrollo: Sus Objetivos y Metas	84
2.8	Análisis de Necesidades de Capacitación	87
2.8.1	Clases de Capacitación Necesarias	88
2.8.2	Análisis de Equipo	89
2.8.3	Análisis de Problemas	90
2.8.4	Análisis del Comportamiento	90
2.8.5	Análisis de la Organización	91
2.8.6	Evaluación del Trabajo	91
2.8.7	Resistencia al Cambio	92
2.9	Problemática de la Capacitación en el Sector Público	94
2.10	La Capacitación Orientada a los Servidores - Públicos	96
2.11	Preparación Previa al Ingreso al Servicio Público Federal	100
2.12	Oficinas Encargadas de la Administración - del Personal	101
2.13	Capacitación Dentro de la Función Pública	104
2.13.1	Adiestramiento Especializado para Tareas Determinadas en la Administración Pública	104
2.13.2	Preparación y Capacitación de Ejecutivos y Directores	105
CAPITULO III		
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		
3.1	Planteamiento de la Hipótesis	108
3.2	Determinación del Universo	110
3.2.1	Método de Selección de la Muestra	110
3.2.2	Tamaño de la Muestra	111
3.3	Obtención de Datos	115

	<u>PAGINA</u>	
3.3.1	Cuestionarios	115
3.3.2	Entrevistas	115
	Anexo No. 1	117
3.3.3	Tabulación	124
	Anexo No. 2	128
	Gráficas	134
	Anexo No. 3	149
3.4	Interpretación y Conclusión	155
	Anexo No. 4	164
 CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
4.1	Conclusiones Generales	190
4.2	Recomendaciones	196
4.3	El Licenciado en Administración como Agente de Cambio	233
BIBLIOGRAFIA		239

I_N_T_R_O_D_U_C_C_I_O_N

El personal público federal debe estar encauzado hacia la superación, esto es, a incrementar sus conocimientos, aptitudes, etc., para desempeñar mejor sus respectivas funciones y poder superarse; de este modo, el mejoramiento de su capacidad constituye una prerrogativa para los trabajadores al servicio del Estado y entraña para los titulares de los organismos gubernamentales la obligación de crear escuelas de administración y de dotarlas con los recursos necesarios para un buen funcionamiento. La experiencia demuestra que poco se ha hecho para la elevación del personal en la magnitud, la calidad y la continuidad que requieren las circunstancias actuales.

Ninguna reforma a la administración pública podrá realizarse plenamente si no toma en cuenta la preparación y capacitación de las personas que en ella trabajan.

El progreso alcanzado por el país en todos los órdenes requiere una administración pública eficiente y de alta probidad. - Para lograrlo es indispensable contar con personal competente, técnicamente capacitado y familiarizado con los sistemas y métodos modernos de la administración. Esta necesidad es aún más apremiante si el país ha de adoptar un plan de desarrollo económico y social.

La estabilidad y las garantías que otorga la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado deben ser complementadas con oportunidades y medios para mejorar la capacitación y estimular el perfeccionamiento de los servidores de la administración pública.

Tanto la constitución como su ley reglamentaria imponen al Estado la obligación de crear los medios para la enseñanza de la administración pública. Satisfacer esta finalidad demanda un análisis del problema de la capacitación.

El punto de partida que nos condujo a investigar la serie de problemas y crisis que presenta la administración pública en México, ha sido a raíz de la inquietud que nuestro grupo ha tenido por saber cuáles son los parámetros, factores y recursos que influyen en las deficiencias que tiene el Sector Público principalmente enfocado a las Secretarías de Estado, en cuanto al desarrollo económico, político y social del país.

C A P I T U L O I

LA CAPACITACION EN LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

1.1 ANTECEDENTES.

1.1.1 HISTORIA.

La necesidad de crear una reforma administrativa ha sido siempre con el fin de dar mayor eficiencia al Sistema de Administración Pública; tenemos que desde 1821 se ha generado un cambio sistemático que si no fue planeado adecuadamente, se ha procurado que sea lo más oportuno en el desarrollo del país.

Por esta razón se fueron creando organismos gubernamentales, leyes que dictaminaban el funcionamiento del "Aparato Burocrático" haciendo de éste, desde el punto de vista teórico, un sistema perfectamente complejo, siendo la parte más importante para el desarrollo del país. Sin embargo no se necesita solamente coordinar y simplificar el sistema existente sino el crear el mecanismo o mecanismos que su objetivo sea el de planear, organizar, implantar, dirigir y controlar su acción en forma tal que esté administrada y coordinada en base a los lineamientos que establezcan las dependencias del sector público encargadas de esta función.

En la actualidad subsisten muchos de los problemas de administraciones pasadas, ahora ya se cuenta con una coyuntura favorable derivada de la decisión de la más alta autoridad política del país, de contar con los instrumentos, técnicas de administración eficientes para el desarrollo de los programas de gobierno y para la realización de las reformas sociales, económicas y políticas que el país necesita en esta etapa de su desarrollo.

La Reforma Administrativa la definen como el proceso sistemático que cuenta con una programación e instrumentación afín a la que se utiliza para planificar el desarrollo del país.

1.1.2 OBJETO.

- a) El objetivo principal de la Reforma Administrativa es -- proporcionar en todos los niveles, funciones y áreas; -- los lineamientos, mecanismos e instrumentos necesarios, -- que adecuados a las necesidades de nuestra administración permitan alcanzar los índices más altos de productividad y rendimiento; a través de dar al sector público -- una mayor concientización de la problemática existente, -- de dar más racionalidad y dinamismo para que así se in--

cremente la eficacia de todos los organismos y dependencias gubernamentales.

- b) Aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, técnicos, financieros, etc., con que cuenta el sector.
- c) Proporcionar las bases para crear mejores estructuras y modelos de trabajo, con el objeto de optimizar los recursos con que cuentan los organismos del Sector Público.
- d) Concientizar al personal público para una correcta actitud de servicio, responsable, audaz, inovadora y dar mayor énfasis a la técnica de trabajo en equipo.
- e) Otro aspecto fundamental que contempla la reforma administrativa es la de crear los mayores beneficios directos y justos, principalmente a los elementos activos que colaboran en el Sector Público; coadyuvar a su desarrollo económico, cultural, político y social; a los titulares de los organismos gubernamentales, disponer de sistemas y estructuras funcionales que les ayuden a alcanzar los objetivos y programas planeados, a toda la comunidad del país la atención eficiente para cualquier trámite en general y mejor servicio que todo ciudadano tenga derecho a demandar ante las dependencias públicas.

1.1.3 EL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS BAJO UNA CONCEPCION INTEGRAL.

Los acuerdos y recomendaciones para el levantamiento del censo de personal del Sector Centralizado del Gobierno Federal, fueron tomados durante la V Reunión del Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración de Recursos Humanos, celebrada en Atlihuetzia, Tlaxcala, los días 6, 7 y 8 de julio de 1972, donde bajo una visión general y haciendo hincapié en lo más importante se concluyó en:

1. Se enfocaría a los Recursos Humanos, bajo una concepción integral de caracter sistemático que estaría compuesto - por los siguientes subsistemas:
 - 1.1 Planeación de Recursos Humanos.
 - 1.2 Empleo.
 - 1.3 Capacitación y Desarrollo.
 - 1.4 Administración de sueldos y salarios.
 - 1.5 Prestaciones y servicios.
 - 1.6 Relaciones laborales.
 - 1.7 Información para la toma de decisiones.
 - 1.8 Motivación.
 - 1.9 Evaluación de funcionamiento del sistema integral.

2. El censo se realizaría en:

- 2.1 Quince Secretarías de Estado.
- 2.2 Tres Departamentos de Estado.
- 2.3 Procuraduría General de la República.
- 2.4 Procuraduría General del Distrito.
- 2.5 Territorios Federales.

3. Los encargados de realizar el censo serían: La Comisión Técnico Coordinadora del Censo de Recursos Humanos del Gobierno Federal, cuyo objetivo fundamental será coordinar y vigilar que el censo se efectúe.

PROGRAMA DE REFORMA A LA ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO

Este programa se divide en dos grandes ramas que son:

- a) Ambito Macro Administrativo.
- b) Ambito Micro Administrativo.

Para nuestro estudio nos ubicaremos en este segundo ámbito -- que se encuentra dividido en sub programas.

- 1) Sub programa de Administración de Recursos Humanos.

- 2) Sub programa de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Introduciéndonos en el segundo sub programa nos encontramos con los siguientes:

O B J E T I V O S

ACCION INMEDIATA:

1. Definición general de los objetivos, la tesis y la política de capacitación para el Gobierno Federal.
2. Constitución de un grupo especializado dentro del CTC de UARH's, con los funcionarios responsables de los programas de capacitación en las dependencias del Ejecutivo Federal.

A CORTO PLAZO:

1. Investigación de necesidades de capacitación. Edición de una guía técnica.
2. Identificación y cuantificación de los recursos de las instituciones gubernamentales especializadas en capacitación y los del sistema educativo nacional.

3. Definición del programa de capacitación. Edición de una guía técnica.

A MEDIANO PLAZO:

1. Realización de la investigación de necesidades y, con base en ésta, planeación de la capacitación a nivel micro y macroadministrativo. Edición de una guía técnica.
2. Identificación y jerarquización de necesidades inmediatas.
3. Sistematización de programas de becas en instituciones nacionales y extranjeras.
4. Formulación de programas específicos y configuración de las estrategias adecuadas para su realización.

A LARGO PLAZO:

1. Determinación de los requisitos y de las limitaciones para ubicar este programa dentro del contexto del sistema integral de la administración de los recursos humanos a nivel micro y macroadministrativo.
2. Formulación de recomendaciones para normar la orientación de los programas de capacitación a nivel micro y ma

cro.

3. Producción de guías técnicas para regular la capacitación en sus fases:
 - 3.1 Adiestramiento para el ingreso.
 - 3.2 Adiestramiento en el puesto.
 - 3.3 Desarrollo en el puesto.
 - 3.4 Adiestramiento para promociones.
 - 3.5 Desarrollo para el cambio.
4. Diseño de la metodología para la evaluación, el control y el reajuste de los programas. Edición de una guía técnica.
5. Desarrollo de los indicadores para el control e implantación del sistema correspondiente, a nivel micro y macro.
6. Diseño de la metodología para interrelacionar el subsistema micro y macro de planeación de recursos humanos con la planeación de la capacitación. Edición de una guía técnica.
7. Definición de requisitos que deberá satisfacer la curricula del sistema educativo, a mediano y largo plazos.
8. Establecimiento de los mecanismos de enlace entre el sis

tema educativo y la planeación de los recursos humanos - del Gobierno Federal.

9. Diseño de la metodología para programar los reemplazos a base de promociones y transferencias. Edición de guía - técnica.

M E C A N I S M O S

Comités Técnico-consultivos.- Organos de consulta, integrados por representantes de las distintas entidades del sector-público, cuya misión consistiría en propiciar la acción de -- agentes de cambio para cada organismo.

Unidades de Administración de Recursos Humanos (UARH's).- Or ganos operativos que tendrían a su cargo la implantación y ad ministración de las reformas en cada una de las dependencias- del sector.

Sub-unidades de Capacitación y Desarrollo.- Formarían, en -- principio, parte de las UARH's y tendrían a su cargo la ejecu ción y evaluación de programas específicos en materia de capa citación y desarrollo de personal en cada dependencia.

1.2 CAPACITACION.

1.2.1 DEFINICION:

Con el propósito de fijar una definición que sea lo suficientemente clara, concreta y confiable, basándonos en las definiciones de otros autores, podríamos resumir diciendo que la capacitación es: "el conjunto de actividades formativas educativas, deliberadamente planeados para lograr el incremento de conocimientos teóricos, prácticos, así como un cambio en las actitudes en el campo de la conducta, con la finalidad de que las personas estén preparadas para el puesto que ocupan o van a ocupar y desempeñarlo eficazmente, obteniendo así las bases para su desarrollo personal, considerando éste un factor esencial para tener conciencia de superación y de autoformación, con el fin de preparar al individuo de tal manera que pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados, retos y los cambios que le demande la organización y la sociedad en la que se desarrolla.

1.2.2 TECNICAS DE CAPACITACION:

Las técnicas de capacitación son las que permiten llevar a cabo junto con el curso, los cambios de conducta esperados en los participantes y con esto se logran los objetivos de apren

dizaje. Son una forma preconcebida de enseñar algo a una persona a grupo con el fin de obtener buenos resultados.

Existen un sin número de técnicas de capacitación dado que la gama de necesidades que plantea la capacitación y el desarrollo de personal requiere para producir los cambios de conducta, a continuación relacionamos y definimos algunas de las -- más importantes:

A) DINAMICA DE GRUPOS

Es la técnica que tiene como objeto principal investigar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida en grupo. En este sentido, Dinámica de Grupo es una rama del conocimiento o una especialización intelectual. Por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales.

Algunos autores al tratar el fenómeno de Dinámica de Grupos - lo hacen generalmente a partir de los siguientes enfoques: como el estudio de un fenómeno social con características, principios y leyes específicas que lo determinan:

Por ejemplo:

"Se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comportan". (Knowles).

"La teoría de la naturaleza de los grupos, de la interacción dentro de los grupos incluyendo un conjunto de técnicas". (O. Klínenberg).

"Se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos". (C.Villaverde).

La Pscga. Santa Zúñiga R. nos dice que un empleo bastante frecuente de dinámica de grupo es el que se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieron organizarse y manejarse los grupos. A una serie de técnicas (interpretar papeles, observación, sesiones con zumbador y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo), que se han usado en las últimas dos décadas en programas de entrenamiento, planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y en el manejo de conferencias y comités.

A un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos

e instituciones más amplias.

B) CORRILLOS.

Los participantes se dividen en equipos pequeños (4 ó 6 miembros) para resolver un problema, en donde cada equipo obtiene sus conclusiones. El desarrollo de esta técnica se divide en las siguientes fases:

- Introducción.
- Estudio.
- Presentación de resultados.

C) COLOQUIO (Simposio).

De algún tema o de temas relacionados entre sí, se presentan diferentes aspectos a través de un grupo de dos a cinco especialistas.

Las exposiciones se hacen al grupo de participantes; los especialistas no intercambian opiniones ni discuten entre sí. Lo preside un moderador que normalmente es alguna persona con autoridad intelectual en la materia.

Su desarrollo está integrado de las siguientes fases:

- Presentación.

- Información.
- Interrogatorio.
- Conclusiones.

D) DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS.

En un grupo de 8 a 12 participantes que intercambian experiencia, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado, con el objeto de resolver un problema, o adquirir conocimientos por medio de las aportaciones de los participantes.

E) SIMULACION O ROLE PLAYING.

Nace de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales. Esto implica la interacción entre dos personas por lo menos o tantas como el curso o la imaginación del instructor lo permitan.

La dramatización se usa para enseñar principios y habilidades, o como un mecanismo para cambiar actitudes y conducta.

Se puede emplear en:

- Asesoría.
- Entrevistas.

- Delegación.
- Entrenamiento de supervisores y gerentes.
- Arbitraje.
- Solución de problemas por el grupo.
- Habilidades conectadas con las relaciones humanas.

A continuación mencionamos algunas otras técnicas de capacitación:

- a) Laboratorio de acción (incidentes).
- b) Desarrollo de ideas en grupo (20).
- c) Clínicas (seminarios o talleres de trabajo).
- d) Mesas redondas.
- e) Exposiciones.
- f) Foro.
- g) Debates.
- h) Disertación, conferencias.
- i) Modelos juego de negocios.
- j) Lecturas sobre un tema.
- k) Instrucción programada.
- l) Video cassettes, grabaciones.
- m) Películas, etc.

1.2.3 TIPOS DE CAPACITACION.

Si se tiene como base la acción, los tipos de capacitación --

son:

FORMAL.- Cuando se lleva en forma sistemática planeado y controlado. Cuando implica aspectos relacionados indirectamente con la tarea o trabajo a realizarse, es la capacitación formal general y cuando los aspectos se centran en actividades específicas del trabajo a realizar, entonces es capacitación formal específica.

INFORMAL.- Se adquieren conocimientos, habilidades, actitudes en forma indirecta, es decir, los individuos obtienen los conocimientos no en forma sistemática, sino a través de manuales, procedimientos, observación, interacción con compañeros de trabajo, etc.

FORMATIVA.- Cuando el criterio sea la complejidad y profundidad del tipo de requerimientos la capacitación será formativa, más aún, si las adquisiciones del trabajador se constituyen en elementos básicos e indispensables para el desempeño del individuo en determinadas tareas o actividades.

INFORMATIVA.- Si solamente se trata de un complemento que permita que el trabajador se adapta más adecuadamente en el contexto de la organización y obtenga un nivel más alto en su eficiencia.

V.gr. los conocimientos que se obtienen por medio de conferencias, folletos, boletines, etc.

1.2.4 NIVELES DE CAPACITACION.

La capacitación se puede dirigir en distintos niveles, a continuación enunciaremos las más esenciales, que a nuestro juicio son a los que puede dirigirse:

A) EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO:

En este caso en particular es en donde se le informa a cada empleado de la organización en general, funciones, procedimientos, políticas, reglas de la organización. Se logra a través de un programa de orientación-inducción para adecuarse lo más pronto posible a su labor que habrá de ejecutar.

B) NIVEL BASICO:

- 1) Adiestramiento en el puesto: Instruir al empleado directamente mientras trabaja bajo el control de un supervisor o trabajador experimentado.
- 2) Adiestramiento vestibular: Se proporciona fuera del trabajo, cuando la labor es difícil, o cuando

se requiere un aprendizaje especial.

- 3) Adiestramiento preventivo: El objeto de este tipo de capacitación es el de instruir a los empleados - que substituyen a los que modifican de funciones. - Se trata de preparar a los empleados para futuros - cambios.

- 4) Adiestramiento correctivo: Este es cuando no se actúa satisfactoriamente, es decir, porque no alcanza el nivel de trabajo de acuerdo a las normas establecidas. Porque el empleado olvida los sistemas y -- procedimientos y quiere adoptar sistemas abreviados.

C) NIVEL TECNICO:

Comprende básicamente conocimientos académicos y aplicación - práctica que va dirigida al personal de nivel técnico para -- adecuarlos a la situación laboral.

Es importante notar que el rápido avance tecnológico requiere que este personal se encuentre a la vanguardia de su profe- - sión, porque se espera que introduzca tecnología avanzada y - perfeccione los instrumentos de trabajo.

D) NIVEL SUPERVISORES:

Capacitación para dirigir. Este nivel tiene como objetivo -- proporcionar conocimientos, actitudes y habilidades que van - desde aspectos administrativos, técnicos, relaciones humanas, evaluación del trabajo, con el fin de desempeñar la función - que se les asigna en forma eficiente y prepararlos para otros niveles superiores de mayor responsabilidad.

E) NIVEL MANDOS INTERMEDIOS:

Es una serie de fenómenos que permiten orientar y planear lo- más plenamente posible el desarrollo de las facultades de los funcionarios potenciales, con el objeto de integrar un equipo dirigente completamente efectivo. En este campo, la técnica- más usual para conseguir este fin, es a través de suplentes;- es decir, antes de que un funcionario pueda ocupar un puesto- superior, se debe de contar con un reemplazante que tome su - lugar. Otros podrían ser la Rotación Sistemática. El funcio- nario que va ascendiendo pasa de un puesto y de un cargo a -- otro.

Asignaciones especiales son los que están notablemente califi- cados para los cargos superiores.

F) NIVEL FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL:

"El desarrollo de funcionarios representa la oportunidad planeada de recibir entrenamiento, crecimiento pre-dirigido, experiencia dirigida y planeada. Un ejemplo de ello lo tenemos en los cursos de (D.O.) Desarrollo Organizacional de sistemas avanzados de administración, que se proporcionan a los funcionarios de alto nivel para alcanzar óptimamente los objetivos y metas de organización.

Cuando hemos determinado el tipo de sistema de capacitación que emplearemos, podemos pasar a la tarea siguiente que consiste en la fijación de los objetivos.

Con respecto a este punto, los objetivos instruccionales determinarán la amplitud y contenido del curso, las técnicas de aprendizaje que deberán utilizar, los materiales didácticos y el tiempo de evaluación empleada; siendo éstos claros y precisos para que cualquiera entienda el porqué del curso y determinar específicamente el dominio que se deberá de obtener al finalizar el mismo.

En base a los objetivos se ESTRUCTURARA EL CONTENIDO DEL CURSO, que sería la siguiente etapa del programa, elaborándose en --

forma lógica y entendible".(1)

1.2.5 ORGANIZACION DE LA CAPACITACION.

Es importante analizar que la capacitación requiere del elemento organizacional indispensable "para su desarrollo, puesto que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización con el objeto de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, para que de esta manera se base en dos aspectos fundamentales:

- La elaboración de los programas.
- La selección de los métodos de instrucción.

(1) Mario Valdés Pino y León. 1976. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, págs. 65-66.

1.3 PRODUCTIVIDAD.

1.3.1 EL CONCEPTO PRODUCTIVIDAD DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONOMICO.

El concepto productividad, no obstante la variedad de significados y la ambigüedad con que frecuentemente se utiliza, está asociado, invariablemente, a la relación entre producto y factores; es decir, la relación entre el resultado obtenido y -- los medios empleados.

Desde un punto de vista más técnico, la productividad suele - definirse como la cantidad de producto obtenido (en términos- físicos) por unidad de factor o factores utilizados para lo-- grarla (medidos también en términos físicos). Generalmente - se ha utilizado dicha relación en forma parcial, enfrentando- al producto la utilización de uno solo de los factores que se emplean, siendo la más común de estas medidas la llamada pro- ductividad del trabajo, misma que se mide como el número de - unidades de producto obtenidas por hora-hombre empleada. Es- te tipo de relaciones parciales se extiende a la utilización- de materias primas, energéticos, unidades de maquinaria, etc. y el producto a que dan lugar.

Definida la productividad (media) como la relación por cocien- te entre el producto conseguido en una unidad de producción -

(cualquiera que sea la extensión a que se aplique ésta) y los factores que colaboran a su obtención, es decir, la producción alcanzada por unidad de factor utilizado, se comprende que este concepto implica, como algo esencial, la noción de medida.

El análisis de la productividad lleva consigo la consideración de aquellos factores que contribuyen a su variación, que pueden ser de índole muy diversa, teniendo unos carácter cuantitativo y otros puramente cualitativo. Es importante llegar a precisar aquellas circunstancias que actúan sobre la productividad en uno u otro sentido, a fin de modificarlas convenientemente.

1.3.2 LA MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD.

Nos encontramos, por una parte, con la necesidad de medir el producto obtenido, el cual en algunos casos no encierra problema cuando se refiere a unidades de producción simples o de fases de los procesos productivos; pero deja bien claras las dificultades al tratarse sencillamente de producciones conjuntas y más aún al integrar unidades productivas en otras más agregadas. ¿Cómo sumar unidades físicas heterogéneas o simplemente de diferentes calidades? Pero, por otra parte, el problema de mayores visos de insolubilidad corresponde a la

adición de los factores que colaboran en la producción. En primer lugar, ¿qué factores intervienen? Al menos puede decirse que colaboran los tradicionales factores de la producción: trabajo y capital. ¿Cómo sumarlos, aún en el supuesto de que se pudiesen imputar volúmenes concretos de trabajo y de capital a determinadas cantidades de producto? Los problemas se multiplican aún más si se desdoblaseen estos factores de producción originarios en otros, tales como trabajo propiamente dicho, organización, progreso técnico, recursos naturales, bienes producidos que se utilizan en la producción, factores institucionales, etc., en algunos de los cuales no cabe siquiera la medida física.

Se desprende, pues, que la medida de la productividad ha de quedar necesariamente sujeta a convenciones, tanto más cuanto más integradas estén las unidades o sectores considerados. Se ha de partir de una serie de supuestos de los que se ha de derivar necesariamente el valor obtenido para la medida de la productividad, como consecuencia de las limitaciones que se imponen en la realidad al concepto mismo teórico de productividad. Por regla general, todos los autores coinciden en este extremo, resaltando que al método de medida de la productividad elegido debe estar condicionado al uso que de ella se

haga, puesto que cada procedimiento de medida entre los variables que pueden adoptarse no es sino una forma aproximada de cálculo del verdadero valor teórico.

1.3.3 ESCALA A QUE SE ESTUDIA LA PRODUCTIVIDAD.

En primer lugar, hay que elegir los campos en que se ha de -- analizar la productividad, es decir, a qué niveles considerar esta magnitud dentro de la actividad productiva del país. A este respecto no cabe duda que la programación económica de un país se realiza sobre un conjunto de agregados, que, a la vez que reduzcan la complejidad de la realidad económica a -- proporciones manejables, permitan establecer una serie de interacciones que tienen lugar entre tales magnitudes agregadas. Este no es otro que el contenido de la teoría macroeconómica desarrollada por Keynes y Frish y perfeccionada y llevada a la práctica por Tinbergen para estudiar las repercusiones de las medidas de política económica a través de una economía nacional. Se da por sentado, pues, que en la planificación económica general de un país las variables corresponderán, por -- regla general, a magnitudes macroeconómicas.

Ahora bien, dentro del marco macroeconómico, ¿qué subdivisiones se deberán hacer de la actividad económica productiva del

país? Si se piensa que la macroeconomía tal como se conoce hoy en día consta fundamentalmente de unas cuentas nacionales (que suministran la descripción estadística condensada de la actividad económica de una nación durante un período de tiempo) y de una serie de esquemas o modelos de desarrollo y de política económica (que muestran cómo se comporta el sistema y cómo conseguir unos objetivos de política económica), se llega entonces a la respuesta de que la subdivisión que se ha de hacer debe adaptarse cuanto más sea posible a la clasificación por sectores productivos que se presentan en las cuentas nacionales, ya que éstas constituyen, aunque muy condensadamente, la fuente estadística básica de la macroeconomía.

Al llegar a este punto se infiere que la investigación en el campo de la productividad que más utilidad presta, de modo inmediato, a la Comisaría del Plan de Desarrollo Económico es aquella que se dirija a los sectores productivos que con carácter general se toman de las contabilidades nacionales (y, por supuesto, en las de nuestro país), pasándose al mismo tiempo a los tres amplios sectores denominados primario, secundario y terciario, y, finalmente, la productividad del país como agregado total.

El citar como campo de más utilidad para la programación eco-

nómica general del país, de modo inmediato, el de la producti-
vidad macroeconómica, no puede significar, en modo alguno, --
que se le quite a la productividad a nivel microeconómico la-
gran importancia que tiene para la realización de un plan de-
desarrollo económico. Bien podría distinguirse, quizá entre-
la productividad macroeconómica (muy directamente condiona-
da por la estructura económica, social y política de un país),
que sirve de dato o de meta a alcanzar (según los casos) para
el programador del desarrollo y la productividad de las empre-
sas, que son los agentes directos de la producción y únicos -
encargados, en definitiva, de la "realización", dentro del --
marco macroeconómico, del Plan en una economía libre. El fo-
mento de la productividad y su medida como orientadora de su-
desarrollo, a escala de la empresa, no es menos impor--
tante como verdadero motor del desarrollo económico, que el -
de la productividad macroeconómica, si bien hasta recientemen-
te se había sobreestimado en comparación con la atención que-
merece esta última. Cada una tiene su adecuada significación
como metas a alcanzar y prestan gran utilidad a la Política -
Económica como instrumentos de análisis, pero mientras la ma-
croeconómica sirva a la planificación general de la economía-
del país, la microeconómica cae en el ámbito de las políticas
ministeriales y de sus organismos.

Se comprende, por otra parte, que si bien en productividad, - como en otros tantos conceptos económicos, hay profundas diferencias entre la microeconomía y la macroeconomía, existen -- también semejanzas y, a veces, importantes relaciones de de--pendencia, que obligan a una estrecha colaboración entre las--diferentes entidades que se ocupan de estudiar la productivi--dad a uno y otro nivel.

1.3.4 PRODUCTIVIDAD DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRA--TIVO.

La productividad es en esencia una relación entre el producto obtenido y el conjunto de medios o insumos empleados. En oca--siones esta relación se estudia en forma parcial y se habla -- sí de la productividad del trabajo, de la productividad del --capital, de la productividad de la tierra, etc. Si bien es--tas medidas parciales tienen su propia aplicación para juzgar el grado de eficiencia de cada uno de estos factores, no ofre--cen, por su parcialidad, una visión de la eficiencia, en con--junto, de la actividad económica del país.

En efecto, es común que la aparente mayor eficiencia atribui--da a un factor obedezca a una sustitución de factores. Esto--es frecuente en el caso de la productividad del trabajo, cuan

do ocurren incrementos en esa productividad parcial como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías o de equipos e instalaciones de mayor capacidad.

De lo anterior se desprende que una medición adecuada de la evolución de la eficiencia productiva, cuando se trata del país, requiera tomar en cuenta a todos los factores de la producción. La "productividad total de los factores" es, precisamente, una relación entre el producto obtenido y el total de insumos empleados; muestra así, la dinámica de la eficiencia económica general.

En términos estrictos, la productividad sólo es mensurable en unidades físicas. Cuando se desea medir la productividad a nivel de rama, sector o nacionalmente, es preciso introducir un elemento homogeneizador de los productos y los insumos, que no puede ser otro que el precio unitario de los mismos. A fin de evitar distorsiones en los resultados, dichos precios deben mantenerse constantes.

La medición de la "productividad total de los factores" implica la cualificación de sus elementos constitutivos: el valor del producto y el valor de los insumos. En lo que atañe al producto, es recomendable usar el valor agregado, a precios -

constantes, que a nivel de la economía nacional recibe el nombre de Producto Interno Bruto. En lo que respecta a los insumos, es menester valorar los derivados de los dos factores -- primarios: el trabajo y el capital.

La valoración de los insumos de trabajo se obtiene ponderando la cantidad de mano de obra ocupada en cada actividad, en cada uno de los años analizados, con las respectivas tasas de salarios del año base. La determinación de los insumos de capital requiere el conocimiento previo de la evolución de los acervos de ese factor a precios constantes, para cada una de las actividades. El volumen de capital de cada actividad, en cada año, resulta de la ponderación de dichos acervos con las tasas de rendimiento del año base.

Hay dos formas para medir la "productividad total de los factores": el índice de productividad y la ganancia de productividad.

El índice de productividad es la relación entre producto e insumos, es decir, la cantidad de producto que se obtiene por unidad de insumos. En el año base el índice es igual a uno, ya que por definición, el valor del producto es igual a la suma de los valores de los insumos. Si para otros años se cal-

culan los valores del producto y de los insumos a los precios que rigieron en el año base, la relación entre producto e insumos es diferente de la unidad y, en esta forma, muestra las variaciones en la eficiencia de la producción.

La Ganancia de Productividad es la diferencia entre el valor del producto y el valor de los insumos (a precios constantes) y muestra, en términos absolutos, la magnitud de los insumos que dejaron de emplearse como resultado de una mayor eficiencia en la actividad económica.

Conviene señalar que en la evolución de la eficiencia económica intervienen, además del trabajo y el capital, otros elementos que actúan en forma interdependiente y que son de muy difícil y controvertida medición. Tales son la innovación y -- los cambios tecnológicos, la óptima utilización de la capacidad productiva instalada, la mayor eficiencia y calificación de los recursos humanos y las mejoras en la organización y -- operación del aparato productivo.

Estos elementos mejoradores de la eficiencia de la producción se pueden agrupar bajo un rubro general de "tecnología" y la cuantificación de los efectos de su aplicación se establece -- mediante la sustracción de los insumos de capital y de traba-

jo al producto obtenido o sea al valor agregado en la producción después de introducir la nueva "tecnología".

1.3.5 PRODUCTIVIDAD DESDE UN PUNTO DE VISTA SOCIAL.

Si productividad "es en esencia una relación entre el producto obtenido y el conjunto de medios o insumos empleados", es también la relación entre las magnitudes de bienestar, justicia, cultura y libertad, y la eficiencia del conjunto del aparato productivo, el uso apropiado de los recursos nacionales y el esfuerzo de la totalidad de los mexicanos, aplicada a su aprovechamiento pleno.

Desde este punto de vista, a diferencia de lo que ocurre con el análisis del tema en el estricto sentido de la técnica económica, sólo estamos en posibilidad de llegar a ciertas mediciones por la vía del estudio de algunos indicadores de la dinámica social y la circunstancia política, en el contexto de las metas que se propuso la Revolución Mexicana y que consigna la Constitución de la República.

Para el CeNaPro-ARMO la productividad, más allá de las meras consideraciones técnicas, debe significar un movimiento de --hondas raíces humanistas, en el que se finque la posibilidad-

concreta de una justicia social, también concreta. Así, vale la pena en este examen del decenio, revisar algunas informaciones que tienen que ver con los factores del desarrollo social, a la luz de las transformaciones políticas acaecidas en el período.

Si bien escapan a nuestra materia aspectos tales como la salud y la vivienda, por ejemplo, el tema educativo, el estudio total de la política de educación, si es materia en la que la Institución CeNaPro-ARMO es competente. Su competencia, su cercanía, por no decir su término de referencia esencial, se debe a que la interpretación de carácter estratégico que damos al movimiento de productividad está conceptual y estructuralmente vinculado a la política de fomento de los recursos para el desarrollo.

En el decenio, el CeNaPro-ARMO ha permanecido muy atento a todos los acontecimientos que tienen que ver con el desenvolvimiento de la educación nacional, muy especialmente con las cuestiones que permiten una apreciación de la eficiencia del sistema y, sobre todo, con el desarrollo de métodos y sistemas que de alguna manera fincan el proceso de cambio, que seguramente hará de desembocar en una reforma profunda de la educación en México.

CAPACITACION EXTRAESCOLAR.

La enseñanza de carácter extraescolar con propósitos ocupacionales, a pesar de importantes realizaciones en los últimos -- años, continúa siendo en nuestra opinión un fenómeno que no -- ha adquirido la significación que debiera tener en la política nacional de desarrollo de los recursos humanos del país.

Conforme a la información disponible apenas existen en el -- país unos doscientos centros o unidades de capacitación extraescolar, de los cuales aproximadamente un 80 por ciento son -- sostenidos por organismos públicos, directamente dependientes del Gobierno Federal o instituciones descentralizadas. Empresas privadas importantes parecen haber tomado conciencia de -- la importancia de los programas de adiestramiento y de capacitación en el contexto de la problemática del desarrollo nacional. Por otra parte, conforme a la Ley Federal del Trabajo, -- se impone a todas las empresas la obligación de dar este tipo de adiestramiento a sus trabajadores.

En 126 de 139 centros de capacitación dependientes del Gobierno Federal se imparte adiestramiento de carácter general en -- las áreas tecnológica, industrial, artesanal y administrativa y, en los trece restantes, de carácter específico relacionado

con la actividad del organismo al que se encuentran adscritos. Entre las veinte unidades de capacitación en instituciones -- descentralizadas, once de ellas dan adiestramiento tecnológico general y en las otras nueve, adiestramiento específico en relación con sus propias actividades.

Es oportuno destacar los programas realizados por el Centro - Nacional de Productividad y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO) en el curso de los últimos años, a partir de 1966.

De 1966 a 1974, el Centro Nacional de Productividad ha impartido capacitación en lo relativo a la administración, la economía y la ingeniería industrial; a más de 60 000 personas en el sector de la industria y los servicios; a unas 87 000 del sector educativo; 17 000 del sector gobierno; aproximadamente a 15 000 del sector agrícola, entre profesionales y campesinos. De 1970 a 1973 desarrolló el denominado Programa Campesino de Productividad en el que participaron cerca de 8 000 - personas, recibiendo capacitación por conducto del Centro, en relación con la administración de las actividades agropecuarias.

En cuanto a capacitación obrera, en los años de 1966 a 1970 -

el Centro dió servicio a 15 000 participantes en los cursos --
respectivos. A partir de 1969 ARMO empezó a hacerse cargo de
este programa y hasta 1974 a sus cursos de capacitación asis-
tieron aproximadamente 13 700 personas para adiestrarse como-
instructores y 28 150 como operarios. En suma 56 600 benefi-
ciarios de programas combinados de capacitación obrera del --
Centro Nacional de Productividad y ARMO.

CAPITULO II

LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO.

2.1 BASE JURIDICA DE LA CAPACITACION.

Antecedentes y base jurídica.

El moderno estado mexicano que surge de la Revolución, a través de diferentes disposiciones, ha creado un cuerpo doctrinal sobre la capacitación, destacando la importancia que ésta tiene en las diversas funciones que debe desempeñar la administración pública.

Estatuto jurídico.

Corresponde a la administración del General Lázaro Cárdenas, promover la iniciativa de ley que contempla de manera definida la necesidad de atender las actividades de capacitación. Esta ley, denominada Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, más conocida como "Estatuto Jurídico", fué promulgada el 5 de diciembre de 1938.

El estatuto consagró en su articulado una disposición de indudable trascendencia en el campo de la capacitación: la obligación de los Poderes de la Unión de establecer academias a las que pudieran concurrir los trabajadores para mejorar su prepa

ración técnica.

Apartado B del Artículo 123 Constitucional.

La trascendencia del estatuto jurídico queda consignada por el hecho histórico de haber sido elevada al rango constitucional, cuando el 21 de octubre de 1960 se adicionaba el Artículo 123 con el Apartado B, que contiene los principios rectores de la relación de trabajo entre el Estado y los servidores públicos.

Son relevantes para la capacitación las disposiciones siguientes:

Fracc. VI.- "La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública."

Fracc. VIII.- "Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad."

Esta es la base vigente que ha permitido al Estado emprender, de una manera cada vez más vigorosa y sistemática, las actividades de capacitación.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Instrumentando el mandato constitucional enunciado en el Artículo 123, el Congreso de la Unión expidió la Ley Reglamentaria del Apartado B, denominada Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en cuyo Artículo 43 se señala con claridad la siguiente disposición en materia de capacitación:

Fracc. VI, inciso f): "Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional."

Esta obligación recae directamente en los titulares de las dependencias y organismos sujetos al régimen de esta ley.

Como contraparte a esta obligación institucional, la misma ley señala en su Artículo 44, como obligación de los trabajadores, la siguiente:

Fracc. VIII: "Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia".

Ley del ISSSTE.

Para la prestación de los servicios y seguridad social a los-

que tienen derecho los trabajadores del Estado, se constituyó el ISSSTE, cuya ley le otorga las siguientes atribuciones en materia de capacitación:

Art. 3o. Fracc. V: "Efectuar promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y su familia".

Y en su Artículo 41, consigna lo siguiente:

"La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa, de guarderías y estancias infantiles, de centros vacacionales y de campos deportivos".

Acuerdos Presidenciales.

El presente régimen se ha caracterizado por su intensa actividad normativa en materia de capacitación vinculándola estrechamente al proceso de reforma administrativa.

El acuerdo relativo a la reforma administrativa, publicado en el Diario Oficial el 27 de enero de 1971, plantea en sus considerandos lo siguiente:

"Que el volumen creciente de los recursos de que dispone el Estado y la complejidad, cada vez mayor de un país en proceso de modernización, exigen niveles óptimos de eficacia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le presta servicios".

El 26 de junio de 1971, aparece en el Diario Oficial el importante acuerdo referido a la creación del Centro Nacional de Capacitación Administrativa. Dicho ordenamiento establece -- que:

"Las dependencias del Ejecutivo Federal y los organismos públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, a efecto de que éste pueda obtener ascensos -- conforme al escalafón, así como mantener y elevar su actitud profesional, para lo cual coordinarán, con el mismo instituto, la acción que en esta materia vengam desarrollando o promuevan en favor de sus trabajadores y sus programas de difusión cultural, deportiva y recreativa --

de los propios trabajadores y de sus familiares".

Este acuerdo concluye con el señalamiento siguiente:

"En la realización de los programas anteriores, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y el Sindicato de cada dependencia u organismo tendrán la intervención que legalmente les corresponda".

El 27 de diciembre de 1972 se crea uno de los instrumentos -- más importantes que permitirán avanzar considerablemente en -- el proceso de reforma administrativa, especialmente en el campo de la administración de personal. Se trata de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que tiene entre sus atribuciones:

"Proponer sistemas de organización para reestructurar -- las unidades de personal con el objeto de que atiendan -- las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración -- de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestacio-- nes sociales, incentivos para los trabajadores y de in-- formación sobre la fuerza de trabajo al servicio del Es-- tado".

En forma específica, el acuerdo de referencia hace hincapié, en su punto IV, a la capacitación en los términos siguientes:

"Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos de las unidades de capacitación."

A esta amplia base normativa del sector público en materia de capacitación, se agrega un último acuerdo que, por primera vez, señala de manera explícita la obligación de atender al personal de confianza.

Dicho sector no estaba contemplado en forma clara en las disposiciones jurídicas vigentes, puesto que el propio apartado B del Artículo 123 Constitucional, señalaba que las personas que desempeñaran cargos de confianza solamente "disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social".

Este acuerdo publicado el 5 de abril de 1973, confiere a la Secretaría de la Presidencia la siguiente facultad:

"Para el desarrollo de programas de capacitación de empleados de confianza, las dependencias del Ejecutivo coordi-

narán sus acciones respectivas con la Secretaría de la -
Presidencia".

Resumiendo:

El Artículo 123, apartado B y su ley reglamentaria, la ley --
del ISSSTE y los acuerdos presidenciales son el fundamento ju-
rídico en el cual se sustentan las actividades de capacita-
ción que se realizan en el sector público. Habría de agregar
algunas disposiciones complementarias que también auspician -
la capacitación pero cuyo ámbito es más restringido, tales co-
mo las que se refieren al ejército, la armada, el servicio di-
plomático y el consular.

2.1.1 SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS.

Paulatinamente las actitudes de los servidores públicos se --
han ido transformando y puede decirse con optimismo que mu-
chos de ellos han abandonado el hábito nocivo de convivir pa-
sivamente con los problemas y se preocupan por resolverlos de
manera diligente.

A propósito de la capacitación, hemos señalado de manera su-
cinta, las dificultades que a nuestro juicio entorpecen su --
buena marcha.

Tales dificultades han sido objeto de cuidadosos análisis y - las medidas adoptadas para superarlas están en proceso de ejecución.

Las más elevadas autoridades del país han otorgado a la capacitación la máxima prioridad. Los esfuerzos para impulsarla invariablemente se emprenden con un claro sentido de responsabilidad y cooperación, tanto entre instituciones, como - entre individuos. De esta manera, se conciertan las voluntades, convergen los intereses y se complementan y aprovechan - mejor los recursos, en beneficio de acciones cada vez más amplias, coordinadas y eficaces.

Son ya numerosos los hechos que se registran en este campo. - Se ha depurado y fortalecido la base jurídica de la función; - al crearse la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal se suplió la carencia de un mecanismo normativo y de coordinación en el más alto nivel; en el seno del ISSSTE surgió - el CNCA que ha emprendido una importante labor que alcanza ya a la mayor parte de los estados de la República, coordinando la capacitación de los empleados de base; se otorgaron atribuciones a la Secretaría de la Presidencia para coordinar las - tareas de capacitación entre el personal de confianza y en la mayor parte de las instituciones públicas se crearon o forta-

lecieron las unidades internas de capacitación.

Todas las instituciones mencionadas, en sus distintas esferas de competencia, desarrollan de manera permanente diversos programas de capacitación.

Los reportes más recientes nos permiten afirmar que durante el período comprendido entre septiembre de 1973 y agosto de 1974, se han efectuado más de 3 mil cursos de capacitación en el conjunto que integran las dependencias del Ejecutivo Federal, beneficiándose con ellos más de 120 mil trabajadores públicos.

Existen bases para suponer que estas cifras se superarán notablemente en el futuro inmediato.

Es plausible la actitud de respaldo y colaboración en este esfuerzo de los dirigentes de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y de los sindicatos de los organismos paraestatales.

Por razones obvias, la cooperación técnica internacional reviste particular importancia para el sector público en la capacitación de recursos humanos de alto nivel de especialización.

Sobre el particular, a lo largo de los años nuestro gobierno ha suscrito diversos convenios con los de otros países, lo mismo que con diversos organismos internacionales. Existen además, múltiples oportunidades que se nos ofrecen constantemente de manera unilateral.

Son innegables los beneficios derivados de algunos de estos programas, particularmente de aquellos que se han concertado de modo bilateral.

Pero también en muchos casos existe el riesgo que es pertinente señalar.

Algunas potencias económicas utilizan la cooperación técnica, a título de benefactores, como el más eficaz, sutil pernicioso medio de penetración tecnológica y cultural, buscando influir a través de los recursos humanos de alta calificación para garantizar y perpetuar nuestra dependencia. Cuando esto ocurre y es frecuente, las expectativas del país se frustrando contenido a la irónica afirmación de que en la búsqueda de la superación de nuestra fuerza de trabajo, lejos de tomar el camino del desarrollo, caemos en la categoría de país en vías de subdesarrollo.

Consciente de este riesgo dispuso la creación y fortalecimiento

to de las acciones del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Para terminar, es necesario citar las conclusiones a que han llegado los distintos órganos de participación y consulta y - que pudieran constituir los lineamientos generales para la capacitación en el sector público federal.

2.2 LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

Hemos afirmado que la administración pública constituye el medio más eficaz para que el Estado cumpla con sus propósitos, - entre los cuales destaca la promoción del desarrollo de nuestro país.

En el mundo contemporáneo, el cambio es el único fenómeno permanente. Es el signo de nuestro tiempo. Pero el cambio no - representa un valor por sí solo; es necesario calificarlo.

Si los fines del Estado cambian de manera permanente y sostenida, se antoja lógico que se transformen, se adapten o se renueven los instrumentos de que se dispone para alcanzarlos. - En otras palabras, la administración pública se encuentra imperativamente sometida también a un proceso continuo de cam--bios, proceso que, cuando se institucionaliza sobre una base-

jurídica sólida y con mecanismos adecuados, se conoce como reforma administrativa.

Las experiencias nacionales y extranjeras coinciden en señalar diversos requisitos indispensables para el éxito de un esfuerzo permanente y sostenido de renovación de la administración-pública.

Entre otros destaca el respaldo consciente y comprometido de las más altas autoridades políticas del país; y la capacidad-técnica, interna de las instituciones para percibir las necesidades sociales, diseñar las transformaciones pertinentes y llevarlas a cabo eficazmente.

A lo largo de nuestra vida independiente, la administración -pública mexicana ha sufrido importantes y frecuentes transformaciones, pero resultaría difícil sostener que siempre han sido claramente discernidas, correctamente diseñadas y sistemáticamente realizadas.

El crecimiento y las transformaciones del aparato administrativo público normalmente se han dado como respuesta a necesidades urgentes, sin que haya privado un criterio regulador, -de carácter global, que compatibilice y dé consistencia a la-

evolución en este sentido.

Hasta principios de la presente administración es cuando la - máxima autoridad política del país asume de manera consciente y plena el liderazgo en la importante tarea de modernizar la - administración pública.

Si bien es cierto que las reformas no se pueden hacer sin una base jurídica sólida, también es verdad que no se realizan exclusivamente por decreto. Resulta indispensable la capacidad técnica y profesional y la actitud comprometida de todos los - servidores públicos, sin distinción de jerarquía ni del alcan - ce de sus responsabilidades.

Si para su funcionamiento ordinario resulta importante que la administración pública cuente con funcionarios y servidores - competentes y con una clara vocación de servicio, estas carac - terísticas son simplemente imprescindibles cuando se trata de diseñar y ejecutar de manera sistemática transformaciones necesarias.

De esta manera, pues, el sistema de recursos humanos y dentro de él específicamente el sistema menor de capacitación y desarrollo, adquiere doble importancia.

Las capacidades y actitudes enunciadas no son fruto del azar, sino resultado lógico de la operación de un sistema integrado de capacitación y desarrollo de los servidores públicos.

Si en el funcionamiento de la administración pública, asume un papel destacado, éste alcanza su mayor importancia cuando debe sustentar e impulsar los procesos de transformación. Seguramente por esta razón, los responsables de la administración pública mexicana han dado prioridad al sistema de recursos humanos y particularmente, a las tareas de capacitación.

2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

En todas las etapas de la vida institucional, la actuación del hombre resulta primaria y esencial. Ocurre antes que otros factores y es imprescindible. No se concibe ni justifica una institución que no tenga como principio y fin al hombre. Es él quien genera, obtiene, adapta y transforma los recursos materiales, financieros y tecnológicos que son necesarios para que una institución cumpla con sus propósitos.

Pero sobre todo es responsable de la eficiente y eficaz utilización de tales recursos. El éxito o el fracaso absolutos o relativos de una organización son, en última instancia, imputables a quienes la dirigen y operan.

Frente a la incuestionable trascendencia de la participación humana en la vida institucional se plantea el grave problema ya señalado, de la grieta tan profunda entre el sistema nacional de educación y el complejo sistema productivo. En la medida en que el sistema educativo ha sido incapaz de satisfacer las necesidades del sistema ocupacional, sobre éste gravita la pesada y compleja tarea de adaptar y rehabilitar los recursos humanos para el eficaz desempeño del trabajo. En las actuales condiciones, quienes con éxito o sin él egresan de los distintos ciclos de formación académica, se incorporan, tarde o temprano, a la estructura de ocupación del país, a prestar sus servicios personales. Se observa un fenómeno general de insuficiente calificación para el trabajo.

De esta suerte, para las instituciones productoras de bienes y servicios, la capacitación se convierte en una actividad costosa, difícil y deficiente, todo lo cual repercute, en última instancia, en la eficacia global del sistema productivo del país.

Lo observado, válido en general, resulta definitivamente crítico en el caso del sector público, ámbito que en adelante concentrará nuestro interés.

A través de los distintos cauces legales de que dispone, la -
sociedad plantea al estado demandas cada vez mayores, cualitativa
y cuantitativamente. La administración pública debe es-
tar preparada para satisfacer tales demandas oportuna y efi--
cazmente. La sociedad ya no sólo reclama del servidor públi-
co una actuación apegada a la ley, sino también capacidad téc-
nica y administrativa y, fundamentalmente, una acendrada voca
ción de servicio.

Para el cumplimiento de las graves responsabilidades del Estado, a éste le resulta imprescindible contar con funcionarios-
y servidores públicos caracterizados en su conjunto por su ha
bilidad para ejercer un genuino liderazgo en la sociedad, ap-
tos para percibir las demandas sociales y capaces de traducir
las en bienes y servicios oportunos para la comunidad y satis-
factorios desde los puntos de vista cuantitativo y cualitativo.

La presencia en nuestra administración pública del funcionario
probo, competente y realmente vinculado, por vocación y no --
por ocasión, a la problemática de la sociedad, no puede espe-
rarse como fruto de la casualidad. Los intereses sociales --
son muy importantes como para exponerlos al riesgo de errores
en este aspecto, que resultarían muy costosos y quizá irrepa-
rables.

Se necesita un sistema que deliberadamente produzca el tipo de funcionario público que nuestra comunidad reclama. Dado que el sistema educativo ordinariamente no produce funcionarios y servidores públicos con los rasgos deseables, la administración pública debe subsanar esta deficiencia, integrando para este propósito un sistema propio de recursos humanos ágil y eficaz. Este sistema debe contemplar y resolver con una clara orientación humanista, todos los problemas relevantes en torno a la relación de trabajo entre las instituciones públicas y los individuos, en vinculación permanente con el interés de las mayorías.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es la piedra angular de tal sistema. De ahí la importancia que le atribuimos.

De manera simplificada, se entiende por educación la transmisión de los conocimientos y valores que contribuyen a configurar la personalidad del individuo.

Con la expresión "formación de recursos humanos se identifica el conjunto de conocimientos generales que los individuos adquieren en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que en un momento dado poseen al incorporarse al sistema ocupacional.

La capacitación se entiende como el proceso encaminado a dotar a las personas de los conocimientos y las habilidades específicas para el trabajo, propiciar en ellas las actitudes más favorables para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Desarrollo de recursos humanos es, a nuestro juicio, la realización de las potencialidades sicosomáticas de los individuos para el desempeño futuro de tareas más complejas y de mayor responsabilidad.

Finalmente, por recursos humanos aludimos a la población en edad de trabajar, considerada en función de la gama de capacidades necesarias para el funcionamiento del sistema productivo.

Para el caso de la administración pública, este concepto se aplica a la totalidad de las personas que mantienen relaciones de trabajo con los órganos del Estado.

Debe quedar claramente establecido que la capacitación y el desarrollo no tienen una delimitación insular en la administración pública, sino que por necesidad se encuentran en constante interacción con otras actividades estructuradas funcionalmente, que atienden diversos aspectos específicos de la relación de trabajo. Esto significa que las decisiones que se adopten a las acciones que se emprendan en materia de capaci-

tación y desarrollo, tienen consecuencias y repercusiones sobre problemas tales como remuneración, relaciones laborales, seguridad e higiene, ascensos y promociones entre otras.

2.4 EL ESTADO COMO EMPLEADOR.

La estructura mixta de la economía mexicana ha representado, en ocasiones, un factor limitante para el logro eficaz de los objetivos básicos del desarrollo económico, social, político, educativo y cultural. En estas circunstancias, la intervención del Estado en la economía no garantiza, por si misma, el predominio del bienestar social, objetivo prioritario del desarrollo.

Los principios que sustentan la intervención del Estado en el proceso económico, derivan de la premisa consistente en que no todo lo que es benéfico para el individuo, en forma aislada, es útil para el desarrollo de la sociedad.

La capacitación de los recursos humanos y su absorción productiva juegan en este contexto un papel prioritario.

La participación del Estado en la actividad económica también se manifiesta injustificadamente en la corrección de la tendencia a intensificar la utilización de capital, en detrimento

to de los niveles de empleo. El sano desarrollo del país exige ampliar la ocupación de la fuerza de trabajo.

Destaca en esta orientación el esfuerzo para combatir el rezago del sector agropecuario y sus consecuencias sobre el empleo, el crecimiento económico, la dependencia externa, el bienestar y la integración sociocultural de la población rural.

En la coyuntura actual, el sistema de economía mixta afronta el reto de demostrar su capacidad para remover los obstáculos que se oponen al avance integral del país.

El desarrollo constituye una aspiración nacional de tal importancia que no puede permitirse que su ritmo y orientación -- sean determinados principalmente por el egoísmo, el afán de lucro y otras manifestaciones características de una economía de mercado.

El mecanismo regular del mercado ha sido incapaz de asegurar el crecimiento económico sostenido y de garantizar el bienestar de la colectividad.

El esfuerzo que el proceso de desarrollo exige no es incompatible con la gama de posibilidades de cooperación entre la ac

tividad pública y la privada.

Para imprimir a la economía mixta el sentido social que reclama el desarrollo de México, es preciso que el Estado ejerza - con mayor énfasis, dentro de un marco programado del desarrollo, las atribuciones que le otorga la Constitución, para garantizar el interés preeminente de la colectividad sobre el - privado, especialmente cuando éste demuestre su incapacidad - para resolver los problemas fundamentales del país.

En razón de su amplia participación en la vida económica y social del país, el Estado desempeña un importantísimo papel como empleador, cualitativa y cuantitativamente hablando, mediante la absorción productiva de una considerable proporción de la fuerza de trabajo disponible. La expresión cuantitativa de su participación como generador directo de empleo, se pone de manifiesto al observar, de acuerdo con estimaciones recientes, que da ocupación a más del 15% de la fuerza de trabajo total. A esto debe agregarse su influencia como generador indirecto de empleo en otros sectores.

2.5 EL PROBLEMA OCUPACIONAL.

El problema de desempleo es crónico y tradicional en nuestro-

país. Sin embargo, sólo recientemente se ha prestado mayor atención a la necesidad de cuantificarlo y se han emprendido algunas acciones tendientes a combatirlo en el menor plazo posible.

En México, el origen de este fenómeno se localiza en el período inmediato anterior a la Segunda Guerra Mundial: es decir, en la etapa inicial de nuestro proceso de desarrollo económico. Durante la década de los treinta, la mayor parte de la fuerza de trabajo se encontraba ocupada en el sector agropecuario, pues el desarrollo industrial se encontraba en una fase incipiente.

El auge de la economía nacional, propiciado por la guerra, -- constituyó a su vez un importante elemento causal del rápido proceso de migración del campo a la ciudad. La población rural excedente, deslumbrada por la perspectiva de mejores niveles de vida, se desplazaba a las ciudades en busca de empleo. Durante el decenio 1940-1950 la población rural creció a una tasa media anual de 1.5% en tanto que la urbana registró un ritmo anual de incremento de 4.8%.

A partir de 1940 y durante cerca de tres décadas en el marco general de la economía mexicana, caracterizada por un ambien-

te de estabilidad política y social, de escasos conflictos laborales y sumamente atractiva para las inversiones nacionales y extranjeras, se registró una tasa de crecimiento real del 6% anual para la economía en su conjunto y una de 7.5% para la industria manufacturera. Sin embargo, las medidas de política económica en sus ámbitos fiscal e industrial principalmente, han provocado el desarrollo de fuertes desequilibrios sociales, regionales y sectoriales, que culminaron en la elevación del costo social de este proceso, debido, entre otras razones, a que no se crearon simultáneamente los mecanismos indispensables para evitar la concentración del ingreso nacional.

El crecimiento desequilibrado de la economía dió lugar a fuertes distorsiones en la estructura del aparato productivo, las que a su vez propiciaron el uso intensivo de capital sin promover el establecimiento de los instrumentos necesarios para estimular una mayor absorción de la fuerza de trabajo.

El proteccionismo industrial indiscriminado se tradujo, por una parte, en el deterioro del sistema de precios relativos a los sectores industrial y agrícola, en detrimento de este último y, por otra, en el desarrollo de una estructura productiva que opera frecuentemente con costos elevados, debido, en--

tre otras razones, a subutilización de la capacidad instalada. Este fenómeno se explica, en parte, por la estrechez del mercado en el que, deformadas la oferta y la demanda en función de los niveles de ingreso, se impide la producción de grandes volúmenes de mercancías y consecuentemente se propicia la obtención de niveles desproporcionados de utilidad.

Esta política de protección industrial ha jugado, por supuesto, un papel importante en el proceso de concentración urbana de las actividades industriales, orientadas, en gran medida, a satisfacer la demanda de artículos suntuarios, que generalmente requieren de tecnologías caracterizadas por un uso intensivo de capital.

La política citada facilitó la operación industrial con altos márgenes de utilidad y tuvo como consecuencia lógica, el incremento del coeficiente capital-trabajo. En otras palabras, se desalentó el proceso de absorción de la fuerza de trabajo.

En general, se ha optado por aplicar una mayor proporción de recursos financieros a la importación de maquinaria y equipo, en detrimento de un mayor volumen de ocupación de la fuerza de trabajo.

En México, como en muchos países en desarrollo, parece utópi-

ca la meta del pleno empleo. Resulta más razonable crear las condiciones jurídicas y sociales que paulatinamente permitan al hombre el eficaz ejercicio de su derecho al trabajo.

Ante esta situación, resulta imprescindible analizar la magnitud y características del problema ocupacional en el país, para sustentar más sólidamente una política que de manera realista nos conduzca a mayores niveles de empleo.

De acuerdo con las estadísticas más recientes, obtenidas del Censo de Población de 1970 y estimando su situación actual en función de las tasas medias de crecimiento anual de la población total y de la fuerza de trabajo, se puede afirmar que -- las proporciones mayores del desempleo y la subocupación se -- ubican en los sectores agropecuario, comercial y de servicios. En 1970 la fuerza de trabajo del país constaba de 13 millones de personas, de las cuales 5 millones se dedicaban a las actividades agropecuarias; 2.8 millones eran absorbidas por la industria manufacturera, la construcción y la electricidad y -- los 4.2 millones restantes se encontraban ocupadas en actividades comerciales, de transportes y en el Gobierno Federal.

Este problema se origina tanto en el acelerado ritmo de crecimiento demográfico, como en la insuficiencia estructural de --

nuestro sistema productivo para absorber, en la magnitud necesaria, la creciente demanda de empleos.

Durante las dos últimas décadas, el sector agropecuario prácticamente no generó ocupación alguna; las ciudades se vieron obligadas a absorber no sólo el aumento de la fuerza de trabajo generado en su propio ámbito, sino también, a la población en edad de trabajar, proveniente del sector rural. En este lapso, el fenómeno que se analiza ha sufrido, además, un cambio de tipo cualitativo: la transferencia de la pobreza tradicional de la población rural a las grandes ciudades, en donde permanece desocupada o sub-empleada, agudizando las presiones sociales y políticas que se reconocen como características del subdesarrollo.

Pero el desempleo constituye sólo parte del problema ocupacional; el subempleo o empleo en condiciones de bajos niveles de ingreso y de productividad, al igual que el desempleo estacional en el campo representan la parte más seria de la cuestión. Existen además otros elementos concomitantes a este problema, difícilmente cuantificables, tales como el grado de pobreza y marginalidad social y política, de gran trascendencia para la sociedad.

Desde el punto de vista cuantitativo, las cifras relativas al subempleo y la desocupación, derivadas de los estudios más recientes sobre este particular, son verdaderamente dramáticas. Destacados investigadores en la materia estiman en un 40% la proporción de la fuerza de trabajo subocupada se ubica en actividades insuficientemente especificadas. (*)

Desde el punto de vista conceptual, los técnicos que han examinado el problema definen como personas subempleadas a aquellas que se encuentran en algunas de las siguientes circunstancias:

- Trabajan un número de horas inferior al considerado convencionalmente como normal para un período determinado; o - - bien, están dispuestas a trabajar más tiempo, pero el sistema productivo no tiene la capacidad para ocuparlas;
- Perciben remuneración normalmente inferior a las mínimas legales;
- Subutilizan su capacidad potencial de trabajo, y
- Exhiben un nivel de productividad prácticamente nulo.

El desempleo abierto, entendido como la situación en que se -

(*) Datos de la revista del Banco Nacional de Comercio Exterior, julio 1970.

encuentran quienes no tienen empleo y están tratando de obtenerlo, se puede considerar de menor importancia cuantitativa ya que, de acuerdo con el Censo General de Población de 1970, solamente afectaba a 500 mil personas, cifra que representaba el 4% de la fuerza de trabajo total.

Entre las características distintivas de las personas subempleadas y desocupadas destacan el bajo nivel educativo y la temprana edad.

El problema del empleo es tan grave en los países en desarrollo que no puede ser contemplado exclusivamente a partir de la frialdad de las cifras. Además de las evidentes contingencias morales, sociales y políticas que conlleva este fenómeno generalizado, son quizá pertinentes otras consideraciones. En primer término, debe pensarse que ante la insuficiencia de los servicios de bienestar y seguridad social, la creación de nuevos empleos y la obtención del ingreso por ellos generado, constituye el único medio de asegurar la subsistencia de una gran parte de la población. "En segunda instancia, la generación de un nivel de empleo más elevado, representa un elemento decisivo para atenuar la regresividad en la distribución del ingreso". A las justificaciones de tipo social y ético, deben agregarse las de carácter económico, en pro del empleo-

como factor redistributivo del ingreso y como elemento para -
acelerar el proceso de desarrollo.

La capacitación de la fuerza de trabajo en general juega un -
papel relevante para superar los problemas del subdesarrollo,
por cuanto contribuye a generar un mayor nivel de empleo con-
coeficientes más elevados de productividad. La producción y -
el empleo no son siempre objetivos armónicos y hasta llegan a
contraponerse. Por encima de las políticas tendientes a mejo-
rar las aptitudes y consecuentemente los ingresos de las per-
sonas productivamente ocupadas, debe prevalecer el propósito-
de resolver la problemática social y política que el desempleo
y la subocupación provoca.

Resulta en extremo complejo definir con precisión medidas de-
política económica y social que resulten eficaces para resol-
ver el problema ocupacional a corto o mediano plazo, en vir-
tud de que el mismo tiene raíces estructurales que se han - -
acentuado a lo largo de los años.

Entre las medidas de política económica que podrían aplicarse
para el abatimiento de los niveles crecientes de desempleo en
nuestro país, se pueden mencionar aquellas que representan in-
centivos reales para impulsar el desarrollo industrial, siem-

pre y cuando éste se oriente claramente hacia dos propósitos: estimular el uso intensivo de fuerza de trabajo y aumentar el nivel de productividad.

En primer término, se debe pensar en la necesidad de hacer -- gravitar cada vez en mayor medida sobre el capital, el costo de una política de bienestar social.

La práctica ha demostrado que la política de protección industrial y de exenciones fiscales, ideada para descentralizar el desarrollo en este sector, lejos de alcanzar su objetivo, ha favorecido las importaciones de maquinaria y equipo, con el -- consecuente encarecimiento de la mano de obra.

En segundo lugar, cabría aplicar las medidas de política económica que contribuyan a elevar los ingresos del sector público, para que esté en condiciones de dar un mayor impulso a -- las inversiones en el sector agropecuario y en aquellas actividades industriales y terciarias que favorezcan un mayor uso de la fuerza de trabajo. Por la vía de suspender los subsidios y controlar la evasión fiscal pueden lograrse avances importantes en este sentido.

Otra medida importante, consistiría en el establecimiento de

bases sólidas para el desarrollo regional y urbano del país. - En este sentido, se requiere la formación de nuevos polos de desarrollo que contribuyan a resolver el problema del desequilibrio sectorial y regional. Una política audaz y decidida - en este plano se traduciría, indudablemente, en la generación de nuevas oportunidades de empleo.

En términos generales sería conveniente abandonar la política indiscriminada de proteccionismo industrial y, en su lugar, - establecer los lineamientos que orienten los esfuerzos hacia el incremento de la eficiencia y la competitividad de la industria, sin detrimento del uso intensivo de fuerza de trabajo - calificada.

Es pertinente destacar la importancia de que el sistema educativo adopte medidas para responder satisfactoriamente a los - requerimientos del mercado de trabajo, asunto que enseguida - discutiremos.

2.6 VINCULACION NECESARIA ENTRE LOS SISTEMAS EDUCATIVO, AMBIENTAL Y OCUPACIONAL.

Es incuestionable que el sistema educativo nacional juega un papel decisivo en la satisfacción de la demanda de servicios-

personales calificados que plantea el llamado sistema productivo.

El grado de correspondencia o acuerdo entre los sistemas educativo y ocupacional, configura el marco de referencia más amplio de la problemática inherente a la capacitación de recursos humanos en nuestro país.

En este orden de ideas es relevante también la influencia que sobre la formación de recursos humanos, ejerce el llamado sistema ambiental o informal.

A continuación se revisarán algunos de los aspectos sobresalientes de esta problemática.

Desde que le es posible, el ser humano inicia un proceso ininterrumpido de enseñanza-aprendizaje, a través del cual adquiere, entre otros, medios indispensables para procurarse la satisfacción de sus necesidades individuales y sociales.

Quienes han profundizado en el estudio del comportamiento de las personas en comunidad, coinciden en señalar que éstas se preparan para la vida social en general y para el trabajo en particular, mediante su participación en los denominados sistemas educativo o formal y ambiental o informal.

El sistema formal, a su vez, está compuesto por los planes y programas de estudio en sus diversos niveles, ciclos y ramas escolares.

Por su parte, el sistema ambiental comprende la suma de influencias que ejercen en los individuos, la radio, la televisión, el cine, la prensa y los demás medios de comunicación masiva, así como las experiencias que se derivan de su participación directa en los centros culturales, recreativos, sociales, deportivos y de las relaciones familiares.

Se plantea aquí la hipótesis de que ninguno de estos sistemas en particular, (educativo y ambiental), ni ambos en su acción conjunta, están reponiendo satisfactoriamente a las demandas del sistema productivo. Revisemos algunos datos referentes al sistema educativo.

La población en edad escolar para la enseñanza primaria comprende a los niños entre 6 y 14 años. Durante 1972 se matricularon aproximadamente 10 millones de niños, de los cuales el 60% correspondió al ámbito urbano y el 40% a las escuelas rurales. Según datos de la Dirección General de Estadística de la S.C., en el año que nos ocupa se satisfizo en las escuelas urbanas el 44% de la demanda potencial, mientras que en

el campo apenas se llegó al 29%.

A esta deficiencia que gravita principalmente en perjuicio de los habitantes de las zonas rurales, se suma una más; mientras que por un lado el 91% de las escuelas urbanas fueron de funcionamiento completo, o sea que impartieron los seis grados de primaria, en el ámbito rural se presentó un fenómeno inverso: tan sólo el 24% de las escuelas tenían los seis grados académicos de esta rama educativa. Dicho en otros términos, los niños que estudiaron en el 76% de los planteles rurales no tenían la oportunidad de concluir sus estudios de primaria.

Es fácil comprobar los altos índices de deserción y reprobación escolar, que juntos constituyen uno de los problemas más serios a los que se enfrenta el sistema educativo nacional, - traduciéndose en el llamado desperdicio escolar que, en el caso de la primaria, alcanza una proporción muy elevada.

En 1968 se inscribieron en primaria aproximadamente 2.5 millones de alumnos, de los cuales resultaron aprobados en el 60.º grado, seis años después, menos de un millón. Por tanto, el desperdicio escolar alcanzó más de un millón y medio de niños, lo que representó más del 60%. Además, casi el 20% de los --

egresados de primaria no continúan sus estudios postprimarios.

De estos datos se desprende que una proporción significativamente alta de quienes inician los estudios de enseñanza primaria, desertan del sistema educativo nacional mucho antes de recibir formación suficiente para su futuro desempeño en el trabajo.

Enseñanza media, ciclo básico: quedan comprendidas en este rubro las secundarias general, técnica y de normal; la iniciación universitaria y la preparación técnica elemental (comerciales y especiales postprimarias).

En 1972 se inscribieron 1.4 millones de educandos, lo cual representó el 30% de la población comprendida entre 15 y 18 años.

En virtud de que la gran mayoría de las escuelas de este ciclo se ubican en el medio urbano, es lógico suponer que aquellos egresados de la primaria rural que deseen y estén en posibilidad de continuar sus estudios, deberán desplazarse de sus lugares de origen a otras poblaciones, de donde casi nunca regresan.

El vacío que deja el éxodo de recursos humanos potencialmente

calificados, al agravarse con el tiempo, crea fisuras en las -
regiones más atrasadas del país, fisuras que lejos de corre--
girse, en algunas regiones limitan drásticamente el desarro--
llo regional.

En lo que se refiere a secundaria, en 1971 se inscribieron --
cerca de medio millón de alumnos y tres años después, solamente
lo hicieron 360 mil. En este lapso desertaron o repitie--
ron grado, más de 100 mil estudiantes.

De los inscritos en el último grado de secundaria en 1973, el
21% continuaron estudios postsecundarios. Una gran proporción
de ellos se incorporaron al trabajo en diversos sectores de -
la economía, seguramente sin la debida preparación.

Enseñanza media, ciclo superior: incluye a las preparatorias
general y técnica; técnicos medios y educación normal (prees-
colar, primaria, educación física, tecnológica industrial y -
tecnológica agropecuaria). Durante 1972 se inscribieron cer-
ca de 400 mil jóvenes con edades comprendidas entre los 19 y-
21 años, por tanto, sólo tuvieron acceso a este tipo de ense-
ñanza el 15% de ese grupo de edad. El desperdicio escolar en
este ciclo ascendió aproximadamente al 18%.

Profesional superior: En 1972, se atendió en todo el país un total de 271 mil estudiantes en el nivel de licenciatura. Estos representan casi el 6% de la población comprendida entre 22 y 27 años.

Alrededor del 40% de los alumnos que se inscriben en el primer grado de una carrera profesional superior, repiten o desertan.

Estudios de postgrado (maestrías, doctorados y especialidades): en estas ramas del sistema educativo nacional sólo se inscribieron poco más de 6 mil adultos.

Existen varias causas de la ineficiencia del sistema educativo nacional. Su análisis rebasa los propósitos y alcances de este ensayo. Sin embargo, a título enunciativo señalaremos las siguientes:

La estructura socioeconómica antes descrita repercute en la escasez de recursos aplicables a la educación.

La deficiente distribución del ingreso guarda una relación directa con el desperdicio escolar, que como se ha dicho, incluye los fenómenos de deserción y reprobación.

El crecimiento demográfico rebasa las posibilidades de absor-

ción del sistema educativo. Por supuesto este problema guarda estrecha relación con la estructura socioeconómica.

Las deficiencias en la calidad de la enseñanza en sus diversos aspectos: preparación del personal, contenido, auxiliares didácticos, entre otros.

Sistema ambiental o informal: Sus componentes más importantes, por su alcance nacional y bajo costo, son la radio y la televisión. Investigaciones recientes respecto del funcionamiento de estos dos medios de comunicación masiva concluyen que, al no procurar la promoción de los valores propios de nuestra cultura, propician actitudes desfavorables y en ocasiones de repulsa hacia los grandes proyectos de interés social emprendidos por las autoridades del país.

Lejos de que la radio y la televisión cumplan con las funciones de apoyo al sistema educativo formal, a través de la extensión extraescolar, por ejemplo, han sido y son factores retardatarios del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un estudio realizado recientemente sobre la televisión mexicana señala que de 300 programas transmitidos periódicamente, 195 son diseñados y elaborados en nuestro país. Los restantes provienen de diversos países: 89 se originan en los Esta

dos Unidos, seis en Francia, tres en Japón, tres en Inglaterra, dos en Puerto Rico; en Venezuela, Alemania y Checoslovaquia, uno en cada caso.

Según el reporte del estudio citado, el 64% de los 300 programas transmitidos fueron calificados como negativos, pues exclusivamente proporcionaba diversión intrascendente, apoyada en la exaltación de la violencia, la destrucción y el odio.

Por su carácter didáctico, de orientación o de información, el 36% de tales programas mereció la aceptación del público.

Respecto de los programas nacionales, el 55% fueron catalogados como perjudiciales. De los extranjeros, el 86.4% también fueron señalados como negativos, puesto que proyectaban series policíacas, de violencia y de ciencia ficción, de carácter destructivo.

Para finalizar con esta muy breve incursión crítica en algunos componentes del sistema ambiental, señalaremos que la gran mayoría de los programas extranjeros viola, por lo menos, el artículo 5o. de la Ley Federal de Radio y Televisión que textualmente señala:

"Artículo 5o. La radio y la televisión tienen la fun-

ción social de contribuir al fortalecimiento de la integración nacional y al mejoramiento de las formas de convivencia humana. Al efecto, a través de sus transmisiones procurarán:

- I. Afirmar el respeto y los principios de la moral social, la dignidad humana y los vínculos familiares.
- II. Evitar influencias nocivas o perturbadoras al desarrollo armónico de la niñez y la juventud.
- III. Contribuir a elevar el nivel cultural del pueblo o a conservar las características nacionales, las costumbres del país y sus tradiciones, la propiedad del idioma y a exaltar los valores de la nacionalidad mexicana.
- IV. Fortalecer las convicciones democráticas, la unidad nacional y la amistad y cooperación internacionales.

En su artículo 68, la Ley de referencia señala que:

"Artículo 68.- Las difusoras comerciales, al realizar la publicidad de bebidas cuya graduación alcohólica exceda de 20 grados, deberán abstenerse de toda exageración y combinarla o alternarla con propaganda de educación hi--

giénica y de mejoramiento de la nutrición popular..."

La constante violación a los artículos anteriores, por parte de la programación extranjera, minimiza cualquier esfuerzo -- que la Secretaría de Educación Pública realice para "promover y organizar la enseñanza a través de la radio y la televisión" (artículo 11, fracción I de la ley aludida).

Aún cuando no contamos con instrumentos que permitan medir -- con precisión hasta qué grado los componentes del sistema ambiental han dañado en el pasado y perjudican en el presente, -- al proceso de enseñanza-aprendizaje, de todo lo expuesto puede concluirse que es urgente tomar medidas eficaces, a efecto de regular el uso de los medios de comunicación masiva, con -- la intención de que se constituyan en verdaderos catalizado-- res del proceso de formación iniciado en el sistema educativo nacional.

Es de justicia señalar que las autoridades han comprendido la gravedad de este problema y su acción se ha puesto de mani-- fiesto en la censura y prohibición de la teletransmisión de -- un significativo número de programas calificados como lesivos a la sociedad.

Para el observador genuinamente interesado en estas cuestio--

nes, parece un despropósito el funcionamiento contradictorio de los sistemas educativo y ambiental, en su relación con la formación de recursos humanos. Se ha dicho con acierto que - lo que el primero edifica con tantas dificultades, el segundo lo destruye por incapacidad, negligencia y, en algunos casos, de manera culpable.

Como consecuencia, el problema de la insuficiente o deformada capacidad para el trabajo gravita, directamente, tanto sobre los individuos como sobre el sistema ocupacional. El trabajador debe superar su condición desventajosa, penosamente, sin su mismo puesto de trabajo.

Por su parte, el sistema productivo debe soportar la carga de rehabilitar los recursos humanos, mediante programas de capacitación. Frecuentemente estos programas resultan onerosos, técnicamente complejos y deficientes en su manejo administrativo.

El problema se agravará como resultado del desajuste muy conocido por cierto, entre el ritmo de desarrollo científico y tecnológico y la capacidad de los sistemas educativo ambiental y de producción para incorporar sus adelantos.

La obsolescencia en distintos campos del conocimiento y en di

versos grados de especialidad es un fenómeno cotidiano.

2.7 EL DESARROLLO: SUS OBJETIVOS Y METAS.

La concepción contemporánea del desarrollo, se explica en función de un proceso de profundas transformaciones de las relaciones sociales, políticas y de producción que se combinan para configurar la estructura deseable de la sociedad.

En los países del Tercer Mundo persisten y se han acentuado - en los años recientes, las características de las economías - tradicionales.

Los problemas comunes de los países subdesarrollados son: un alto nivel de desempleo, procesos inflacionarios en espiral y rigidez de la oferta productiva, factores todos ellos que desembocan en la agudización de un esquema de distribución inequitativa de la riqueza.

Ante esta situación, es de vital importancia la necesidad de actuar sobre los factores determinantes de la reorientación - que demanda la política de desarrollo. Entre estos factores - destaca, por su influencia decisiva, la actuación del hombre, único agente productivo que constituye, al mismo tiempo, un - medio y un fin de los esfuerzos orientados a combatir el subdesarrollo en sus raíces mismas.

Se observa así, el afán cada día mayor por encontrar los métodos e instrumentos más eficaces para mejorar las condiciones de vida de la población. Esta preocupación es más evidente en el gran número de países subdesarrollados.

Debemos entender el desarrollo como un proceso evolutivo, que parte del énfasis en el contenido económico, que contempla -- después la incorporación de los factores sociales y políticos y desemboca en una visión integral de la actividad humana, -- otorgando preeminencia al interés social sobre el interés individual.

Reconociendo las limitaciones que tiene el uso convencional de los conceptos, adoptamos como definición de desarrollo la siguiente: la tendencia hacia condiciones mejores de vida de todos los habitantes del país, en los órdenes político, económico, social, cultural y educativo.

Para los fines de nuestro trabajo a realizar es importante destacar la participación del hombre en la concepción, realización y beneficio del proceso de desarrollo.

Una vez esbozado el enfoque humanista, conviene examinar la interacción existente entre la formación de recursos humanos y el proceso de desarrollo.

Tal interacción se puede estudiar desde tres puntos de vista: la demanda de recursos humanos para el desarrollo; la correlación entre el sistema productivo y el sistema de educación -- formal e informal y la asignación de recursos humanos en función de las necesidades reales del sistema productivo.

La demanda de recursos humanos, a su vez, se examina desde -- dos ángulos: en función de los objetivos prioritarios del desarrollo, tales como alcanzar el máximo nivel de empleo, abatir el grado de dependencia externa y conseguir una más justa distribución del ingreso nacional, así como la eliminación de la marginalidad ocupacional y social; por otra parte, en razón de las exigencias que se plantean al sistema educativo a fin de que prepare a la población para el mejor desempeño de sus responsabilidades económicas, políticas y sociales.

En este orden de ideas se sustentan los objetivos de la política económica y social de la actual administración, hacia -- los cuales se orientan las reformas educativa, administrativa, política y fiscal, entre otras.

La correlación entre el sistema de producción de bienes y servicios y el sistema educativo formal e informal se refiere, -- principalmente al grado de correspondencia entre la estructura socioeconómica del país y las características del sistema-

educativo nacional. En este aspecto la insuficiencia de información ha impedido precisar el grado de compatibilidad entre los sistemas ocupacional y educativo.

La asignación de recursos humanos en función de las necesidades reales del sistema productivo, supone el estudio de los problemas que plantea el uso eficiente de los recursos destinados a la realización de programas de enseñanza y capacitación, así como los relativos al potencial que representan los recursos humanos debidamente capacitados, como elementos dinámicos del proceso de desarrollo humanista e integral a que se ha hecho referencia en párrafos anteriores.

2.8 ANALISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Necesitamos determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
2. Porque el éxito de la organización exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada

miembro, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.

3. Porque todas las "personas normales", independientemente de su lugar de jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la organización prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. - Al hacerlo, la organización aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.
4. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo -- cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen o que van surgiendo.

2.8.1 CLASES DE CAPACITACION NECESARIAS.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas como sigue:

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.

5. Las que piden actividades informales de capacitación.
6. Las que requieren actividades formales de capacitación.
7. Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la organización puede resolver por sí misma.
10. Aquellas en las que la organización necesita recurrir a fuentes de capacitación externas.
11. Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
12. Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Para determinar necesidades de capacitación.

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio.

2.8.2 ANALISIS DE EQUIPO.

Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento, o un nuevo entendimiento por parte del supervisor y los operadores.

1. ¿De qué modos el nuevo equipo (o el modificado) será distinto?

2. ¿Qué capacidades o conocimientos presupone?
3. ¿Quiénes lo necesitan?
4. ¿Cuándo lo necesitan?
5. ¿Qué nuevas actitudes son deseables en todas las personas que están relacionadas con el cambio de equipo?

2.8.3 ANALISIS DE PROBLEMAS.

La clave para encontrar las necesidades de entrenar pueden -- surgir del análisis de un problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque un individuo o un grupo -- no sabían bastante, o no tenían la suficiente habilidad, o no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación -- imprevista en un momento dado. Para analizar el problema con miras al entrenamiento hay que hacer algunas preguntas con -- las clásicas partículas: qué, porqué, quién, cuándo, dónde y cómo. ¿Cuál exactamente es el problema? ¿Quiénes necesitan -- mejorar sus conocimientos? ¿Cuándo los necesitan adquirir? -- ¿Quién debe dárselos? ¿Dónde deben impartirse?

2.8.4 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO.

Las claves para el entrenamiento pueden surgir del análisis --

de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausen-
tismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, contenciosidad,
irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción,
etcétera, pueden ser síntomas de condiciones que exijan una
acción correctiva que implique entrenamiento.

2.8.5 ANALISIS DE LA ORGANIZACION.

Los defectos de la organización afectan la actuación del indi-
viduo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay -
falta de planeación, disciplina débil, delegación de autori-
dad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, au-
sencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces
hay también baja moral y mala organización. El análisis de -
estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de
entrenamiento, sea personal o colectivo.

2.8.6 EVALUACION DEL TRABAJO.

La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su-
subordinado, el subordinado se autoevalúa; otros, en silencio,
evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es ca-
sual, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera -

sea discutida. Y, sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento.

2.8.7 RESISTENCIA AL CAMBIO.

Los conocimientos son la base para que el cambio de actitud, la inspiración y otros conocimientos se dirijan al propósito de mejorar la manera de ser y de actuar del directivo, el gerente o el trabajador. También es la base para que haya cierto tipo de aprendizaje. Acepta las resistencias que la mayoría de nosotros tenemos para entender las realidades, maneja^undolas y no evadiéndolas. Cada persona puede hablar sinceramente de su deseo de aprender y, sin embargo, ser renuente o, por lo menos, ambivalente respecto a la capacitación. El mejoramiento o el cambio en la conducta es desafiante, mientras que el aprendizaje acerca de la conducta no lo es. Es desafiante porque pone en tela de juicio la calidad personal. Origina ansiedad sobre el fracaso o el éxito. Desafía a la persona a que confronte la imagen que tiene de sí misma, que es casi siempre la más cómoda. A esto se debe que tengan tanta aceptación los programas de entrenamiento corrientes, inefectivos; el decir, exhortar, demostrar, no demanda un cambio in

tegral y, además, crea la cómoda ilusión de estar siempre entrenados.

Una de las tareas de cualquier programa de desarrollo es llevar a la superficie las resistencias al cambio y ayudar al individuo a decidir si, de veras, desea sufrir el cambio del aprendizaje. El entrenamiento es algo que no se puede administrar por la fuerza. Puede abrir el potencial de cambio, impulsar al individuo a escoger si quiere cambiar o no quiere, puede dar la oportunidad de experimentar nuevos patrones de conducta y el apoyo necesario durante el proceso de reeducación. Esto sugiere una responsabilidad futura de parte de la organización por favorecer ese cambio. O sea, tendrá que ayudar al individuo a que mantenga la nueva conducta en su trabajo. Alentar cambios en la conducta, actitudes e ideas en el ambiente protegido de un curso de capacitación, es mucho más fácil que mantener constantemente la nueva conducta en el conjunto de tensiones de la situación del trabajo. Como el Gerente, supervisor o empleado operan en el centro de un conjunto de presiones de muchas fuerzas, no se puede decir que él sea plenamente libre para originar cambios en su modo de trabajar. Los programas de entrenamiento, por lo tanto, necesitan aceptar, como segunda tarea básica, la de ayudar al entre

nado de cualquier nivel a localizar o construir los apoyos -- que necesita para mantener un cambio de conducta, tanto en el trabajo como en su vida, para poder, así, continuar cambiando y creciendo como es deseable.

2.9 PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

Existe una amplia y, en general, adecuada base jurídica en la que se apoyan los esfuerzos de capacitación en la administración pública.

Sin embargo, la capacitación de funcionarios y servidores públicos, que orgánica y funcionalmente se inscribe en el sistema de administración de recursos humanos, adolece de los mismos problemas que en general se han identificado en esta función.

Sin la pretensión de analizarlos exhaustivamente, enumeraremos los que parecen más significativos y que en mayor o menor medida han restado eficacia a los programas en la materia.

No ha existido consenso sobre los objetivos generales y particulares que debe alcanzar el esfuerzo sistemático de capacitación.

Consecuentemente, no se ha dispuesto de un cuerpo de políti--
cas administrativas que delimiten y orienten las decisiones -
en este campo.

Asimismo, ha sido común la improvisación en ausencia de criter
rios y recursos técnicos aplicables a los procesos de identi-
ficación de necesidades, diseño de programas, ejecución de --
las actividades consecuentes y evaluación integral de los es-
fuerzos.

Por otra parte, la cuantía y las características de los recuru
sos destinados al impulso de estas actividades han sido insu-
ficientes tomando en cuenta la magnitud de las necesidades --
por satisfacer.

La coordinación insuficiente y en ocasiones prácticamente nu-
la ha sido un vicio difícil de erradicar que ha conducido a -
sobre posiciones innecesarias, lo que se refleja a su vez, en
desperdicio de los escasos recursos disponibles.

En términos generales lo dicho es válido, tanto para el conjunu
to de las instituciones del sector público como en lo particuu
lar, para cada una de ellas.

1. Debe orientarse a dotar a los servidores públicos de los conocimientos y habilidades para el desempeño eficiente de su trabajo, pero finalmente procurará afirmar en consecuencia los valores nacionales y crear y fortalecer -- sus vínculos verdaderos con los intereses de la sociedad a la cual pertenecen y están obligados a servir.
2. Es una función que obligatoriamente deberán realizar las dependencias de la administración pública, como requisito indispensable para la constante superación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores y, por ende, para la más eficaz prestación de los servidores públicos.
3. Debe ser una función permanente y sistemática en la que se apoye la modernización de la administración pública, -- así como el fortalecimiento del espíritu de servicio de los trabajadores y de su voluntad de contribuir a transformar las estructuras de las instituciones en la medida que lo exija el proceso de desarrollo económico y social del país.
4. Deberá estar orientada en los sentidos:

Formativo.

- a) Para generar en los servidores del Estado, actitudes críticas y creativas que contribuyan al mejoramiento permanente de la administración pública.
- b) Para transmitir o actualizar los conocimientos, o bien, para la creación o adaptación de habilidades específicas, en los diversos campos científicos y técnicos que concurren en la administración pública, tanto para garantizar un mejor desempeño de las tareas actuales como para responder a las demandas cambiantes del servicio.

Informativo.

- a) Para que las normas jurídicas y administrativas que regulan el funcionamiento de la administración pública sean adecuadamente comprendidas e interpretadas y satisfactoriamente observadas.
- b) Para que la estrategia del desarrollo y sus programas específicos sean difundidos ampliamente y se fortalezca el sentido de participación y de trabajo en equipo.

5. Los programas de capacitación deberán ser útiles para:
- a) Subsanan deficiencias que, en el cumplimiento de -- funciones genéricas o específicas de la institución, se reconozcan como atribuibles a conocimientos insuicientes, habilidades limitadas o actitudes inadecuadas en los servidores públicos.
 - b) Desarrollar las aptitudes potenciales del personal, de manera que en el futuro tanto la administración pública como los individuos que la integran puedan asumir mayores y más complejas responsabilidades.
6. Debe ser un proceso que esté presente en todo el tiempo de ocupación del empleado, desde su ingreso hasta su retiro de la función pública.
7. Los programas de capacitación que se realicen en el sector público deben ser considerados como inversiones recuperables en incrementos paulatinos de la eficiencia del personal al servicio del Estado y, por lo tanto, en la mayor eficacia de los organismos públicos y en el mejoramiento de la imagen que ante la ciudadanía proyecta el sector público.

8. Debe ser una actividad continua de los empleados públicos y buscará propiciar un efecto multiplicador de la misma, a fin de lograr su extensión al mayor número de ellos. Para este efecto, todo aquel que posea la capacidad necesaria en algún campo de la actividad pública, especialidad o disciplina, estará obligado a transmitir sus conocimientos y experiencias a otros trabajadores.
9. Para los fines señalados en el punto anterior, en cada dependencia u organismo se integrarán las técnicas básicas de la enseñanza para adultos.
10. Para convertir la capacitación en un proceso institucional, cada entidad del sector público debe contar con una unidad que realice básicamente las funciones siguientes:
 - a) Identificación de necesidades de capacitación, por sectores administrativos y técnicos, niveles jerárquicos y posiciones individuales.
 - b) Ordenamiento y jerarquización de dichas necesidades.
 - c) Diseño, organización, ejecución y coordinación de programas de capacitación para atender las necesidades identificadas, en función de los recursos disponibles.

nibles.

d) Evaluación periódica de las actividades realizadas.

11. Debe operar en estrecha colaboración con todas las unidades administrativas establecidas en la dependencia y organismo y corresponsabilizarse en el estudio, diseño, -- coordinación y evaluación de los programas de capacita-- ción que se desarrollen.

2.11 PREPARACION PREVIA AL INGRESO AL SERVICIO PUBLICO -
FEDERAL.

En realidad, el sistema educativo de un país sirve como preparación previa de los ciudadanos antes de entrar al servicio público. De la calidad y eficacia del sistema educativo dependerá, en alto grado, el tipo de material humano disponible para las necesidades de la administración pública.

En México, un buen número de universidades, institutos políticos, escuelas especializadas y centros de enseñanza superior imparten la preparación básica.

El adiestramiento y la capacitación del personal del Gobierno Federal es una necesidad inaplazable y constituye un medio im

portante para alcanzar la reforma administrativa.

2.12 OFICINAS ENCARGADAS DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL.

En tres oficinas del gobierno, los asuntos del personal corresponden a direcciones generales de administración. En ocho secretarías de estado existen departamentos de personal bien definidos dentro de las direcciones de administración. En cuatro dependencias hay solamente oficinas de personal y en una de ellas, la Secretaría de Relaciones Exteriores, es parte de la oficina administrativa.

Las unidades encargadas de la administración de personal en las distintas dependencias del Ejecutivo, deben desempeñar, dentro del marco de la legislación vigente, las funciones siguientes:

1. Reclutar al personal que necesita la dependencia.
2. Seleccionar al personal con el objeto de garantizar que las personas que ingresen al servicio civil posean los requisitos que exige el puesto (según el manual o la guía correspondiente), y las características sociales,

económicas, psicológicas, técnicas y de honorabilidad -- más convenientes para la estabilidad de su trabajo y su rendimiento eficiente.

3. Elaborar el programa de introducción al puesto y llevar a cabo las actividades que esta función implica.
4. Capacitar al personal, en los casos de los puestos que así lo requieran. Cuando se trate de trabajos muy especializados, la unidad de personal debe coordinar la capacitación que habrá de darse en las instituciones adecuadas.
5. Llevar el control general de asistencias y puntualidad.
6. Establecer la política y el sistema de calificación de méritos (en el que tienen un papel principal todos los jefes de la dependencia) y llevar el registro correspondiente.
7. Auxiliar a las unidades de organización y métodos o sus equivalentes, en la elaboración de los manuales de puestos y cuando se considere conveniente compartir con ellas esta responsabilidad.
8. Realizar, de acuerdo con los manuales, una evaluación de

los puestos que redunde en el establecimiento de salarios justos, en relación con los que corresponden a otros - - puestos dentro de la misma dependencia.

9. Dar a la Comisión de Administración Pública y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la información necesaria para que la primera pueda establecer la política y las normas generales de la administración del personal - federal y, la segunda, el catálogo de empleos de la federación con un análisis de los puestos.
10. Representar a la dependencia en las comisiones mixtas de escalafón y procurar que los tabuladores y los sistemas-escalafonarios se establezcan de una manera técnica.
11. Coordinar las actividades relacionadas con compensaciones, prestaciones y servicios sociales que den la dependencia y otras instituciones.
12. Participar, con el carácter de secretaría ejecutiva, en las comisiones de "estado mayor" que se considere necesario crear en cada dependencia, relacionadas con la administración del personal.

2.13 CAPACITACION DENTRO DE LA FUNCION PUBLICA.

No ha habido, por parte de los gobiernos de México en los últimos años, una acción importante para atacar ese problema, - aún cuando en algunas secretarías y departamentos de estado - existen academias, escuelas y cursos temporales, esfuerzos me- ritorios que no guardan relación con la magnitud del problema.

La capacitación dentro de la función pública, para los grupos numerosos de los empleados que se ocupan de labores rutina- rias, no precisamente profesionales, tales como mecanografía, taquigrafía, correspondencia, archivo, elaboración de materia- les estadísticos, manejo de máquinas, etc., es de las más ur- gentes y probablemente de las más fáciles de organizar y ten- dría mejores efectos si se realizara en las propias dependen- cias, dentro de las jornadas de trabajo.

La capacitación dentro de la función pública es una necesidad imperiosa en México y que debería organizarse por sectores, - dentro de las mismas dependencias en que los trabajadores - - prestan sus servicios.

2.13.1 ADIESTRAMIENTO ESPECIALIZADO PARA TAREAS DETERMINA- DAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Hoy en día la función administrativa requiere más el concurso de especialistas en cada una de las tareas importantes que debe realizar. Dentro de las filas del Gobierno hay muchas personas que han podido suplir con la experiencia sus fallas de formación técnica. Para estos trabajadores, los cursos intensivos dentro de la función pública son muy eficaces. Sin embargo, en las nuevas responsabilidades que trae consigo la -- planeación económica y social, es menester el concurso de técnicos altamente especializados en las diversas ramas en que -- se desarrollan los programas del estado.

Para cubrir esta necesidad, es indispensable la creación de cursos formales, más o menos largos. En estos casos, es mejor que el Estado ayude a los centros de enseñanza superior -- existentes a satisfacer propósito semejante, que tratar de -- organizar nuevos planteles.

2.13.2 PREPARACION Y CAPACITACION DE EJECUTIVOS Y DIRECTORES.

Si la capacitación de los empleados y de los especialistas -- es indispensable en cualquier organización, la buena marcha -- de ésta quedaría seriamente afectada si no contara con ejecutivos y directores de alta calidad.

México cuenta ya con un buen número de directores competentes y de gran experiencia, que si bien no integran formalmente lo que en otros países se denomina el "staff" o la "clase administrativa", porque no están protegidos por la legislación -- desde el momento en que se consideran empleados de confianza, la verdad es que muchos permanecen durante largos períodos en el servicio público, cambiando de secretaría o de nivel jerárquico y otros van a ocuparse temporalmente en actividades privadas.

En el Poder Ejecutivo Federal se calculan en varios miles de personas las que tienen funciones de dirección, entre directores, subdirectores, jefes y subjefes de departamentos y de oficina.

Este cuerpo de funcionarios pasa su vida oficial en el ámbito de la dependencia en que trabajan y tienen pocas oportunidades de ver a la administración en su conjunto. A través de los años, su visión de los problemas tiende a volverse unilateral y rígida y en ocasiones resistente a los cambios y a las innovaciones.

C A P I T U L O III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

3.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Nosotros consideramos desde el punto de vista muy particular, que la parte medular que tiene la administración pública del Sector Central, es el grado de conocimientos de tipo administrativo que tienen los funcionarios que la configuran, es decir, a nuestro juicio creemos que el problema surge principalmente por el nivel de capacitación y conocimientos administrativos, que tienen los funcionarios que ocupan dichos niveles jerárquicos que determinan e influyen el desarrollo propio -- del país.

Partimos de la idea de que los niveles jerárquicos a que nos referimos son a partir de Jefes de Departamento, hacia niveles superiores, porque consideramos que es ahí en donde se generan y se aplican los lineamientos generales de administración, que determinan los más altos niveles; por ende, de ellos depende el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, -- técnicos, financieros y materiales con que cuenta, por medio de los métodos y técnicas de administración más adecuadas para la obtención de los objetivos que se les han encomendado; -

así como también la toma de decisiones respectivas.

En conclusión, el problema a nuestro juicio lo definimos: -- por la escasés de los conocimientos administrativos-técnicos- y la falta de capacidad que presentan los funcionarios para - una adecuada toma de decisiones.

A través del aprovechamiento de los recursos humanos, técni-- cos financieros con que cuentan y de esta forma alcanzar los- objetivos que fija el sector.

3.2 DETERMINACION DEL UNIVERSO.

3.2.1 METODO DE SELECCION DE LA MUESTRA.

Una muestra debe ser representativa si va a ser usada para es timar las características de la población, esa representativ idad se determinará con alguna de las numerosas técnicas de -- muestreo, dependiendo del tiempo, dinero y habilidad disponi- bles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos- individuales de la población. Entre los tipos más comunes de muestreo en forma aleatoria son: el muestreo aleatorio sim-- ple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo- de conglomerados.

Analizando las características de nuestro campo de estudio y- propiedades de nuestro tamaño muestral, consideramos que lo - más adecuado para el muestreo sería realizarlo por medio del- muestreo estratificado, por las siguientes razones:

1. Nuestra población muestral la dividimos en Secretarías, - llamadas estratos.
2. Los elementos de la muestra son seleccionados al azar.
3. Las estimaciones de la población tienen un bajo índice - de error muestral.

La adecuada estratificación es determinada con un prorrateo de la muestra a cada estrato.

Si el tamaño de la muestra es demasiado pequeño, posiblemente no pueda alcanzarse un resultado válido para nuestra investigación, de tal manera que para adecuar un tamaño válido, de muestra, la determinamos estimando la media poblacional con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot \sigma^2}{E^2} \quad \text{donde:}$$

3.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

A continuación se presentan los datos en forma agrupada, calculando las desviaciones con respecto a la media aritmética:

SUBDIRECTORES

<u>VALORES</u>	<u>DESVIACIONES</u>	<u>DESVIACIONES AL CUADRADO</u>
X	$X - \bar{X}$	X^2
12	- 44.75	2.002.56
16	- 40.75	1.660.56
19	- 37.75	1.425.06
19	- 37.75	1.425.06
25	- 31.75	1.008.06
42	- 14.75	217.56
62	5.25	27.56
64	7.25	52.56
82	25.25	637.56
103	46.25	2.139.06
117	60.25	3.630.06
120	63.25	4.000.56
681	0	18.226.22

$$\bar{x} = \frac{681}{12} = 56.75 \quad \therefore$$

La varianza es igual a $s^2 = \frac{\sum x^2}{n}$

$$s^2 = \frac{18.226.22}{681} = 26.76$$

La desviación estandar es $s = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n}}$

$$s = \sqrt{26.76}$$

$$s = 5.17$$

El error estandar es $\sqrt{\frac{s^2}{n}} = \frac{s}{\sqrt{n}}$ (")

$$\sqrt{\frac{s^2}{n}} = \frac{5.17}{\sqrt{27}}$$

$$\sqrt{\frac{s^2}{n}} = \frac{5.17}{5.20} = .99$$

Z: Intervalo de confianza.

Z = 1.323 o sea, un 79.13% de confiabilidad en la muestra.

Por lo tanto, para determinar el tamaño muestral, para nuestra población de Subdirectores, sustituimos en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{E^2}$$

(") Muestra determinada aleatoriamente.

Nota: En la fórmula de la varianza n significa la cantidad de número de valores.

$$n = \frac{1.323^2 (5.17)^2}{.99^2} =$$

$$= \frac{1.75 (26.73)}{.98} = \frac{46.78}{.98} = 48 \dots$$

$$n = 48 \quad (\text{tamaño de la muestra})$$

Ahora, en cuanto a los Jefes de Departamento, tenemos:

Datos en forma agrupada, calculando las desviaciones con respecto a la media aritmética: (\bar{X})

JEFES DE DEPARTAMENTO

<u>VALORES</u>	<u>DESVIACIONES</u>	<u>DESVIACIONES AL CUADRADO</u>
X	$X = X - \bar{X}$	X^2
28	- 146.33	21.412.47
51	- 123.33	15.210.29
98	- 76.33	5.826.27
102	- 72.33	5.231.63
103	- 71.33	5.087.97
117	- 57.33	3.286.73
126	- 48.33	2.335.79
141	- 33.33	1.110.89
206	31.66	1.002.36
230	57.66	3.098.04
240	65.66	4.311.24
250	475.66	226.252.44
2092	2	294.166.12

$$\bar{x} = \frac{2.092}{12} = 174.33$$

$$\text{Varianza: } s^2 = \frac{\sum x^2}{n} = \frac{294.166.12}{2.092} = 140.61$$

$$\text{Desviación estandar: } s = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n}} =$$

$$= 140.61 = 11.86$$

$$\text{Error estandar: } \sqrt{\bar{x}} = \frac{\sqrt{s}}{\sqrt{n}}$$

$$\bar{x} = \frac{11.86}{\sqrt{145}} = \frac{11.86}{12.04}$$

$$= .99$$

Z: Intervalo de confianza.

Z = 1.645 o sea un 90% de confiabilidad en la muestra.

Por lo tanto, para determinar el tamaño muestra para muestra población de Jefes de Departamento, sustituimos en la fórmula:

$$n = \frac{z^2 \sqrt{2}}{E^2}$$

n = muestra determinada aleatoriamente.

$$n = \frac{1.645^2 (11.86)^2}{.99^2} = \frac{2.70 (140.66)}{.98} = \frac{380}{.98}$$

n = 388 (tamaño de la muestra).

3.3 OBTENCION DE DATOS.

3.3.1 CUESTIONARIOS:

La obtención de los datos se llevó a cabo mediante cuestionarios y entrevistas; dado que son las técnicas más usadas que permiten tener ventajas sobre otras, como son:

En los cuestionarios que son mecanismos:

- Su costo de aplicación es bajo.
- Se puede aplicar al mismo tiempo a varias personas.
- Se puede obtener información de cualquier tipo, dependiendo de su contenido (humano, técnico, etc.).
- Se puede aplicar a distintos niveles.

3.3.2 ENTREVISTAS.

En la entrevista dado que es la técnica que permite confrontar la actitud, la conducta del entrevistado y así determinar que tan reales son las respuestas que da respecto a la información que deseamos obtener.

En virtud de haber obtenido la información a través de estas técnicas se anexa el modelo del cuestionario que se utilizó -

para tal efecto.

(ver anexo)

Nº 1

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

I. DATOS PERSONALES.

1. Edad: () años

Sexo: M () F ()

Estado civil: Soltero () Casado () Divorciado ()
Otro ().

II. CONOCIMIENTOS GENERALES Y EXPERIENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACION.

2. Cuál es el nombre del puesto que ocupa? _____

3. ¿Qué escolaridad se requiere para cubrir las necesidades de su puesto? Primaria () Secundaria () Preparato-
ria o equivalente () Profesional () Postgrado ()

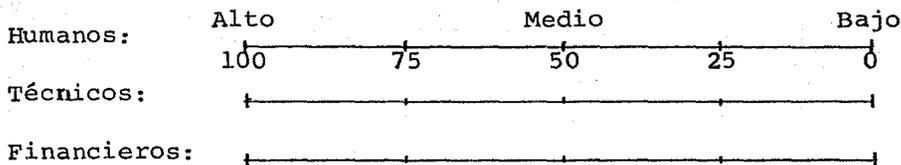
4. Cuáles son los principales conocimientos que se requie-
ren para desempeñar su puesto? _____

5. Que experiencia se requiere para ocupar un puesto simi-
lar al suyo? _____

6. Los estándares de actuación en el trabajo para sus cono-
cimientos los considera: Altos () Medios () - - -
Bajos ().

ANEXO 1

7. Cómo considera usted la productividad de su departamento?
Alta () Media () Baja ().
8. Cómo considera usted la productividad en general de la -
Secretaría? Alta () Media () Baja ().
9. Cómo considera la efectividad de políticas y procedimien-
tos dentro de la organización? Alta () Media () -
Baja ().
10. En qué grado considera usted que se aprovechan los recur-
sos:



11. Cuáles son los recursos en materia de administración y -
organización con que puede contar dentro de la Secreta--
ría? _____

12. Los ha usado? SI () NO ().
13. Diga si tuvo conocimientos sobre lo siguiente, especifi-
que en dónde los obtuvo y el grado en que los tiene:

ANEXO 1

<u>CONOCIMIENTOS DE:</u>	<u>ESCUELA</u>	<u>CURSOS ESPECIALES</u>	<u>INSTITUCION SECTOR</u>		<u>POR SU CUENTA</u>
			<u>PRIVADO</u>	<u>PUBLICO</u>	
<u>Planeación.</u>					
<u>Administración por objetivos o por resultados</u>					
<u>Manejo y elaboración de presupuestos.</u>					
<u>Manejo de costos</u>					
<u>Toma de decisiones</u>					
<u>Manejo de juntas</u>					
<u>D. O.</u>					
<u>Coordinación y Dirección</u>					
<u>Administración de Oficinas</u>					
<u>Conocimientos legales sobre su trabajo</u>					
<u>Comunicaciones</u>					
<u>Sistemas y procedimientos</u>					
<u>Administración de personal</u>					
<u>Administración pública</u>					
<u>Motivación y enriquecimiento del trabajo</u>					
<u>Entrenamiento de colaboradores</u>					
<u>Estilos de supervisión y gerenciales</u>					
<u>Calificación de Méritos y evaluación de la actuación</u>					
<u>Trabajo en equipo</u>					
<u>Control</u>					
<u>Organización</u>					
<u>Delegación</u>					
<u>Reforma administrativa</u>					

<u>CURSOS SPECIALES</u>	<u>INSTITUCION SECTOR</u>		<u>POR SU CUENTA</u>	<u>G R A D O S</u>			
	<u>PRIVADO</u>	<u>PUBLICO</u>		<u>AMPLIOS</u>	<u>MEDIOS</u>	<u>LIMITADOS</u>	<u>NINGUNOS</u>

ANEXO 1

III CAPACITACION.

14. Está preparado usted para ocupar el puesto superior inmediato al suyo? SI () NO ().
15. Como considera usted que el entrenamiento influye en el desarrollo de su trabajo? _____

16. Existe un programa permanente de cursos de capacitación para funcionarios aquí y en caso afirmativo con qué periodicidad? SI (), periodicidad: NO ().
17. Qué nivel de preparación y/o capacitación tienen el personal de su mismo nivel jerárquico? Alto () Medio () Bajo ().
18. Cree usted que la capacitación que tiene la gente de su misma jerarquía sea adecuada para el desarrollo de las funciones que desempeña?
SI (), porque _____
NO (), porque _____
19. Qué Instituciones conoce usted de capacitación en el Sector Público? _____

20. Cuántas veces las ha usado? Una () dos () tres () cuatro () cinco () Más ().

ANEXO 1

21. Existe alguna dependencia dentro de la Secretaría que su función sea la de impartir capacitación a los funcionarios? SI (), como se llama(n) _____
_____ NO ().
- 22.Cuál es su opinión de ella? Excelente () Muy buena ()
Regular () Mala ()
23. Recibió usted entrenamiento previo para el puesto que ocupa? SI () NO (),
Donde? _____
En qué consistió? _____
Cuánto tiempo? _____
24. Es capacitado el personal de nuevo ingreso dentro de la -
Secretaría? SI () NO ().
25. Existe alguna dependencia que lo hace dentro del Sector -
Público? SI () cuál es su opinión de ella? _____

NO ().
- 26.Cuál es su opinión del entrenamiento que se otorga en general en el Sector Público a los funcionarios?
Excelente () Bueno () Regular () Malo ().
- 27.Cuál es su opinión del entrenamiento que se otorga en general en el Sector Público a los empleados? _____

ANEXO 1

28. Considera usted que el entrenamiento ayuda a mejorar el desempeño del trabajo? Mucho () Poco () Nada ().
29. Considera usted que su personal tiene un entrenamiento adecuado? SI () NO (), porqué? _____

30. Qué sugerencias de entrenamiento tiene usted para su personal? _____

IV. PAPEL GERENCIAL EN LA ORGANIZACION.

31. Existe una política adecuada para llevar a cabo el reclutamiento de aspirantes a diferentes puestos en la institución? SI () NO ().
32. Existe selección de personal adecuado a su nivel? SI () NO ().
33. Existe apoyo por parte de la Dirección para realizar los programas de capacitación? SI () NO ().
34. Qué tipo de comunicación existe dentro de su nivel? _____

35. A su juicio es adecuada esa comunicación?
SI (), porqué _____
NO (), porqué _____

ANEXO 1

36. Qué autonomía tienen los jefes de departamento en cuanto a toma de decisiones? _____

37. Existe un sistema de calificación de méritos para subordinados? SI () cuál? _____
NO ().

V. MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACION.

38. Tiene usted conocimiento de los objetivos generales de la Organización? SI () NO ().
39. Qué opina de la participación de la toma de decisiones de sus colaboradores y el grado en que participan?
40. Considera usted que los conocimientos de Administración - Pública que tienen los funcionarios a su nivel, sean suficientes para el desempeño de sus funciones? _____

3.3.3 TABULACION.

JEFES DE DEPARTAMENTO

1. EDAD:

	No.	%
25 a 35 años	= 158	= 41%
36 a 45 años	= 179	= 46%
46 a más	= 51	= 13%

SEXO:

Masculino	= 364	= 94%
Femenino	= 24	= 6%

ESTADO CIVIL:

Soltero:	= 69	= 18%
Casado:	= 311	= 80%
Divorciado:	= 8	= 2%

2. AREAS:

Recursos Humanos	= 120	= 31%
Finanzas	= 117	= 30%
Mercadotecnia	= 39	= 10%
Producción	= 14	= 4%
Informática	= 63	= 16%

	Legal	=	10	=	3%		
	Otras	=	25	=	6%		
3.	Secundaria	=	7	=	2%		
	Preparatoria	=	33	=	8%		
	Profesional	=	330	=	85%		
	Postgrado	=	18	=	5%		
4.	Recursos Humanos	=	117	=	30%		
	Finanzas	=	108	=	28%		
	Mercadotecnia	=	32	=	8%		
	Producción	=	5	=	1%		
	Informática	=	71	=	19%		
	Legal	=	12	=	3%		
	Otros	=	43	=	11%		
5.	AREA ADMINISTRATIVA	=	352	=	85%	AREA TECNICA	= 61 = 15%
	1 año	=	122	=	35%	1 año	= 22 = 36%
	2 años	=	85	=	24%	2 años	= 3 = 5%
	3 años	=	58	=	16%	3 años	= 13 = 21%
	4 años	=	31	=	9%	4 años	= 8 = 13%
	5 años	=	39	=	11%	5 años	= 14 = 23%
	6 años	=	5	=	1%	6 años	= - = -

7 años = 2 = 1%
 8 años = 2 = 1%
 9 años = 2 = 1%
 10 años = 6 = 1%

7 años = - = -
 8 años = - = -
 9 años = - = -
 10 años = 1 = 2%

6. ALTOS = 182 = 47%
 MEDIOS = 195 = 50%
 BAJOS = 11 = 3%

7. ALTOS = 201 = 52%
 MEDIOS = 174 = 45%
 BAJOS = 13 = 3%

8. ALTOS = 135 = 35%
 MEDIOS = 191 = 49%
 BAJOS = 62 = 16%

9. ALTOS = 160 = 41%
 MEDIOS = 185 = 48%
 BAJOS = 43 = 11%

10.	<u>RECURSOS HUMANOS</u>	<u>TECNICOS</u>	<u>FINANCIEROS</u>
ALTOS	= 137 = 35%	156 = 40%	195 = 50%
MEDIOS	= 195 = 50%	186 = 48%	148 = 38%
BAJOS	= 56 = 15%	46 = 12%	45 = 12%

11.		=	No.	=	%
	U.O.M.	=	144	=	37%
	U.P.	=	30	=	8%
	U.T.A.	=	63	=	16%
	U.C.A.	=	23	=	6%
	N.C.	=	128	=	33%
12.	SI	=	253	=	65%
	NO	=	135	=	35%
13.	(ver anexo) N° 2				
14.	SI	=	309	=	80%
	NO	=	79	=	20%
15.	MUCHO	=	150	=	39%
	BASTANTE	=	133	=	34%
	DEFINITIVO	=	88	=	23%
	POCO	=	7	=	2%
	NADA	=	10	=	2%
16.	SI	179 = 46%	NO	= 209 = 54%	

CONOCIMIENTOS DE:	ESCUELA %	CURSOS ESPECIALES	INSTITUCION SECTOR		POR SU CUENTA
			PRIVADO	PUBLICO	
Planeación	205/52.83	100/25.77	78/20.10	164/42.26	65/16.75
Administración por objetivos o por resultados	154/39.69	78/20.10	53/13.65	136/35.05	49/12.68
Manejo y elaboración de presupuestos	160/41.23	63/16.23	63/16.23	137/35.30	42/10.82
Manejo de costos	152/39.17	38/9.79	56/14.43	79/20.36	36/9.27
Toma de decisiones	147/37.88	64/16.49	70/18.04	120/30.92	71/18.29
Manejo de juntas	91/23.45	60/15.46	47/12.11	57/14.17	74/19.07
D.O.	92/23.71	48/12.37	36/9.27	57/14.69	41/10.56
Coordinación y Dirección	153/39.94	56/14.43	65/16.75	127/32.73	67/17.26
Administración de Oficinas	130/33.50	55/14.17	58/14.94	114/29.38	63/16.23
Conocimientos legales sobre su trabajo	137/35.30	58/14.94	64/16.49	122/31.44	56/14.43
Comunicaciones	162/41.75	68/17.52	100/25.77	113/29.12	42/10.82
Sistemas y procedimientos	170/42.81	84/21.64	58/14.94	117/30.15	34/8.76
Administración de personal	154/39.69	63/16.23	63/16.23	114/29.38	54/13.91
Administración pública	106/27.31	76/19.58	41/10.56	121/31.18	73/18.81
Motivación y enriquecimiento del trabajo	104/26.80	55/14.17	66/77.01	96/24.74	44/11.34
Entrenamiento de colaboradores	81/20.87	56/14.43	54/13.91	96/24.74	44/11.34
Estilos de supervisión y gerenciales	96/24.74	40/10.30	52/13.40	70/18.04	47/12.11
Calificación de méritos y evaluación de la actuación	99/25.51	35/9.02	46/11.85	91/24.80	32/8.24
Trabajo en equipo	141/36.34	62/15.97	63/16.23	103/30.21	57/14.69
Control	155/39.94	90/23.19	62/15.97	105/33.23	54/13.91
Organización	166/42.88	63/16.23	66/17.07	118/38.94	52/13.40
Delegación	122/34.66	37/9.53	55/14.17	78/22.16	49/12.62
Reforma administrativa	66/21.15	110/28.35	30/7.73	146/46.79	65/16.75

JEFES DE DEPARTAMENTO

<u>CURSOS ESPECIALES</u>	<u>INSTITUCION SECTOR</u>		<u>POR SU CUENTA</u>	<u>G R A D O S</u>			
	<u>PRIVADO</u>	<u>PUBLICO</u>		<u>AMPLIOS</u>	<u>MEDIOS</u>	<u>LIMITADOS</u>	<u>NINGUNOS</u>
25.77	78/20.10	164/42.26	65/16.75	148/38.15	152/39.08	35/8.92	53/13.85
20.10	53/13.65	136/35.05	49/12.68	121/31.13	157/40.57	32/8.18	78/20.12
16.23	63/16.23	137/35.30	42/10.82	145/37.38	120/30.82	39/10.16	84/21.64
9.79	56/14.43	79/20.36	36/9.27	120/31.05	108/27.78	28/7.19	132/33.98
16.49	70/18.04	120/30.92	71/18.29	147/37.77	144/37.05	22/5.76	75/19.42
15.46	47/12.11	57/14.17	74/19.07	112/29.00	120/30.85	46/11.90	110/28.25
12.37	36/9.27	57/14.69	41/10.56	80/20.57	94/24.19	58/14.92	156/40.32
14.43	65/16.75	127/32.73	67/17.26	122/31.51	163/42.12	16/4.18	87/22.19
14.17	58/14.94	114/29.38	63/16.23	122/31.51	140/36.21	15/3.99	111/28.24
14.94	64/16.49	122/31.44	56/14.43	166/42.86	125/32.23	24/5.98	73/18.94
17.52	100/25.77	113/29.12	42/10.82	145/37.37	131/33.91	20/5.19	92/23.53
21.64	58/14.94	117/30.15	34/8.76	126/32.54	120/31.07	47/11.83	95/24.56
16.23	63/16.23	114/29.38	54/13.91	126/32.54	117/30.06	64/16.56	81/20.86
19.58	41/10.56	121/31.18	73/18.81	137/35.33	113/29.02	53/13.57	85/22.08
14.17	66/77.01	96/24.74	44/11.34	100/28.33	116/30	47/12	115/29.67
14.43	54/13.91	96/24.74	44/11.34	100/28.33	91/23.60	16/4.12	181/46.44
10.30	52/13.40	70/18.04	47/12.11	96/24.75	108/27.80	28/7.12	156/40.34
9.02	46/11.85	91/24.80	32/8.24	84/21.60	116/30	31/8.1	157/40.40
15.97	63/16.23	103/30.21	57/14.69	150/38.71	119/30.79	24/6.16	95/24.34
23.19	62/15.97	105/33.23	54/13.91	97/25	148/38.29	43/11.08	100/25.63
16.23	66/17.07	118/38.94	52/13.40	125/32.34	137/35.31	59/15.18	67/17.16
9.53	55/14.17	78/22.16	49/12.62	176/45.45	114/29.55	15/3.98	83/21.02
0/28.35	30/7.73	146/46.79	65/16.75	109/28.21	155/40.06	28/7.05	96/24.68

			No.		%
	1 a 6 meses	=	96	=	25%
	6 a 1 año	=	55	=	14%
	1 año a más	=	28	=	7%
17.	ALTOS	=	224	=	58%
	MEDIOS	=	152	=	39%
	BAJOS	=	12	=	3%
18.	SI	=	266	=	69%
	NO	=	122	=	31%

19. Las instituciones de capacitación más conocidas son:
CENAPRO y ARMO.

20.	0	=	130	=	33%
	1	=	50	=	13%
	2	=	41	=	11%
	3	=	47	=	12%
	4	=	12	=	3%
	5	=	10	=	3%
	Más	=	98	=	25%
21.	SI	=	217	=	56%
	NO	=	171	=	44%

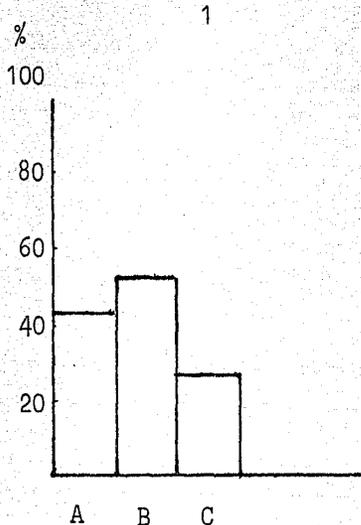
			No.		%
22.	EXCELENTE	=	33	=	9%
	MUY BUENO	=	42	=	11%
	BUENO	=	139	=	36%
	REGULAR	=	39	=	10%
	MALA	=	135	=	34%
23.	SI	=	95	=	25%
	NO	=	289	=	75%
24.	SI	=	183	=	47%
	NO	=	205	=	53%
25.	SI = 176 = 45%		NO = 212 = 55%		
	EXCELENTE	=	32	=	8%
	BUENO	=	101	=	26%
	REGULAR	=	31	=	8%
	MALO	=	11	=	3%
	MUY MALO	=	1	=	-
26.	EXCELENTE	=	19	=	5%
	BUENO	=	172	=	44%
	REGULAR	=	85	=	22%
	MALA	=	112	=	29%

			No.		%
27.	EXCELENTE	=	22	=	6%
	BUENO	=	155	=	40%
	REGULAR	=	100	=	26%
	MALA	=	111	=	28%
28.	MUCHO	=	366	=	94%
	POCO	=	20	=	5%
	NADA	=	2	=	1%
29.	SI	=	207	=	53%
	NO	=	181	=	47%
30.	AREA ADMINISTRATIVA = 320 = 82% AREA TECNICA = 68 = 18%				
	R. Humanos	=	129	=	33%
	Mercadotecnia	=	22	=	5%
	Informática	=	40	=	10%
	Producción	=	6	=	2%
	Finanzas	=	74	=	19%
	Legal	=	3	=	1%
	Otros	=	46	=	12%
31.	SI	=	175	=	45%
	NO	=	213	=	55%

32.	SI	=	235	=	61%
	NO	=	153	=	39%
33.	SI	=	314	=	81%
	NO	=	74	=	19%
34.	FORMAL	=	155	=	40%
	INFORMAL	=	72	=	19%
	MIXTA	=	148	=	38%
	NO COMPRENDIDA	=	13	=	3%
35.	SI	=	317	=	82%
	NO	=	71	=	18%
36.	AMPLIA	=	166	=	43%
	LIMITADA	=	182	=	47%
	NINGUNA	=	40	=	10%
37.	SI = 179	= 46%	NO = 209	= 54%	
	TECNICA	=	128	=	33%
	EMPIRICA	=	51	=	13%

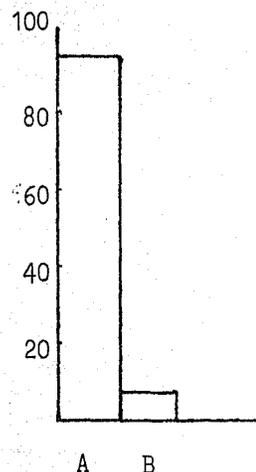
			No.		%
38.	SI	=	371	=	96%
	NO	=	17	=	4%
39.	BUENA	=	232	=	60%
	REGULAR	=	89	=	23%
	MALA	=	67	=	17%
40.	SI	=	222	=	57%
	NO	=	166	=	43%

1 PREGUNTA



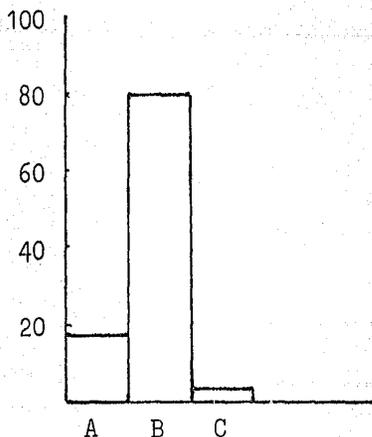
- A) 25 a 35 AÑOS
- B) 36 a 45 AÑOS
- C) 46 a MAS

1



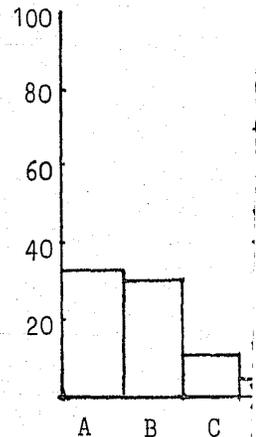
- A) MASCULINO
- B) FEMENINO

1



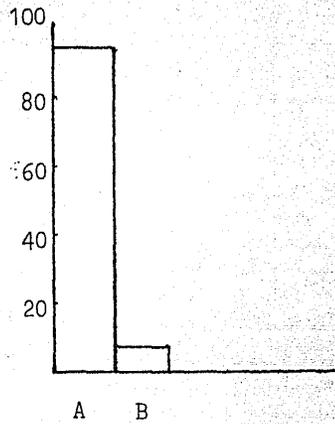
- A) SOLTERO
- B) CASADO
- C) DIVORCIADO

2



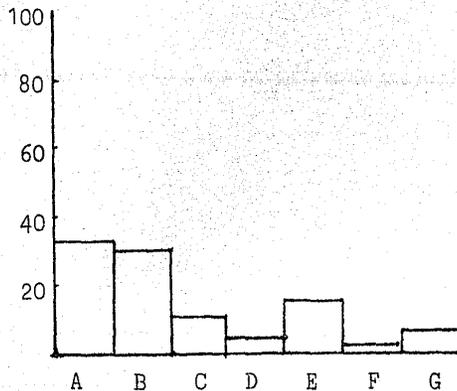
- A) R. HUMANOS
- B) FINANZAS
- C) MERCADOTECI

1



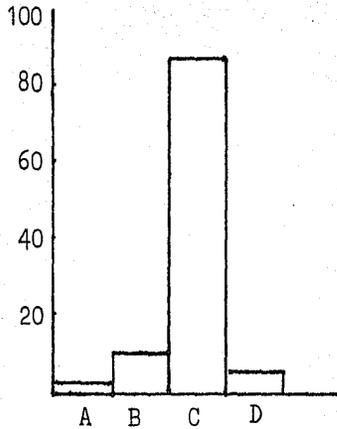
- A) MASCULINO
- B) FEMENINO

2



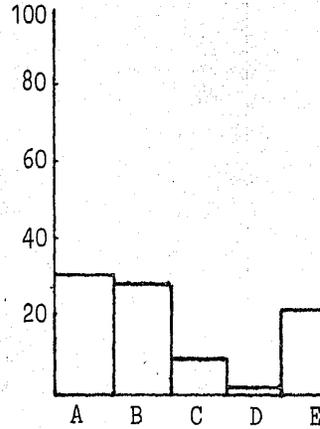
- A) R. HUMANOS
- B) FINANZAS
- C) MERCADOTECNIA
- D) PRODUCCION
- E) INFORMATICA
- F) LEGAL
- G) OTROS

3



- A) SECUNDARIA
- B) PREPARATORIA
- C) PROFESIONAL
- D) POSTGRADO

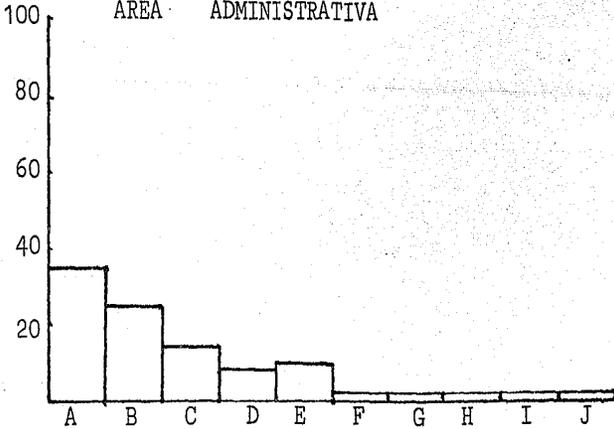
4



- A) R. HUMANOS
- B) FINANZAS
- C) MERCADOTECNIA
- D) PRODUCCION
- E)
- F)
- G)

5

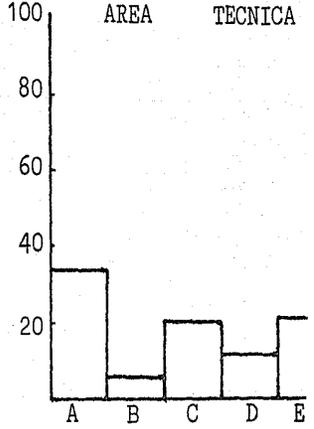
AREA ADMINISTRATIVA



- A) 1 AÑO
- B) 2 AÑOS
- C) 3 AÑOS
- D) 4 AÑOS
- E) 5 AÑOS
- F) 6 AÑOS
- G) 7 AÑOS
- H) 8 AÑOS
- I) 9 AÑOS
- J) 10 AÑOS

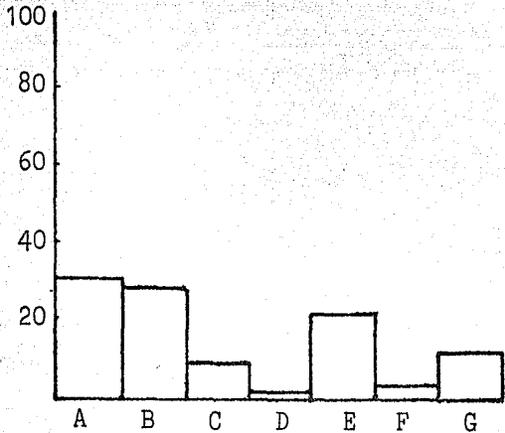
5

AREA TECNICA



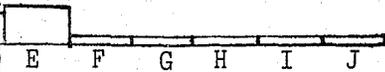
- A) 1 AÑO
- B) 2 AÑOS
- C) 3 AÑOS
- D) 4 AÑOS

4



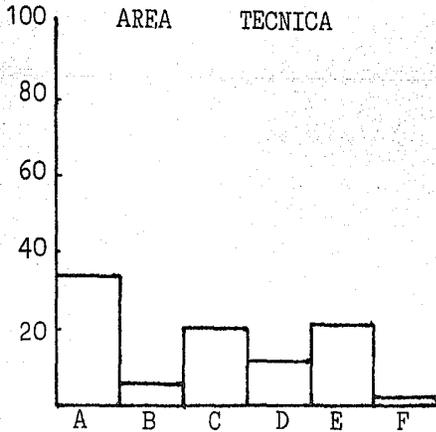
- A) R. HUMANOS
- B) FINANZAS
- C) MERCADOTECNIA
- D) PRODUCCION
- E) INFORMATICA
- F) LEGAL
- G) OTROS

ISTRATIVA



J) 10 AÑOS

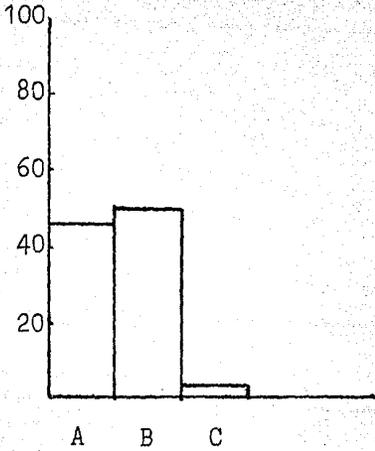
5



AREA TECNICA

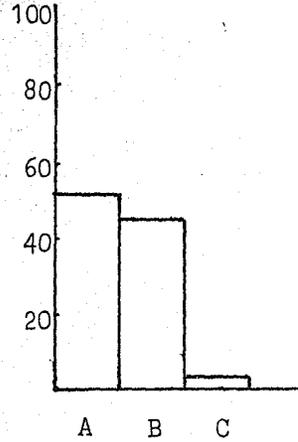
- A) 1 AÑO
- B) 2 AÑOS
- C) 3 AÑOS
- D) 4 AÑOS
- E) 5 AÑOS
- F) 10 AÑOS

6



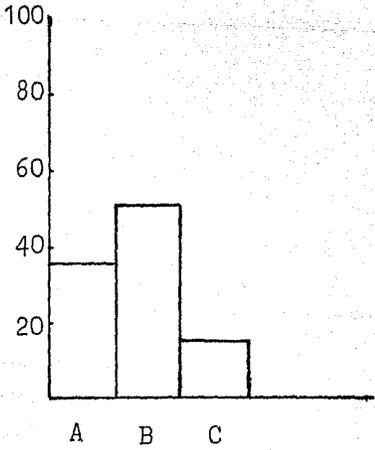
- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS

7



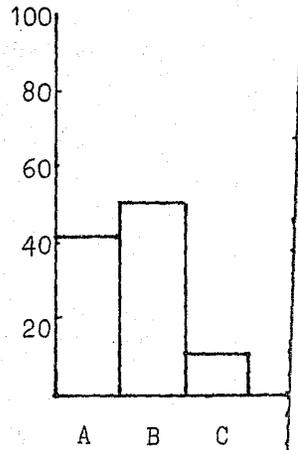
- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS

8



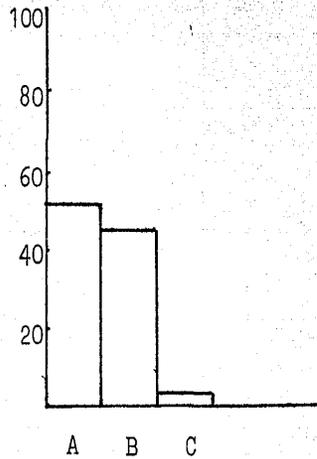
- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS

9



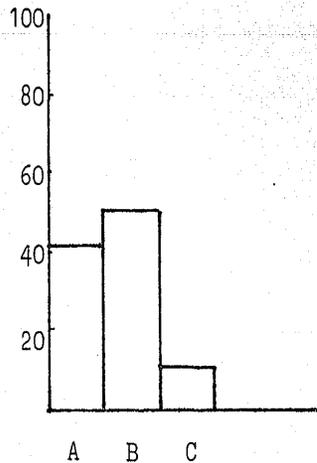
- A) ALTOS
- B) MEDIOS

7

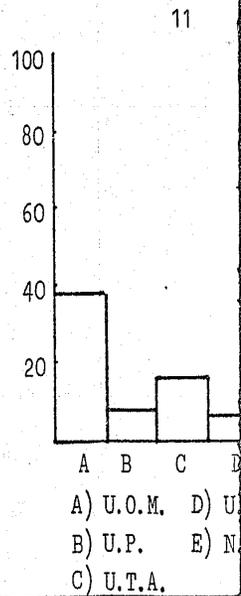
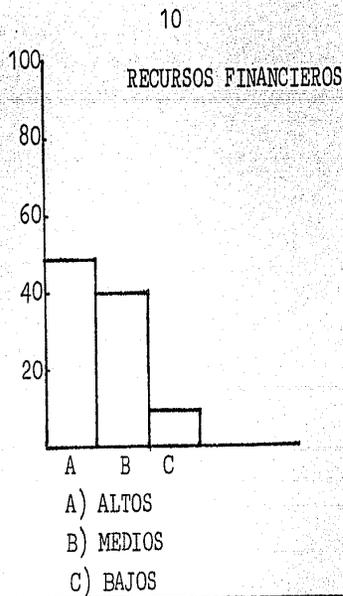
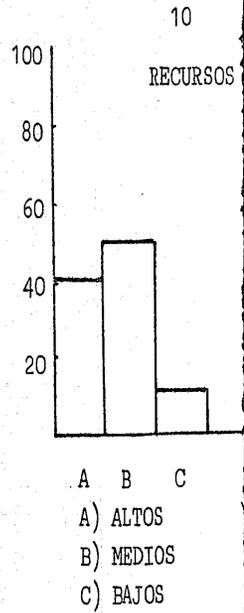
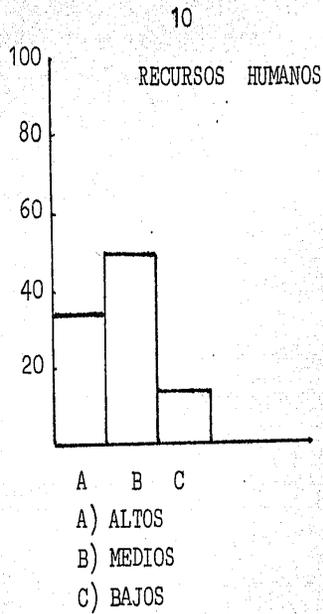


- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS

9



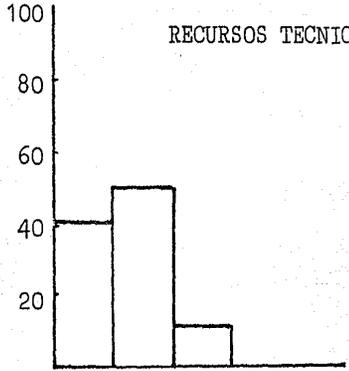
- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS



HUMANOS

10

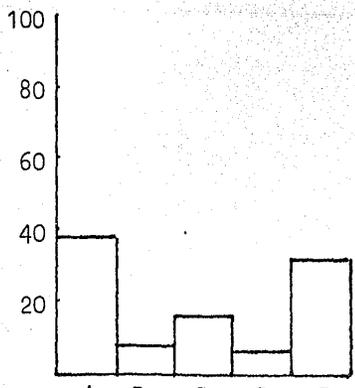
RECURSOS TECNICOS



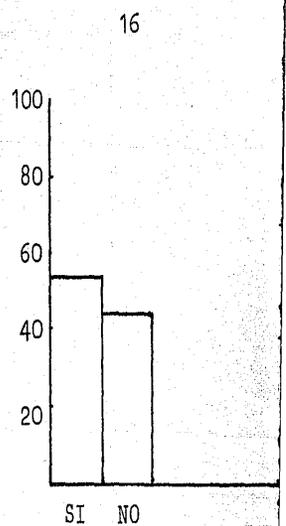
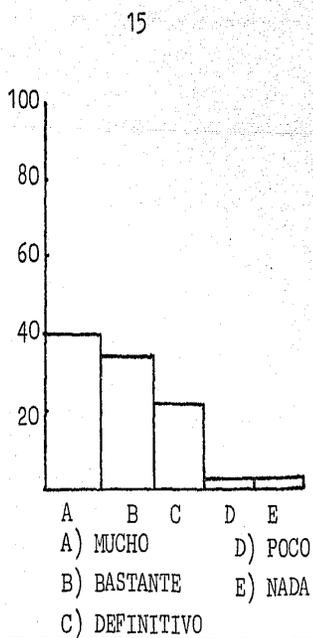
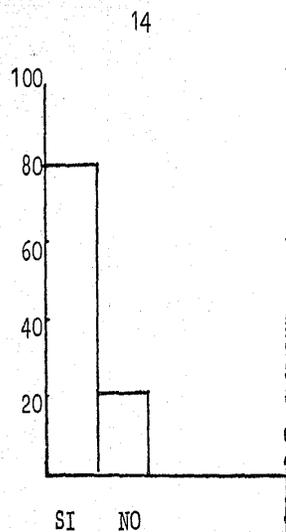
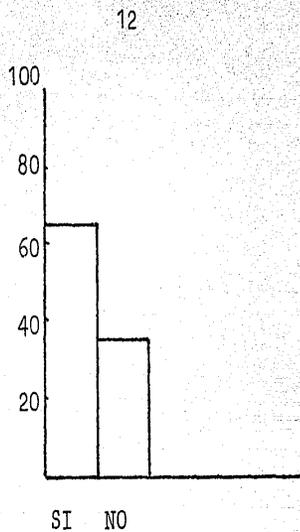
- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS

FINANCIEROS

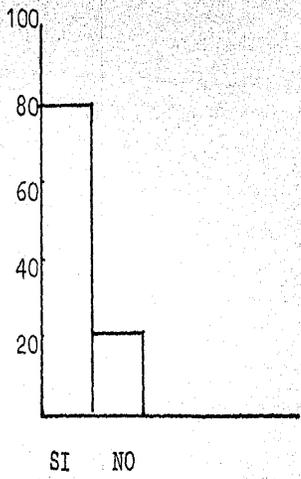
11



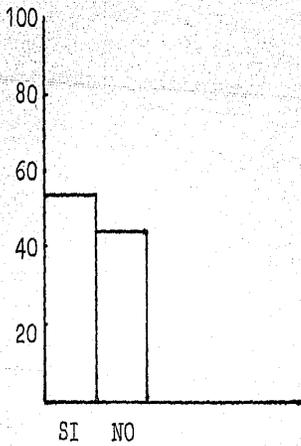
- A) U.O.M.
- B) U.P.
- C) U.T.A.
- D) U.C.A.
- E) N.C.



14

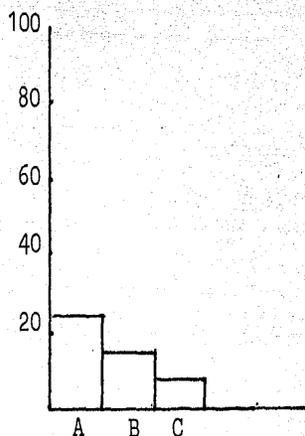


16



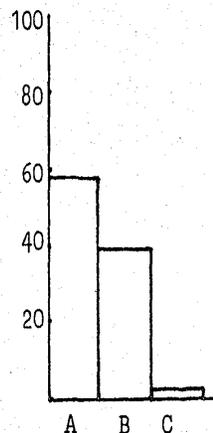
D E
D) POCO
E) NADA

16



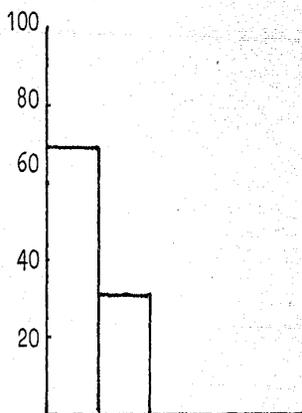
- A) 1 A 6 MESES
- B) 6 A 1 AÑO
- C) 1 AÑO A MAS

17



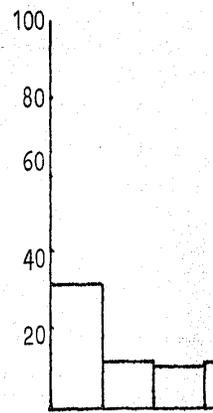
- A) ALTOS
- B) MEDIOS
- C) BAJOS

18



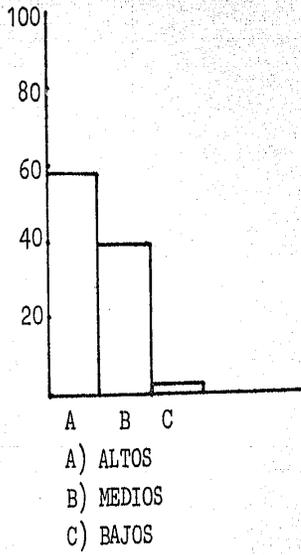
- SI
- NO

20

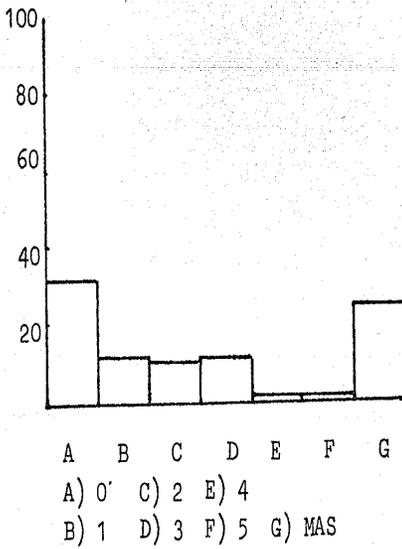


- A) 0
- B) 1
- C) 2
- D) 3

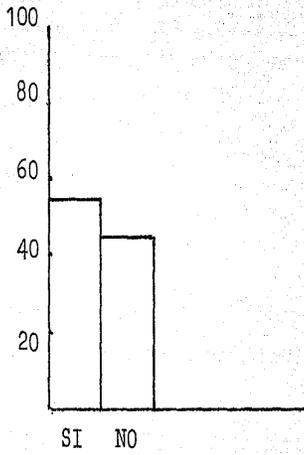
17



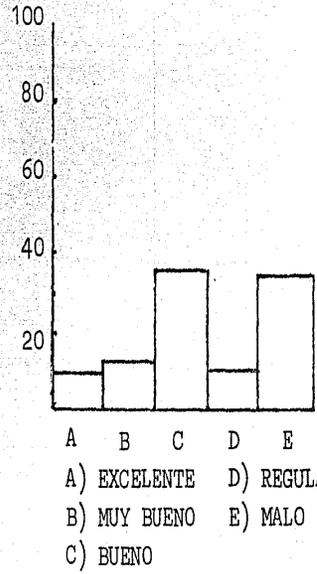
20



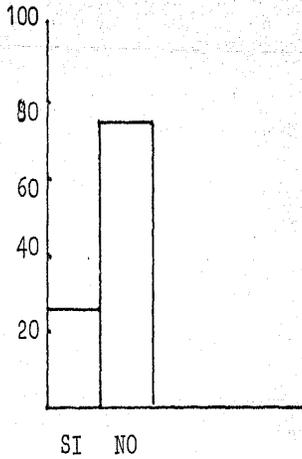
21



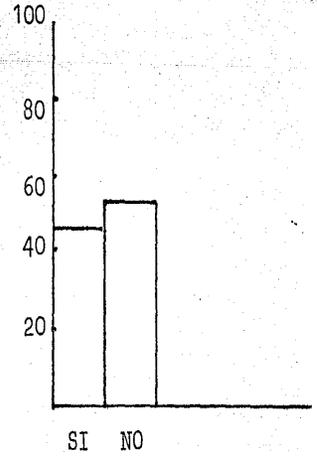
22



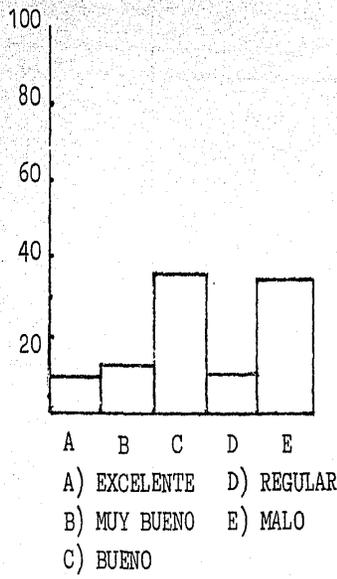
23



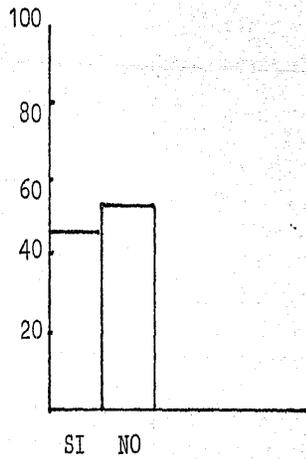
24



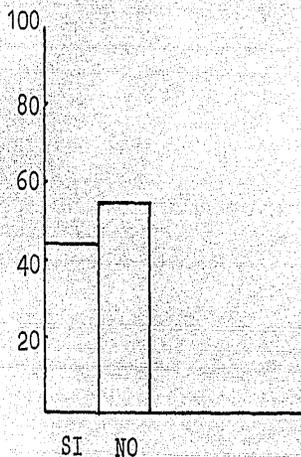
22



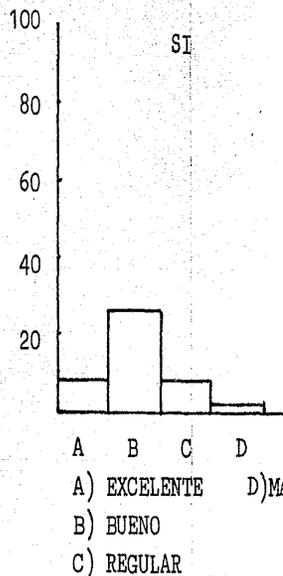
24



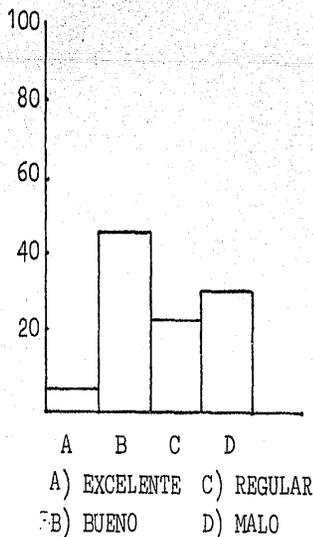
25



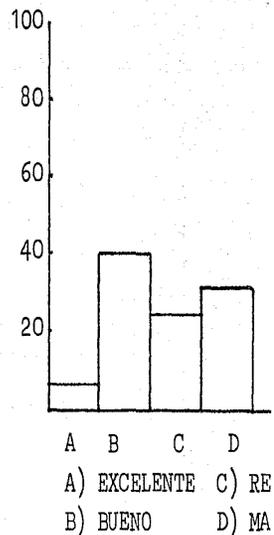
25

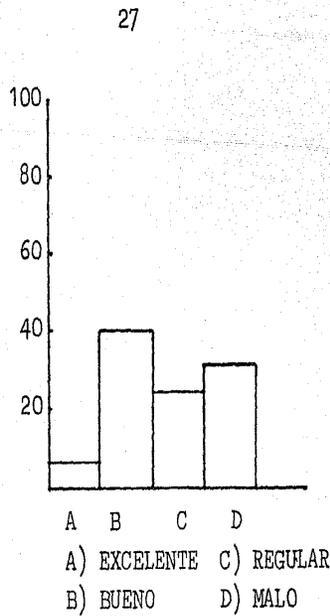
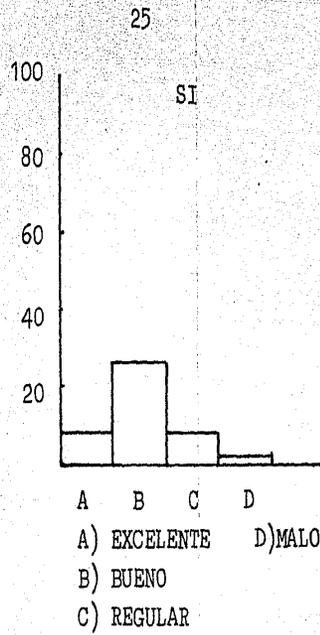


26

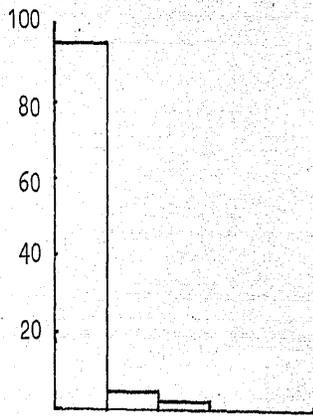


27



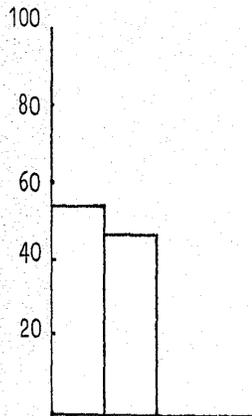


28



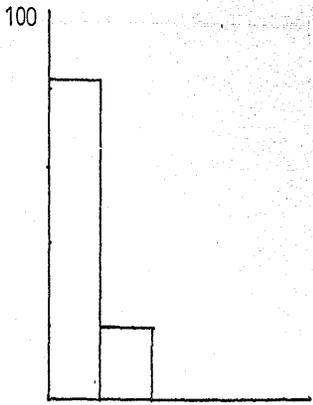
- A) MUCHO
- B) POCO
- C) NADA

29



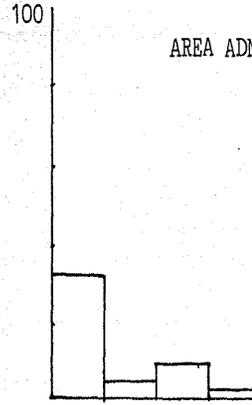
- SI
- NO

30



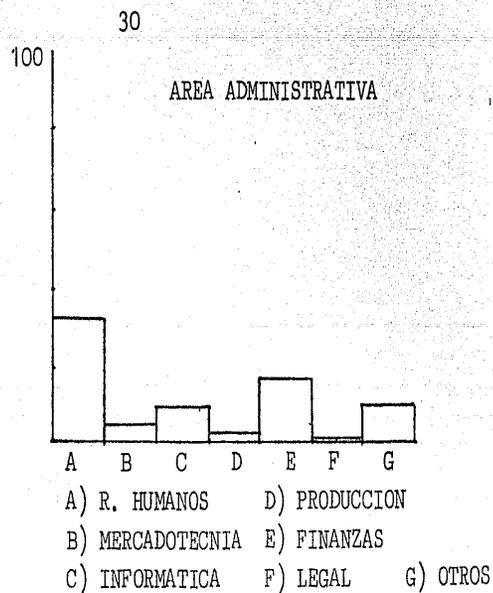
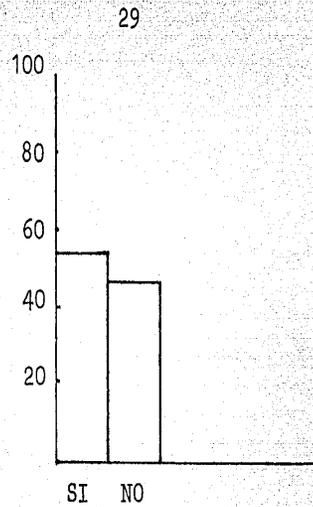
- A) AREA ADMINISTRATIVA
- B) AREA TECNICA

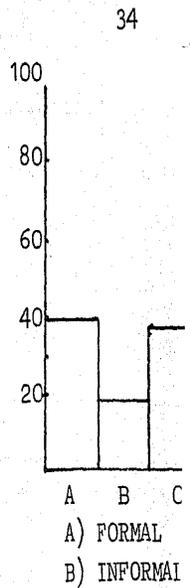
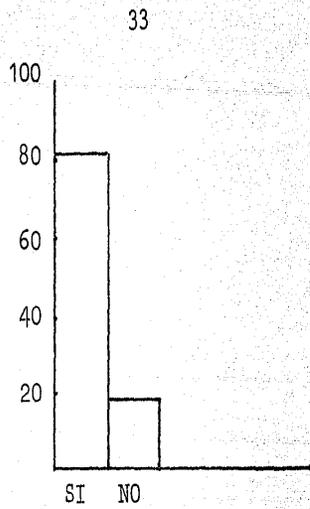
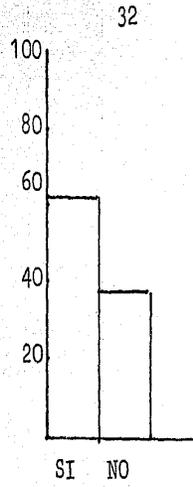
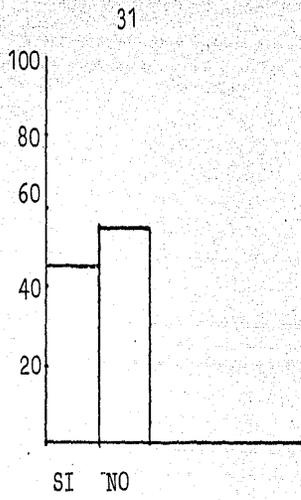
30

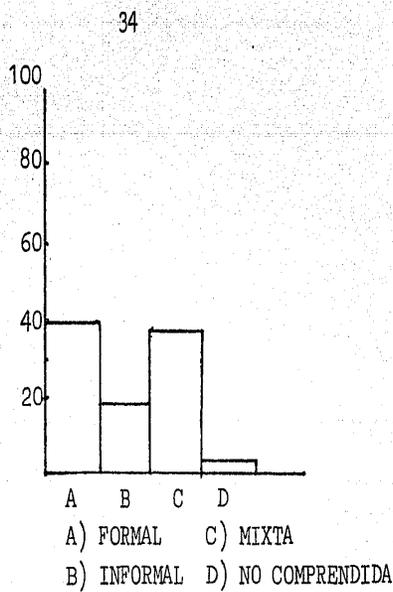
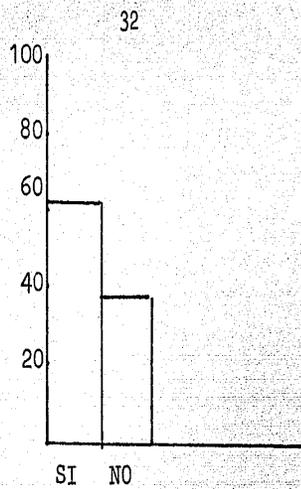


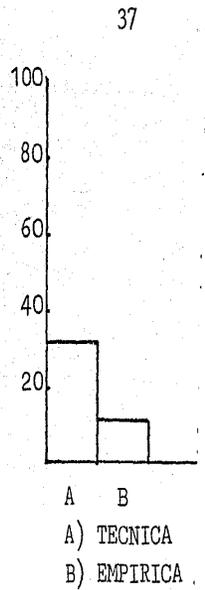
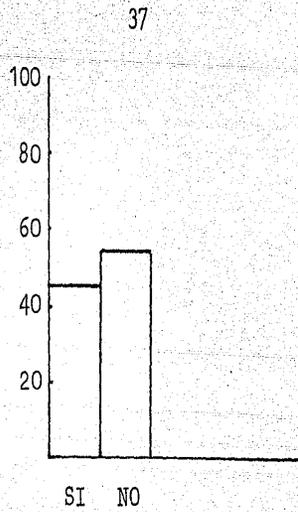
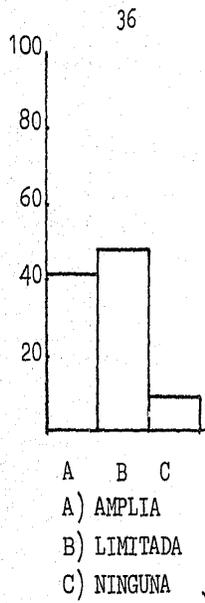
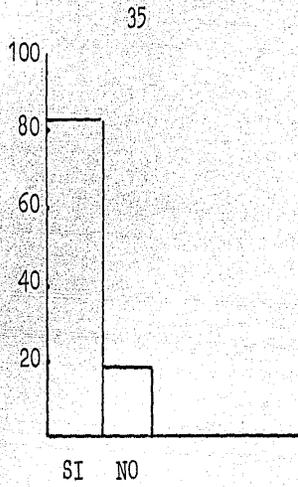
- A) R. HUMANOS
- B) MERCADOTECNIA
- C) INFORMATICA

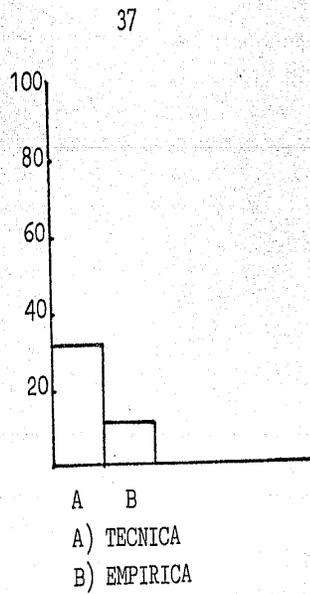
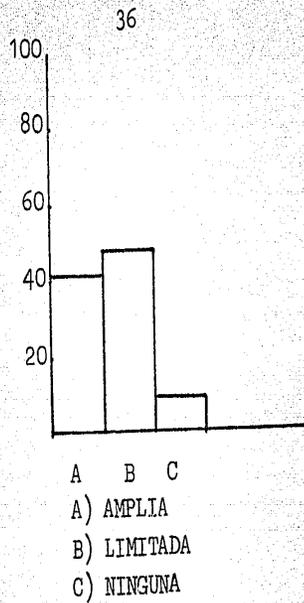
AREA ADM

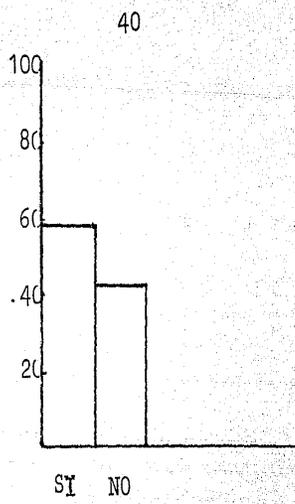
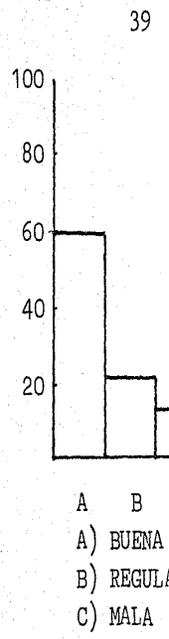
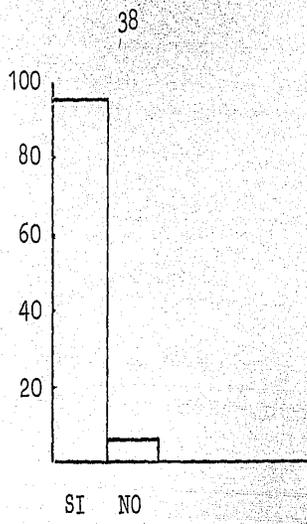




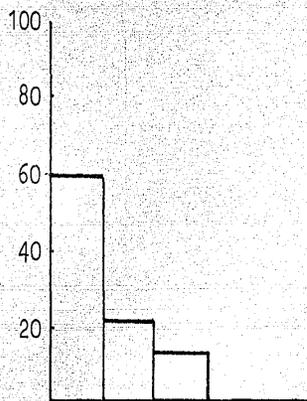








39



- A
 - B
 - C
- A) BUENA
B) REGULAR
C) MALA

SUBDIRECTORES

1. EDAD:

25 - 35 = 48%

36 - 45 = 23%

46 - Adel = 29%

SEXO:

M = 98%

F = 2%

ESTADO CIVIL:

S = 2%

C = 98%

2. RECURSOS HUMANOS: 40%

FINANZAS: 21%

MERCADOTECNIA: 10%

PRODUCCION: 4%

INFORMATICA: 17%

LEGAL: 8%

3. PROFESIONAL: 94%

POSTGRADO: 6%

4. RECURSOS HUMANOS: 46%

FINANZAS:	17%
MERCADOTECNIA:	10%
PRODUCCION:	4%
INFORMATICA:	16%
LEGAL:	8%

5. ADMINISTRATIVA

81%

1) 6 =	15%
2) 3 =	7%
3) 5 =	13%
4) 12 =	31%
5) 12 =	31%
6) 1 =	3%

TECNICA

19%

1) 3	33%
2)	
3)	
4)	
5) 6 =	66%
6)	

6. ALTOS:	62%
MEDIOS:	36%
BAJOS:	2%

7. ALTOS:	48%
MEDIOS:	46%
BAJOS:	6%

8. ALTOS: 33%
 MEDIOS: 50%
 BAJOS 17%

9. ALTOS: 37.5%
 MEDIOS: 50.0%
 BAJOS: 12.5%

10.		<u>HUMANOS</u>	<u>TECNICOS</u>	<u>FINANCIEROS</u>
	ALTOS:	37.5%	37.5%	59%
	MEDIOS:	50.0%	52.0%	25%
	BAJOS:	12.5%	10.5%	16%

11. UOM 23%
 UP 4%
 UTA 27%
 UCA 10.5%
 NC 35.5%

12. SI: 100%
 NO: --

13. (ver anexo) N° 3

CONOCIMIENTOS DE:	ESCUELA %	CURSOS ESPECIALES	INSTITUCION		POR CUE
			PRIVADO	PUBLICO	
Planeación.	28/.7083	13/.3333	13/.3333	22/.5416	9/.
Administración por objetivos o por resultados	19/.7291	17/.4116	10/.25	19/.7291	5/.
Manejo y elaboración de presupuestos.	21/.5209	17/.4116	7/.1666	28/.7083	7/.
Manejo de costos	21/.5209	10/.25	8/.2083	22/.5416	7/.
Toma de decisiones	28/.7083	11/.2708	10/.25	22/.5416	3/.
Manejo de juntas	18/.4375	19/.7291	9/.2291	17/.4116	5/.
D. O.	15/.375	5/.125	7/.1666	18/.4375	4/.
Coordinación y Dirección	22/.5416	16/.3095	11/.2708	18/.4375	3/.
Administración de Oficinas	24/.5625	10/.25	13/.3333	16/.3095	3/.
Conocimientos legales sobre su trabajo	22/.5416	9/.2291	8/.2083	18/.4375	11/.
Comunicaciones	25/.625	16/.3095	16/.3095	17/.4116	9/.
Sistemas y procedimientos	21/.5209	17/.4116	14/.3541	18/.4375	9/.
Administración de personal	22/.5416	18/.4375	13/.3333	16/.3095	13/.
Administración pública	19/.7291	25/.625	11/.2708	20/.2916	10/.
Motivación y enriquecimiento del trabajo	23/.5833	9/.2291	11/.2708	12/.2925	6/.
Entrenamiento de colaboradores	15/.375	7/.1666	8/.2083	21/.5209	4/.
Estilos de supervisión y gerenciales	18/.4375	6/.1458	7/.1666	17/.4116	7/.
Calificación de Méritos y evaluación de la actuación	17/.4116	4/.1041	10/.25	15/.375	5/.
Trabajo en equipo	18/.4375	7/.1666	13/.3333	18/.4375	5/.
Control	27/.6666	6/.1458	12/.2925	24/.5625	5/.
Organización	26/.6448	8/.2083	10/.25	23/.5833	5/.
Delegación	21/.5209	6/.1458	5/.125	18/.4375	7/.
Reforma administrativa	12/.2925	16/.3095	3/.8333	28/.7083	12/.

S U B D I R E C T O R E S

<u>CURSOS SPECIALES</u>	<u>INSTITUCION</u>		<u>POR SU CUENTA</u>	<u>G R A D O S</u>			
	<u>SECTOR</u>			<u>AMPLIOS</u>	<u>MEDIOS</u>	<u>LIMITADOS</u>	<u>NINGUNOS</u>
	<u>PRIVADO</u>	<u>PUBLICO</u>					
13/.3333	13/.3333	22/.5416	9/.2291	23/.47	14/.30	6/.13	5/.10
17/.4116	10/.25	19/.7291	5/.125	28/.59	15/.31	4/.08	1/.2
17/.4116	7/.1666	28/.7083	7/.1666	26/.54	10/.21	5/.10	7/.15
10/.25	8/.2083	22/.5416	7/.1666	10/.21	25/.52	6/.12	7/.15
11/.2708	10/.25	22/.5416	3/.8333	28/.58	13/.27	4/.08	3/.06
19/.7291	9/.2291	17/.4116	5/.125	18/.37	18/.38	0	12/.25
5/.125	7/.1666	18/.4375	4/.1041	16/.33	18/.38	5/.10	9/.19
16/.3095	11/.2708	18/.4375	3/.8333	22/.46	19/.39	3/.06	4/.09
10/.25	13/.3333	16/.3095	3/.8333	28/.58	11/.23	3/.06	6/.13
9/.2291	8/.2083	18/.4375	11/.2708	22/.46	16/.33	3/.06	7/.15
16/.3095	16/.3095	17/.4116	9/.2291	21/.43	17/.35	4/.09	6/.13
17/.4116	14/.3541	18/.4375	9/.2291	25/.52	11/.23	2/.04	10/.21
18/.4375	13/.3333	16/.3095	13/.3333	17/.36	17/.36	8/.15	6/.13
5/.625	11/.2708	20/.2916	10/.25	26/.54	14/.29	4/.08	4/.08
9/.2291	11/.2708	12/.2925	6/.1458	17/.36	15/.30	6/.13	10/.21
7/.1666	8/.2083	21/.5209	4/.1041	17/.36	15/.30	4/.08	12/.26
6/.1458	7/.1666	17/.4116	7/.1666	13/.27	19/.39	7/.15	9/.19
4/.1041	10/.25	15/.375	5/.125	12/.25	22/.46	2/.04	12/.25
7/.1666	13/.3333	18/.4375	5/.125	17/.37	18/.38	8/.15	5/.10
6/.1458	12/.2925	24/.5625	5/.125	23/.48	16/.33	1/.02	8/.17
8/.2083	10/.25	23/.5833	5/.125	16/.33	23/.48	3/.06	6/.13
6/.1458	5/.125	18/.4375	7/.1666	17/.36	23/.48	3/.06	5/.10
16/.3095	3/.8333	28/.7083	12/.2925	28/.59	16/.33	1/.02	3/.06

14. SI: . 96%

NO: 4%

15. MUCHO: 42%

BASTANTE: 37%

DEFINITIVO: 21%

16. SI: 65% 1 mes a 6 meses 62%

6 meses a 1 año 15%

NO: 35% 1 año a 2 años 23%

17. ALTA: 69%

MEDIA: 31%

BAJA: -

18. SI: 90%

NO: 10%

19. Las instituciones de capacitación más conocidas son:

CENAPRO Y ARMO.

20. 1 23%

2 17%

3	10%
4	8%
5	2%
Más	34%
Nada	6%

21.	SI:	54%
	NO:	46%

22.	EXCELENTE:	8%
	MUY BIEN:	12.5%
	BIEN:	33.5%
	REGULAR:	21%
	MAL:	25%

23.	SI:	80%
	NO:	20%

24.	SI:	52%
	NO:	48%

25.	SI:	67%	Excelente:	-
			Bien:	81%
			Regular:	19%
	NO:	33%	Mal:	-
			Muy mal:	-

26. EXCELENTE: 4%
 BIEN: 48%
 REGULAR: 25%
 MAL: 23%

27. EXCELENTE: -
 BIEN: 46%
 REGULAR: 27%
 MAL: 27%

28. MUCHO: 77%
 POCO: 23%
 NADA: -

29. SI: 88%
 NO: 12%

30. ADMINISTRATIVA:	77%	Recursos Humanos:	37%
TECNICA:	23%	Mercadotecnia:	2.5%
		Informática:	12%
		Producción:	2.5%
		Finanzas:	23%

31. SI: 41.5%
 NO: 58.5%

32. SI: 60%

NO: 40%

33. SI: 98%

NO: 2%

34. FORMAL: 23%

INFORMAL: 12%

MIXTA: 65%

35. SI: 87.5%

NO: 12.5%

36. AMPLIA: 67%

LIMITADA: 10%

NINGUNA: 23%

37. SI: 39% Técnicos: 72%

NO: 61% Empleados: 28%

38. SI: 100%

NO: -

39.	BIEN:	60%
	REGULAR:	33%
	MAL:	7%

40.	SI:	60%
	NO:	40%

JEFES DE DEPARTAMENTO.

La encuesta que realizamos en el Sector Central a los Jefes de Departamento por medio de cuestionarios y entrevistas, en todas las áreas que abarca el sector, con la finalidad de emitir un juicio objetivo que refleje los diferentes niveles de conocimiento administrativo, el grado de capacitación y en especial la preparación para la toma de decisiones respectivas al cumplimiento de los objetivos y efectividad requerida y de esta forma poder contemplar el panorama que presenta el citado Sector.

A continuación presentamos la relación de los índices porcentuales que obtuvimos en la investigación realizada, así como el análisis e interpretación de los mismos.

En primer lugar tenemos que en el Sector Central, el 41% de las personas que integran las jefaturas de departamento se encuentran entre los 25 y 35 años, el 46% entre los 36 y los 45 años y el 13% tiene más de 46 años; esto nos indica que en general la mayoría de los jefes son gente joven, es decir que la estructura que conforma el Sector, se encuentra rodeada de gente de poca edad, con fuerza, con empuje y con ideas moder-

nas para poder desarrollar óptimamente las funciones que tienen encomendadas dentro del Sector Público.

Se observó que el 94% es de sexo masculino y solamente el 6% del femenino, ésto nos indica que predomina el hombre en todo lo relacionado a las funciones que se desarrollan en el Sector y por lo tanto la mujer se encuentra en una situación que bien podríamos llamar relegada y de escasa participación.

La gente que integra el sector en su mayoría es casada, es decir, existe un 80% y solamente el 18% su estado civil es de soltero, el resto ó sea el 2% es divorciado.

Para efectos de nuestro estudio y con respecto a los conocimientos generales y experiencias dentro de la organización se obtuvo la siguiente información.

Los jefes de departamento ocupan puestos que se encuentran enfocados en diversas áreas, por ejemplo se encontró que el 30% es del área de Finanzas, el 31% de Recursos Humanos, el 16% de Informática, el 10% de Mercadotecnia, el 6% de otras áreas propiamente técnicas, el 4% de producción y solamente el 3% del área legal. Como se puede observar, existe una notable cantidad de jefes enfocados sobre todo en los Recursos Huma--

nos y en Recursos Financieros, siguiendo en grado de importancia la Informática, la Producción y el Area Legal. Esto nos representa que existe una gran preocupación sobre todo por -- los Recursos Humanos y las Finanzas que a nuestro juicio son el pilar de nuestra economía y del funcionamiento del Sector-Central y Público en general.

Con respecto a la escolaridad que tienen los jefes para cubrir los puestos en las diversas áreas , tenemos que solamente el 2% tiene conocimientos máximos de secundaria, el 8% de preparatoria, el 85% estudios máximos de tipo profesional y sólo un 5% estudios de postgrado. Aquí podemos observar que más de 3/4 partes del Sector cuenta con la preparación y los conocimientos suficientes como para desempeñar las funciones encomendadas con efectividad, solamente una mínima parte de la muestra cuenta con los conocimientos básicos basados en la experiencia para el desempeño de sus labores.

Los conocimientos que se requieren para desempeñar su puesto.

En efecto, la gran mayoría de los departamentos requiere de conocimientos de Recursos Humanos, Financieros y de Informática que necesitan relativamente poco de los conocimientos de Mercadotecnia, Producción, Legal u otros.

Esta diferencia de la distribución puede ser explicada por la importancia que tienen las áreas de Finanzas y Recursos Humanos en los Organismos Públicos, ya que es la fuente más importante de ocupación y controla los recursos monetarios del país.

La experiencia que se tiene para ocupar los puestos de jefes de departamento se desarrolla esencialmente en conocimientos de tipo administrativo, es decir que existe un 85% que su experiencia en general ha sido en esta área y solamente un 15% de tipo técnico; en esta parte es notable que la influencia en el campo administrativo es esencial para el desarrollo del Sector Público.

Por otra parte, se tiene que el 35% de los jefes tiene por lo menos un año de experiencia en el campo administrativo, el 24% mínimo de 2 años, el 16% de 3 años, el 9% de 4 años, el 11% de 5 años, el 1% de 6 años y el 4% de 7, 8, 9 y 10 años.

En conclusión, podemos decir que los jefes en general necesitan incrementar la experiencia en tiempo, que a nuestro juicio es primordial para ascender a cualquier otro puesto y de esta forma visualizar mejor el panorama que presenta el sector y desarrollar sus funciones óptimamente para una mejor to

ma de decisiones que coadyuven a lograr los objetivos del organismo a que pertenecen.

Se observa, que en general los jefes desempeñan sus funciones medianamente (50%), es decir que cumplen con su cometido suficientemente y el 47% lo hace en forma eficiente, preocupándose por alcanzar las metas y objetivos encomendados. Existe además un 3% que no le interesa nada, que en concreto es gente que debería de ser desplazada para que no siga ocasionando deficiencias en la Administración pública.

El 52% de los jefes consideran que la productividad de sus departamentos es alta, otro 45%, que la productividad es media, en conclusión se puede asegurar que en base a esos porcentajes, la productividad en el nivel de jefes de departamento -- tiende a ser buena (media), siendo posible poder incrementar -- la por medio del aprovechamiento de los recursos en materia -- de administración en una forma más eficiente, así como tam -- bién por medio de la aplicación de mejores técnicas que se -- adecuen a la institución y que permitan aumentar la producti -- vidad.

La opinión de los jefes en cuanto a la productividad en general del Sector, la consideran alta, el 35%, media el 49% y ba

ja el 16%, de esta relación podemos concluir que la productividad en el sector central es media, es decir, no cumplen con los lineamientos que han sido estipulados en la reforma administrativa y como consecuencia no se alcanzan los niveles deseados de productividad.

Con relación a la efectividad de las políticas y procedimientos en el Sector, podemos considerar que son efectivas medianamente, ya que el 48% opina que son efectivas en forma regular, con ésto se confirma que gran parte de los problemas que se enfrenta el Sector se ven canalizados por la poca importancia que le dan a las políticas y procedimientos que como consecuencia traen las deficiencias que arrastra el sistema.

El análisis muestra que el grado en que se aprovechan los Recursos Humanos es deficiente en general, ya que podrían utilizarse en mejor forma, es decir, se cuenta con el personal necesario pero no es aprovechado eficientemente, pues el 50% -- opina que se utiliza medianamente, el 35% que representa la tercera parte, opina que se aprovecha en forma eficiente y só lo el 15% cree que no se aprovecha como debería de ser. Mucha gente no está ubicada en el puesto adecuado de acuerdo a la preparación que ha obtenido, pues como lo hemos venido observando, no existe en el sistema de la administración públi-

ca una adecuada selección de personal.

Los recursos técnicos se aprovechan también en forma regular, 48% opina de esta manera, el 40% opina lo contrario, es decir, que son aprovechados óptimamente, podemos contemplar en general, que este tipo de recursos se aprovechan bien, sin embargo, debido a la falta de preparación en muchos de los casos - de los jefes y por la falta de conocimientos no son utilizados en una forma eficiente.

En cuanto a los recursos financieros en concreto, afirmamos - que el aprovechamiento es alto, o sea el 50% de los jefes opina lo mismo y el 38% dice que su aprovechamiento es medio; a nuestro juicio creemos que este tipo de recursos es aprovechado al máximo, porque la mayoría de los Organismos Públicos -- funcionan por medio de presupuestos, es decir, que para cualquier proyecto que se aprueba, cuentan con los recursos monetarios necesarios y en el último de los casos procuran cubrir el presupuesto asignado, aunque el proyecto no se haya concluido en su totalidad, sin dejar desapercibido, que el presupuesto, no siempre se utiliza con los fines que persigue la - institución, o sea que muchas veces se canaliza a otros intereses distintos de la Organización. Aunque al parecer los recursos financieros son empleados apropiadamente y con buen --

control, pero no con una planeación económica adecuada a las necesidades existentes.

El sector central cuenta con una gran cantidad de recursos en materia de administración y organización, con ésto hacemos relación de que la mayoría de los jefes, sus funciones que desempeñan, como los objetivos que persiguen de la organización, la efectividad de políticas y procedimientos, la actuación en su trabajo, se aprovechan medianamente en general porque desconocen la existencia de éstos, es decir el Sector cuenta con unidades de organización y métodos en un 37%, unidades de planeación 8%, unidades técnicas administrativas 16%, unidades de coordinación administrativa 6%, sin embargo son utilizadas en forma mediocre, dado que sólo un 65% cree conocerlas y haberlas usado alguna vez, ésto bajo la incertidumbre de que -- las haya usado en forma eficiente y el resto ó sea el 35% que nunca las ha usado y en algunos casos ni las conocen.

Por otra parte, el 80% de los jefes opina que puede ocupar el puesto superior inmediato al suyo, es decir, que la mayoría -- en su caso, cree estar capacitado para ascender; no dudando de su opinión, consideramos que sí es posible ésto, pero hacemos la observación, que la mayoría tiene poca experiencia dentro del sector, como ya se expuso anteriormente.

De acuerdo con la información obtenida por el levantamiento - de datos respecto al tipo y calidad de conocimientos de administración, inferimos de los jefes de departamento que la capacitación cuantitativa y cualitativa en función de las disciplinas que se enuncian en el cuadro de conocimientos respectivos son: (ver anexo). N°4

Cuantitativos:

El 32% de los jefes de departamento tiene un grado amplio de conocimientos en relación de las disciplinas enunciadas, lo cual indica que existe un bajo índice de capacitación eficiente dentro del Sector Público. Lo que presupone un bajo rendimiento en el desempeño de las funciones que se les encomienda.

Ahora el 33% los tiene en un grado medio, ésto nos indica que esta tercera parte desempeña sus funciones de una manera regular, que aunque conoce las disciplinas no las domina lo suficiente como para implementarlas adecuadamente en su labor, esto aunado a lo anteriormente expuesto, afirma el bajo nivel de productividad que denota el sector.

Encontramos que el 9% de los jefes de departamento sus conocimientos son escasos, sin embargo, esta proporción no es lo suficientemente significativa, dado que está dispersa en todo -

ANEXO 4

CONOCIMIENTOS DE:	ESCUELA	CURSOS ESPECIALES	INSTITUCION		PC CU
			SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO	
Planeación.					
Administración por objeti vos o por resultados					
Manejo y elaboración de presupuestos.					
Manejo de costos					
Toma de decisiones					
Manejo de juntas					
D. O.					
Coordinación y Dirección					
Administración de Ofici- nas					
Conocimientos legales so bre su trabajo					
Comunicaciones					
Sistemas y procedimientos					
Administración de perso- nal					
Administración pública					
Motivación y enriqueci- miento del trabajo					
Entrenamiento de colabo radores					
Estilos de supervisión y gerenciales					
Calificación de Méritos y evaluación de la actuación					
Trabajo en equipo					
Control					
Organización					
Delegación					
Reforma administrativa					

el Sector y por lo tanto, no afecta en la toma de decisiones, así como para los objetivos del sector.

Desafortunadamente dentro del sector central nos encontramos con que el 26% que es en sí representativo dentro de la muestra, está influyendo el logro de los objetivos deseados de una manera por demás negativa, lo que pone de manifiesto la necesidad de una reestructuración en los niveles de jefes de departamento que sólo puede llevar a cabo la implantación de la Reforma Administrativa.

Además concluimos que este porcentaje de jefes tiene pocos y malos conocimientos de las disciplinas que hemos hecho referencia anteriormente.

Cualitativos: (ver anexo) N° 4

Con respecto a los conocimientos y nivel de capacitación que tienen los jefes de departamento, inferimos que el 32% de éstos los ha adquirido en Instituciones de Educación superior, lo cual indica que es gente preparada para una buena toma de decisiones.

Tenemos que el 15% de los jefes ha obtenido generalmente los conocimientos de tipo administrativo a través de cursos espe-

ciales y básicamente ha sido con el objeto de alcanzar un nivel más alto de preparación, para desempeñar mejor su puesto.

El análisis muestra que el 14% proviene del Sector Privado, lo que indica que este porcentaje de jefes de departamento -- han obtenido los conocimientos referidos, fuera del sector público, por lo tanto se deduce que la calidad o capacidad para la toma de decisiones puede ser confiable.

Existen jefes de departamento que a través de la experiencia que han venido acumulando por medio de su labor en el sector público, han asimilado conocimientos de tipo administrativo y un nivel de capacitación que les ha permitido llegar a la jefatura de un departamento; la proporción de éstos asciende a 26% o sea más de una cuarta parte de los jefes ha adquirido conocimientos de las disciplinas a que nos hemos referido anteriormente en el Sector Público.

Por último tenemos que el 13% de los jefes de departamento se ha preocupado por obtener de estas disciplinas los conocimientos necesarios a través de su propia iniciativa para incrementar su rendimiento y de esta manera desempeñar mejor su trabajo y llevar a cabo una buena toma de decisiones, en relación a la responsabilidad que tiene encomendada dentro del sector.

Continuando con el análisis de este cuestionario, nos encontramos que dentro del sector público, la gran mayoría de los jefes de departamento concuerdan en que el entrenamiento en cualquiera de sus formas resulta de gran ayuda para el desarrollo del trabajo. Es apenas el 6% el que opina que éste --sirve poco o nada.

Desafortunadamente el muestreo realizado nos indica que en el Sector Público no existe una fuerte o siquiera media inclinación hacia la capacitación del funcionario público, esto reviste vital importancia si se considera que este mismo funcionario en virtud de su propia característica está en un puesto durante un período y cambia a otro, que puede ser de raíz diferente.

Dentro del conocimiento que puede tener un jefe de departamento con respecto a sus demás compañeros, que poseen un nivel jerárquico similar, existe un índice que nos indica que en general el 58% posee un alto grado de preparación y/o capacitación, así como un 39% que en términos medios se puede considerar preparado y capacitado.

En función a el análisis anterior y en el grado en que pueden tener cierta capacitación los jefes de departamento, esta pre

paración obedece solamente a un 69% de las funciones que desempeñan en tanto que el resto no tiene capacitación necesaria para desarrollar eficientemente sus funciones.

Entre los jefes de departamento realmente no hay motivación para hacer uso de los centros de capacitación existentes en las distintas Secretarías del Sector Público, ya que solo el 25% ha hecho uso de ellas en más de cinco ocasiones y el 33% nunca ha ocurrido a las mismas.

Realmente en el Sector Público no se cuenta con un número aceptable de Instituciones o Centros de Capacitación, sin embargo entre los jefes de departamento estos son muy conocidos dada la proporción que guardan entre unos y otros, es decir que como resultado tenemos que un 56% las conocen y 44% o bien que no exista una impartición a los funcionarios de capacitación dentro de estas Instituciones o Centros.

La opinión acerca de los Centros de Capacitación en función a la calidad de las mismas se puede generalizar que va de buena a mala, en ningún momento se pudo calificar de muy buena o excelente, sólo el 36% la calificó de buena, en tanto que un 34% la calificó de mala, entre ambas suman ya el 70%, de excelente y muy buena un 20% y regular un 10%.

Para desempeñar el puesto que ocupan normalmente no tienen -- una preparación previa dado que son nombrados por la nueva ad ministración o en algunas ocasiones por méritos propios, sin embargo tenemos que un 25% si reciben una preparación previa, cosa que particularmente nos parece por demás errónea, sinceramente creemos que esa proporción es bastante menor. Ahora en el mejor de los casos la preparación que reciben para ocupar el puesto se enfoca generalmente hacia áreas administrativas, como son los Recursos Humanos, Finanzas, Informática, -- etc.

Concluimos en decir que en buena medida 47% del personal que ingresa a prestar sus servicios en el Sector Público está pre parado para hacerlo con un margen de eficiencia aceptable, -- aunque la proporción se pueda antojar muy grande, en números -- es altísima y obedece al standar de eficiencia que encontra-- mos en el Sector.

De la capacitación de los subordinados parece ser que no exis te una preocupación por parte de los jefes de departamento da do que más del 50% desconoce por completo si se capacita al -- personal en algún centro.

Cabe decir que el 55% de la muestra desconoce si dentro del --

sector existen dependencias de capacitación, esto repercute - en ampliar el tipo de funciones que pueda desempeñar un subordinado, ya que de ordinario sabemos que no se emplea toda la capacidad de que pueda ser capaz un individuo.

De aquellos que opinaron sobre la calidad de las dependencias es notoria su inclinación hacia calificarla de buena.

De los datos obtenidos destaca la observación de que el entrenamiento a funcionarios es bueno 44%, sin embargo no podemos perder de vista que no hay permanentemente cursos de capacitación para estos, y que del resto opinaron el 29% que ya de -- por sí es significativo que por no existir entrenamiento para funcionarios lo calificaron de malo esto es, que podemos inferir aunque los parámetros se disparan que el entrenamiento a funcionarios es obviamente deficiente.

Como anteriormente dijimos en general los centros de capacitación existentes son de una calidad regular, misma que no se - refleja en el análisis de la presente pregunta, pues a simple vista tenemos que se califica al entrenamiento de bueno, sin embargo la calificación de regular y mala en conjunto superan a la de buena por un 9% por lo que observamos que en realidad el entrenamiento a los empleados es también regular.

Los jefes de departamento en general (así podemos afirmarlo) - son conscientes de que el entrenamiento ayuda a mejorar el de sempño del trabajo, pero hemos visto que no se preocupan por llevarlo a cabo, esto nos lleva a concluir que en cierta medi da son irresponsables dentro del funcionamiento de la depen-- dencia a que están adscritos.

Dentro del sector público el personal no está del todo adecua damente entrenado ni en las dimensiones que deberfa estarlo, - se hace necesaria la tarea de capacitar al personal en áreas- específicas para poder incrementar el nivel de productividad- que hasta ahora se ha tenido.

Tenemos que solo el 53% tiene entrenamiento adecuado y deci-- mos "solo" porque, en función a las actividades y requerimien- tos del Sector, esta producción resulta insuficiente.

Deducimos que dentro de las áreas que más se recomienda un en trenamiento para el mejor aprovechamiento de los Recursos Hu- manos se encuentran básicamente los de tipo administrativo, - de las cuales es notoria la inclinación hacia los Recursos Hu manos, Finanzas e Informática, que son propiamente las ramas- fundamentales de una buena administración.

Desafortunadamente en el Sector Público aún no se cuenta con una técnica que emanada ya sea de la propia Institución o de las ciencias administrativas que sea utilizada como instrumento idóneo para reclutar al personal adecuado.

Existen técnicas por demás empíricas que no reúnen los requisitos indispensables para llevar a cabo un correcto entrenamiento.

A nivel de Jefes la selección es buena como nos lo dicen los resultados obtenidos en el cuestionario, sin embargo responde a intereses personales en la mayoría de los casos, desde este punto de vista si es buena, pero desde el punto de vista de eficiencia-eficacia puede tener sus bemoles.

La Dirección como eje de una dependencia brinda todo el apoyo que pueda ser posible en tanto los programas de capacitación sean los adecuados. Aunque los datos muestran que un 19% de Direcciones nos prestan apoyo a dichos programas, creemos que esta proporción es muy cuestionable.

El tipo de comunicación que encontramos a este nivel que por su característica es muy variable, nos indica que se maneja en condiciones normales la comunicación formal, pero por lo dinámico de las decisiones no es rara la comunicación infor--

mal por lo mismo concluimos que en general existe una comunicación mixta dentro del sector.

Casi todos los Jefes utilizan este tipo de comunicación por - considerarla funcional y práctica, además de indispensable, - salvo el 18% considera que la comunicación mixta se presta a - malas interpretaciones y que esto lleva consigo errores sin - que por ellos alguien resulte responsable.

Sobre la autonomía del jefe del departamento consideramos que es relativo en función de la importancia que reviste la decisión a tomar, esto es dentro del departamento que preside tiene amplia autonomía en tomar una decisión, siempre y cuando - ésta no afecte al sistema operativo de otros departamentos, - pues de ser así su autonomía se vería limitada a la opinión - de su jefe inmediato superior.

Así como no existe un sistema adecuado de reclutamiento para la selección del personal tampoco está completamente claro -- cuales son los sistemas de calificación de méritos a los subordinados. Existen algunos "sistemas" que tienen por características el ser empíricos, pero que no siempre son los adecuados.

Dado que de la nuestra el 46% conoce técnicas de calificación de méritos, de éste el 33% son técnicas y el 13% empíricas.

En general los jefes de departamento conocen a fondo los objetivos generales de las dependencias donde prestan sus servicios, salvo un 4% que no conoce enteramente cuales son exactamente los objetivos.

Dentro del departamento, los subordinados tienen en la Toma de Decisiones un papel importante pues aportan sus conocimientos y opinión en un 60% de las mismas, es buena, realmente -- son pocos los que no participan en esta función.

Sobre administración pública hay que reconocer que son realmente pocos los que dicen conocerla, es tan solo el 57% de todos quienes saben y conocen los puntos de la Administración Pública, factor por demás importante para el desarrollo integral del Sector Público.

SUBDIRECTORES.

Encontramos que los puestos de Subdirectores, el 48% están de desempeñados por gente de 25 a 35 años de edad, el 23% lo ocupan personas de 36 a 45 años de edad y el resto personas que-

sus edades fluctúan de 46 en adelante.

Como podemos observar la mayoría de los puestos están ocupados por gente relativamente joven y con la preparación suficiente para sostenerse en estos puestos.

Se observó que el sexo masculino predomina, ya que el 98% de los puestos es ocupado por ellos y el resto por el sexo femenino. En cuanto a su situación civil, el 2% es de solteros y el 98% de casados.

El grado de escolaridad que se requiere mínimo para poder desempeñar el puesto de Subdirector es el profesional; ya que se necesita licenciatura de alguna carrera preferentemente de ciencias sociales, el análisis nos demuestra que el 94% tiene licenciatura y el 6% postgrados.

Lo ideal es que los Subdirectores tuvieran postgrado; para el mejor desempeño de su puesto y así tendrían una visión más amplia sobre los problemas a resolver.

Los niveles de Subdirección tienen como característica estar enfocados a los Recursos Humanos. En relación a las funciones que se desempeñan en una Subdirección Pública, dado los resultados obtenidos en la investigación de campo, observamos

que ponen especial énfasis en el aspecto de los Recursos Humanos; dada la importancia que tienen para el buen logro de los objetivos de la función específica.

Encontramos que requiere para el desempeño de sus funciones, tener bases de tipo administrativo, ya que es fundamental para el desarrollo óptimo de la organización respaldado por bases de tipo técnico.

En general los subdirectores por la importancia que reviste su puesto y las bases de conocimientos administrativo-técnicos que deben poseer su rendimiento con relación a las funciones que deben realizar es, en sus dos terceras partes, de alta calidad.

Los resultados que obtuvimos en el rendimiento de la productividad de cada Subdirección fué alto, esto nos hace pensar que como integrantes de una organización ponen todo su empeño para el desarrollo óptimo y la eficiencia de la misma.

De acuerdo a los datos recabados a través de las encuestas, a nivel de subdirectores, la calificación en general con respecto al rendimiento de la productividad del Sector Público fue media que abarcó el 50%, como podemos inferir que a pesar del

esfuerzo de las subdirecciones (en los cuales se calificaron con rendimientos altos), en datos globales alcanza una productividad media.

Es necesario que cada Secretaría se fije metas de altos rendimientos y hacer el esfuerzo para llegar hasta ellas, ya que es común en nuestro sistema de Gobierno fijar presupuestos a dichas Secretarías; pero nunca programas, es más no llevan un control de estos presupuestos; no se revisan los objetivos -- probables que puede rendir una Secretaría.

La efectividad de políticas y procedimientos dentro del Sector es con rendimiento medio, esto es porque no se lleva adecuadamente la administración dentro de la organización, no hay controles adecuados que sitúen dentro de un parámetro a los distintos recursos que emplea dicho Sector.

Cabe aclarar que aunque los resultados actuales (obtenidos de las encuestas) sean medios; hay que tomar en cuenta que tienden a ascender (altos 37.5%) y esto se puede lograr si la Reforma Administrativa se implanta de una manera consciente y honesta; y que el Sistema Burocrático se adapte a ella, deje ser un trámite en sí, complejo y complicado; en la cual se ocultan irresponsabilidades; impreparación, antiprofesionales

mo, etc., la "Reforma", es renovar, implementar, concretar, actualizar, una serie de procedimientos para que los resultados de los recursos que se utilizan sean altos.

Con respecto a los Recursos Humanos y Técnicos es de grado medio, con tendencia a un mejor aprovechamiento, aquí está el porqué del bajo rendimiento del Sector. En cuanto a los Recursos Financieros, se utilizan en su totalidad pero son mal-empleados.

Dentro del Sector Público y las dependencias que lo integran; la utilización de instrumentos de trabajo de tipo administrativo es de un 64.5%, aún cuando existen manuales de organización, reglamentos internos de trabajo, políticas en general, etc., no se aplican en su totalidad.

Los instrumentos de trabajo de tipo administrativo son: Unidades de Organización y métodos, Unidades de Planeación, Unidades Técnico Administrativas, Unidades de Coordinación y Administración.

De acuerdo con los datos recabados, el 96% de los Subdirectores están lo suficientemente preparados, capacitados y con experiencia, para ocupar el puesto inmediato superior, ya que más de la mitad afirma tener de 4 a 5 años de experiencia.

Consideran que el entrenamiento ayuda considerablemente en el Desarrollo del Trabajo aunado con el Desarrollo Individual y el Desarrollo de la Organización. Básicamente el entrenamiento ayudaría a alcanzar un rendimiento óptimo en el Sector Público, aplicado adecuadamente y constantemente.

A este nivel, el Sector Público cuenta con un programa de capacitación (ya que el 65% respondió que sí hay un programa de capacitación para funcionarios y que lo aplican con periodicidad; de éstos 65% que respondieron afirmativamente, el 62% -- opinó que existen cursos de capacitación de un mes a seis meses; el 15% de 6 meses a un año y el 23% de un año a dos años).

Hacemos notar que la preparación y/o capacitación del personal a este nivel jerárquico; existe un índice que nos indica, el 69% posee un alto grado de preparación, y el 31% se considera medianamente capacitado.

La opinión que expresaron los Subdirectores acerca de la capacitación que tiene el personal de su misma jerarquía, es que el 90% tiene la suficiente capacitación para desempeñar adecuadamente sus funciones, y esto es en base a su preparación general de acuerdo a su trayectoria y experiencia adquirida.

A este nivel las distintas Secretarías han puesto empeño en -

cuanto a la capacitación, ya que los datos obtenidos por la investigación nos indica que el 34% de los Subdirectores han usado por más de cinco ocasiones las Instituciones de Capacitación del Sector Público, y el 60% los ha utilizado de uno a cinco ocasiones, esto nos indica su interés por capacitarse y que tienen apoyo de las autoridades para su mejor preparación.

El 54% de los Subdirectores conocen alguna Dependencia dentro del Sector Público que imparta capacitación a los funcionarios, el resto desconoce la existencia de estas dependencias.

La opinión acerca de los centros de capacitación en función a la calidad de la misma, se puede generalizar que va de excelente a mala, en ningún momento se pudo calificar de excelente o muy buena, sólo el 33.5% la calificó de buena en tanto que un 21% la calificó de regular, el 25% la calificó de mala, el 8% de excelente y el 12.5% de muy buena, de esto inferimos que la opinión en general es buena.

Para desempeñar el puesto que ocupan normalmente no tienen una preparación previa, dado que son nombrados por la nueva administración o en algunas ocasiones por méritos propios, sin embargo tenemos que un 80% de los Subdirectores recibió preparación previa; pero creemos que es un porcentaje demasiado elevado.

El 52% del personal que ingresa a la Secretaría, tiene preparación y capacitación aceptable para desempeñar las funciones del puesto.

El 67% de los Subdirectores conoce alguna Institución o Centro de Capacitación del Sector Público que imparte cursos de capacitación a niveles operativos, la opinión que tienen de éstos es buena, notamos que los Subdirectores tienen bastante interés por la capacitación.

Con respecto al entrenamiento que otorga en general el Sector Público, se recabaron los siguientes datos, el 4% excelente; el 48% bien; el 25% regular; el 23% mal; concluimos que la calidad del entrenamiento es regular, en virtud de que no se aprovechan con eficiencia los recursos en materia de Administración y Capacitación con que cuenta el Sector.

La calidad del entrenamiento que otorga el Sector Público a los empleados, es regular ya que la calificación de regular y mala sumadas un 54% supera a la buena por un 8%. por lo que inferimos que en realidad el entrenamiento a los empleados es regular, por la razón anterior expuesta.

El 77% de los Subdirectores consideran que el entrenamiento ayuda a mejorar el desempeño del trabajo, observamos que tie-

nen interés en el entrenamiento de sus subordinados.

Consideraron que un 88% de su personal está entrenado, comparando con el 77% que está de acuerdo que el entrenamiento ayuda "mucho" a desempeñar mejor el trabajo, observamos que más de las dos terceras partes del personal del Sector Público está entrenado regularmente, con sus limitaciones respectivas - que presenta el Sector.

Dentro de las áreas en que más se recomienda un entrenamiento para el mejor aprovechamiento de los recursos, se encuentran básicamente los de tipo administrativo (77%), de los cuales - es notoria la inclinación hacia los Recursos Humanos (37%), - Finanzas (23%) e Informática (12%) que son propiamente las ramas fundamentales de una buena administración.

Desafortunadamente en el Sector Público no se cuenta con una técnica que emanada, ya sea de la propia Institución o de las Ciencias Administrativas que sea utilizada como instrumento - idóneo para reclutar al personal adecuado. Existen técnicas - por demás empíricas que no reúnen los requisitos indispensables para llevar a cabo un correcto reclutamiento. La investigación indica que el 58% opinaron que no existe una adecuada política para llevar a cabo el reclutamiento de personal.

El 60% de los Subdirectores opinaron que la selección de personal a su nivel, es adecuada.

El 98% de los Subdirectores contestaron que tienen todo el -- apoyo de la Dirección, en cuanto a los programas de capacitación que se les imparte, además de que sean adecuados también sean constantes.

El tipo de comunicación que encontramos a este nivel, que por su característica es muy versátil, nos indica que se maneja -- en condiciones normales la comunicación formal, pero por lo -- dinámico de las decisiones no es rara la comunicación infor-- mal, por lo mismo concluimos que en general existe una comuni-- cación mixta.

Con el objeto de presentar un esbozo más confiable y que nos -- vislumbre las características que tienen los Subdirectores -- del Sector Público en cuanto al nivel de preparación adminis-- trativa que cubren para el máximo desempeño de sus funciones, analizamos separadamente dos factores importantes en su estu-- dio: Factores Cualitativos y Cuantitativos. (Ver Anexo) ^{Nº4}
pag.164

Como factor cualitativo podemos observar que un 43.66% del -- universo de Subdirectores del mencionado sector han adquirido conocimientos generales de tipo administrativo en Institucio--

nes de Educación Superior, lo cual nos indica que en estos niveles jerárquicos se encuentra gente con determinados conocimientos para poder mejorar los sistemas administrativos, técnicos y de servicios requeridos para la administración pública; siendo importante hacer notar que tal universo es menor - del 50% al total de Subdirectores que cubren los requisitos - académicos, por lo cual tenemos una deficiencia en la estructura gubernamental, porque en los niveles primarios es donde se debe conocer más científicamente las técnicas y su manejo en el desempeño de la resolución a los problemas existentes, - tanto como en dar cursos alternativos de acción, como en su - mejor implementación para su máximo aprovechamiento.

A esto podemos agregar que la calidad de estudios profesionales no es de alta confiabilidad, dependiendo de la fuente de estos estudios y del grado académico al cual hayan alcanzado durante su estadía en las aulas; siendo estos elementos determinantes para que una administración pública de tal trascen-- dencia sea bien llevada por gente que reúna conocimientos necesarios para un nivel tan importante en la estructura esta-- blecida.

Para el mejoramiento tanto de los niveles de capacitación y - el desarrollo personal un 24.64% del total del universo de --

Subdirectores, fueron suscritos en cursos especiales en diferentes áreas requeridas por sus puestos; esto quiere decir -- que si definitivamente no cubren con la capacitación necesaria para el buen desempeño en la optimización de los Recursos Humanos, materiales y técnicos necesitan de actualización como de aprendizaje de nuevos conocimientos que incurran al logro de los objetivos institucionales. Si más, está por aclarar que la capacitación dada hasta el momento es definitivamente muy pobre en cuanto al curso de ésta y los objetivos -- que persigue, esto es:

- Los cursos especiales se dan muy esporádicamente.
- Adolecen de objetivos claros.
- No se cubre totalmente el objetivo fijado.
- No se da a todo el contexto de Subdirectores.
- Se dan con un tiempo muy limitado.

Entre los Subdirectores, hubo un 23.38% que obtuvieron la capacitación en el Sector Privado por lo que indica notablemente que la adquisición de material técnico y académico presenta mayor confiabilidad, siendo la preparación más objetiva, -- por lo tanto implica que estas personas adquirieron además de un nivel profesional de estudios, un historial consigo, en el manejo laboral como en conocimientos académicos adquiridos.

Ahora los cursos presentados en Instituciones Públicas que -- son de un 40.49% de los Subdirectores, presentan indudablemente una mayor demanda de plazas para tales.

Es importante recalcar que la preparación que se les da a estas personas a este nivel es porque no llegan a adquirir la - capacidad de conocimientos que supuestamente el 100% de Subdi- rectores debieran tener; sin embargo exclusivamente se cubre una muy mínima de capacitación y de muy baja calidad en aspec- tos técnicos y administrativos.

La iniciativa propia es muy importante en un 13.95% de ellos, considerando que si el aprendizaje autónomo presente alguna - dificultad por la misma educación del mexicano y además del - sistema educativo; es de gran valer que estas personas utili- cen por su propio beneficio y el de la Institución al cual -- pertenecen la capacidad en sistemas de información como en la metodología que cursan para el logro de las metas que tienen- fijadas. Es definitivo que dentro de un contexto cultural, -- profesional y humano, nos encontramos que la realidad de nues- tro gobierno está muy lejos de ser lo que deseáramos todos y esto se lograría cuando se requiera y se hagan modificaciones en las estructuras y sistemas del gobierno federal; con el ob- jeto de prescindir con un personal altamente calificado que -

llegue a dominar a la misma.

En términos cuantitativos tenemos la calificación de parámetros en grados amplios, medios, limitados y ningunos. Obtenemos que un 42.57% del total llegan a dominar en un grado amplio lo que es la administración de un organismo público, donde la trascendencia de sus habilidades llegan intangiblemente a presentarse en los servicios y/o productos que lancen al mercado público consumidor. Esto es, que la administración pública cuenta exclusivamente con un 42.57% del personal de alto nivel jerárquico que sepa muy bien el manejo de la administración pública. Por lo que numéricamente es muy malo porque no hay total aprovechamiento (ni de un 50%) en todos los recursos que se apliquen para el logro del objetivo de las Instituciones Públicas.

El 34.87% de los Subdirectores alcanzan a tener el nivel medio de conocimientos, que en primer lugar para ese porcentaje, está mal en función al 100%, pues si es bien cierto que la mayoría alcanzan niveles amplios, el nivel inferior no llega a cubrir conocimientos específicos ni mucho menos a nivel licenciatura; son conocimientos que por la necesidad objetiva de las funciones del puesto, han adquirido en una o varias series de cursos especiales sobre algunas herramientas administrati-

vas que puedan alimentar el curso del desempeño en el manejo de toma de decisiones.

Ahora, la insuficiencia en conocimientos limitados y la ausencia de ellos definitivamente no trae más que consecuencias nefastas para la administración pública, ya que con ello la estructura gubernamental se ve limitada y débil para el soporte de las necesidades que se requieren para la solución de los problemas existentes.

C A P I T U L O I V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES GENERALES.

1. Los programas de capacitación con que cuenta actualmente el Sector Público, en general no son los suficientes para cubrir las necesidades tan diversas que se requieren, es decir, que son tan variadas las funciones de cada dependencia que sólo unas cuantas de estas son contempladas para efectos de capacitación.
2. Los centros de capacitación existentes se ven un tanto - ineficientes, dado que no cumplen con su cometido ya que carecen de la efectividad que se les requiere, además que no son aprovechados y resultan de poca utilidad en el -- sector.
3. No se generan políticas y procedimientos acordes a las - necesidades de los organismos, ni tampoco son utilizados los manuales de organización y operación en los departa- mentos.
4. Dentro del sector público no existe una adecuada selec- ción de personal ya que como se observa existe personal-

que no está preparado para el área que se le asigna.

5. Se encontró dentro del sector que la calificación de méritos es poco utilizada, por lo tanto no existen bases suficientes para realizar de manera adecuada promociones y ascensos que permitan aprovechar de una manera eficiente los recursos humanos.
6. En los niveles investigados la toma de decisiones se ve limitada por la falta de capacitación, originando ésto, que las políticas al respecto por parte de los altos niveles sean las de otorgar una autonomía limitada; aunado a ésto una política centralista de toma de decisiones de los altos funcionarios.
7. La productividad como se ha visto anteriormente reviste una importancia fundamental para el logro de los objetivos de cualquier organización o institución y el resultado que se ha obtenido del estudio realizado nos indica una productividad media en el Sector Público, situación que viene a confirmar la necesidad de concientizar sobre la importancia de la capacitación en general.
8. Los objetivos de cada una de las Secretarías son conoci-

dos por un porcentaje bastante alto de los funcionarios entrevistados, sin embargo consideramos que en la mayoría de los casos estos objetivos son alcanzados en muy pocas ocasiones, por lo que concluimos que se debe a diversas razones a saber:

- Deficiente comunicación entre los niveles jerárquicos.
- Poco trabajo en grupo o equipo.
- Falta de capacitación.
- Falta de continuidad en los programas.
- Deficiente planeación de programas de desarrollo.

9. Otro de los resultados de las entrevistas realizadas fué el que nos da a conocer que poco más del 50% de los entrevistados creía conocer los objetivos y las bases de la reforma administrativa, respuesta que a nuestro juicio es ambigua ya que las respuestas fueron un tanto cuanto inseguras, por lo que consideramos que el porcentaje real podría oscilar entre un 20 y un 30% de gentes que conocen verdaderamente dichos lineamientos, situación que nos hace observar el escaso conocimiento que de tan importante documento existe en el Sector Público.

10. El nivel de capacitación en materia administrativa del grupo encuestado resultó baja, los jefes de departamento

y subdirectores están preparados técnicamente la mayoría para desempeñar ciertos puestos, sin embargo su nivel de decisiones no sólo involucra aspectos técnicos, sino básicamente administración de recursos, siendo que en este aspecto resultaron con escasos conocimientos a pesar de que son vitales para el logro de objetivos y servicio público.

No tiene el sector público personal preparado en administración a estos niveles, para enfrentar la problemática nacional, de ahí se genera la baja productividad.

11. Dentro del renglón de administración de personal que incluye una serie de técnicas tan necesarias como efectivas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, encontramos Selección de Personal e Inducción, las cuales están olvidadas por el sector público, de acuerdo a nuestro estudio, aproximadamente un 60% de los funcionarios encuestados dice conocer estas técnicas y más aún éstas son escasas y deficientemente aplicadas, de hecho no existe en el sector público una técnica de selección de personal y tampoco la debida inducción del mismo, que permita proporcionar a los diferentes departamentos y sistemas del sector público, al personal idóneo para el-

desempeño de sus labores específicas.

12. Concluimos como un análisis general que el funcionario público como resultado de las observaciones, en general que salieron a la luz al realizar las entrevistas, persigue primordialmente sus objetivos particulares y escasamente busca el logro de los objetivos generales de la Institución de la cual forma parte; todo esto en base a ciertos aspectos tan importantes para el desarrollo de ellos mismos como personas, como son: la mala comunicación, la falta de capacitación, falta de incentivos, así como de promoción y ascensos de una manera real y objetiva basada en técnicas existentes en administración de personal como son calificación de méritos, evaluación de la actuación, etc. y no en movimientos de tipo político-tan usuales en el sector público, que sólo unos cuantos logran y por último en la falta de seguridad en su trabajo en algunos casos. En base a esto podemos contemplar el grado tan alto de frustración que por tales causas experimentan dichos funcionarios, situación que los hace asegurar de alguna manera sus intereses particulares y olvidarse de los objetivos generales de la institución ya que por lo antes expuesto se siente desprotegido y no

se siente formar parte del organismo para el cual pertenece y labora, por estas razones no se preocupa de su desarrollo como persona y funcionario público, situación - tan necesaria para el buen desempeño, aprovechamiento y desarrollo de un recurso tan valioso y tan abundante pero tan descuidado en el sector público como es el recurso humano.

4.2 RECOMENDACIONES.

En forma general nosotros proponemos un programa base que -- constituya los aspectos dinámicos de entrenamiento y desarrollo, pues nacen de las necesidades de cambio de la dependencia y de sus dirigentes.

El programa consiste en una serie de actividades y servicios-- y su característica principal es que su alcance abarque el -- grado requerido para satisfacer las metas determinadas.

La necesidad de capacitación del personal, se puede determi-- nar cuando se presentan situaciones anómalas con relación a los objetivos de la dependencia y ésto en la mayoría de los -- casos resulta como consecuencia de la discontinuidad de una -- cuidadosa investigación y de la realización de los programas-- de capacitación.

El programa está sujeto a factores internos (expansión o con-- tracción de la fuerza de trabajo) y externos (problemas econó-- micos o políticos) que afectan a la propia dependencia.

Enfoques para determinar los requerimientos de entrenamiento-- y capacitación del personal de una dependencia.

ANALISIS INSTITUCIONAL.- Darle el énfasis al estudio de la dependencia completa, así como la forma en que se relacionan entre si, con el propósito de determinar en qué áreas específicas debe fijarse la atención para implementarla.

ANALISIS DE OPERACIONES.- Se enfoca hacia el puesto, independientemente del personal que lo ocupe, con el objeto de determinar cual deberá ser el contenido del entrenamiento y capacitación en términos de lo que el personal debe hacer para ejecutarlo en forma efectiva.

ANALISIS DEL HOMBRE.- Se enfoca sobre el individuo en su posición presente y futura, para determinar tareas que constituyen su puesto y conocer qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, en común acuerdo con los responsables de los niveles afectados, se deben considerar los siguientes puntos:

- A quién debe capacitarse.
- El contenido del programa de capacitación.
- Quién realizará el entrenamiento.
- Cuándo, porqué y dónde se llevará a cabo.

El tipo de programas que proponemos pueden ser internos y externos:

INTERNOS.

Es conveniente desarrollar programas internos cuando:

- Existe un volumen importante de actividades.
- Importantes cuadros de objetivos de entrenamiento permiten a los ejecutivos de capacitación y desarrollo realizar programas intensivos y extensivos.
- Técnicas especiales u otros temas relacionados, requieren el uso de los especialistas de la propia dependencia.
- El entrenamiento puede ser efectuado más económicamente o en un mejor tiempo, dentro de la propia dependencia.

EXTERNOS

Consisten básicamente en programas de universidades, instituciones de educación superior o consultores privados.

Es necesario que las dependencias tengan en cuenta los lugares de capacitación, pues por medio de ésta se impartirán conocimientos necesarios para que la actuación del personal sea positiva para la dependencia, como para él mismo.

Las dependencias cuentan con diversos programas para capacitar y desarrollar a los recursos humanos que se encuentran a su disposición, para hacerlos más satisfactorios a sí mismos, a la dependencia y a la comunidad en que se desarrollan.

Para que las dependencias puedan dar una capacitación interna adecuada a sus recursos humanos, es necesario que recurran a las ayudas didácticas, que como conjunto de técnicas coadyuven a una mejor comprensión de las ideas y a la simplificación e interpretación de las mismas, para acelerar el aprendizaje.

Se recomiendan algunos tipos de ayudas didácticas:

- a) Películas con o sin sonido.
- b) Carteles gráficos.
- c) Transparencias.
- d) Grabaciones.
- e) Diagramas.
- f) Proyecciones.
- g) Fotografías.
- h) Pizarrón, etc.

A continuación se describe el programa que a nuestro juicio es

el más conveniente:

1. Análisis de las necesidades de capacitación.
2. Técnicas de calificación de méritos.
3. Toma de decisiones.
4. Sistematizar la comunicación.
5. Reforma administrativa.
6. Selección de personal.

R E C O M E N D A C I O N E S

1. Es necesario hacer un análisis de todas las Secretarías de Estado, de las necesidades que tienen de capacitación, por medio de una selección minuciosa y, tomando como base la evaluación del logro de los objetivos, que se encuentran respaldados por programas de trabajo, de las diferentes áreas, para lo cual podemos tomar los siguientes criterios:

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO.

Las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausentismo, la baja productividad, el servicio lento-

e inoportuno, falta de cuidado, accidentes, contenciosidad, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

ANALISIS DE LA ORGANIZACION.

Los efectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas, entonces hay también baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación, sea personal o colectivo.

EVALUACION DEL TRABAJO.

La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se autoevalúa, otros, en silencio evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación puede ser que ni siquiera sea discutida y sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de capacitación.

En base a esto, las áreas que resulten más deficientes y problemáticas, se les programará por orden de prioridad, dependiendo del giro de la dependencia, cursos y seminarios que cubren dichos aspectos más eficientemente. Por medio de los centros de capacitación, ya sean internos o externos siempre y cuando su planeación y organización cumplan con los requerimientos de las necesidades observadas.

2. Es necesario fomentar la utilización de las técnicas de calificación de méritos para poder aprovechar de una manera más adecuada los recursos humanos con que cuenta el sector público.

En la calificación de méritos es importante que se refiera a una serie de factores que se inclinan directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y son las siguientes: criterio, iniciativa, revisión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

Es necesario que se considere un tiempo fijo y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por es

crito, de modo que se pueda tener a la larga un panorama de la eficiencia y méritos del trabajador.

Un objetivo que se perseguiría es el que permita conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente - en los períodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué - cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir al fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

Se requiere que cada calificación sea revisada, como política, para lograr una mayor objetividad, cosa que tiene como fin, exigir mayor cuidado al formularla y remediar sus deficiencias. Los medios mas usuales para revisar las calificaciones son las siguientes:

- Compararla con la de otro trabajador que se considere similar.
- Comparar un período de calificación con otros trabajadores.
- Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

Una de las finalidades fundamentales de esta técnica es-

modificar la actitud y motivar a calificadoros y calificados a una superación del trabajo, se aconseja hacerla, en condiciones normales, no menos de 2 ni más de 4 veces al año.

ANALISIS DE LA EJECUCION DEL TRABAJO.

El enfoque a la evaluación del desempeño del trabajo, que es consistente con el concepto de Peter Drucker acerca de la "Administración por Objetivos" ha sido sugerido por Douglas Mc - Gregor. Consiste en:

- a) El primer paso de este proceso es llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto. Más bien, que una descripción formal del mismo, es un docto extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal como -- realmente operan en la práctica.
- b) El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de -- acuerdo en que resulta adecuado.
- c) Fijan a partir de esta declaración de responsabilidades,

sus metas para un período de, digamos, seis meses, Estas metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.

- d) Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.
- e) Se efectúa una entrevista, examen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses.

Este plan cambia el énfasis de la apreciación hacia el autoanálisis y el enfoque del pasado hacia el futuro.

Una vez señalado el método a seguir de acuerdo con lo establecido en los apartados anteriores, deberán realizarse aplicaciones experimentales y de práctica, así como entrenar debidamente a los calificadores, lo que permitirá aprovechar al máximo posible el instrumento que se elija, por muy rudimentario que este sea.

- 3. Consideramos que es necesaria la capacitación de los niveles analizados en los aspectos específicos de sus funciones, así-

como en el renglón de toma de decisiones para que de esta manera exista una confianza mayor que repercutirá en una mayor autonomía delegada por los altos niveles. Logrando con esto, una menor centralización de la toma de decisiones.

A continuación ejemplificamos una técnica de capacitación en cuanto a comportamiento de liderazgo que se le ofrece al funcionario. Cada tipo de acción se nos presenta en relación -- con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutan sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. Las acciones que aparecen en la extrema izquierda son típicas del funcionario que conserva un alto -- grado de control para si mismo, mientras que las que aparecen en la extrema derecha son típicas del funcionario que cede -- una gran proporción de su control. Ninguno de los extremos -- es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen lími-- tes.

Observamos ahora más detalladamente cada uno de los tipos de comportamiento que se nos presenta a lo largo de este "continuum" o gama.

El Funcionario toma la decisión y la comunica.

En este caso el funcionario identifica un problema, considera

las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica. Puede que tenga en cuenta lo que él cree que sus subordinados pensarán o sentirán con respecto a su decisión o puede que no considere tal aspecto; en cualquier caso, el funcionario no ofrece a sus subordinados la oportunidad de participar directamente en el proceso de toma de decisiones. Puede que se emplee o que esté implícita una real imposición de la solución o puede ser que tal imposición no exista.

El Funcionario vende su decisión.

En este caso, como en el anterior, el funcionario tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión, sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre si mismo la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten. Al hacer ésto, de hecho reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión y pretenden reducir tal resistencia indicando, por ejemplo, lo que los empleados ganarán debido a tal decisión.

El Funcionario presenta sus ideas y solicita preguntas.

En este caso el funcionario ha llegado a una decisión y preten

de que sus ideas sean aceptadas y ofrece a los subordinados - una oportunidad de conseguir una explicación mas completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus asociados puedan comprender mejor lo que él pretende lograr. Este "estira y afloja" permite también al funcionario y sus subordinados - explorar más cuidadosamente las implicaciones de la decisión.

El funcionario presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada.

Esta clase de comportamiento permite que los subordinados tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la -- identificación y diagnosis del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su staff, el jefe ha considerado - el problema totalmente y ha llegado a una decisión, pero sólo de forma tentativa.

Antes de hacerla firme, el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma ofrezcan sus puntos de vista. De hecho, el jefe dice: "Me gustaría escuchar lo que ustedes dicen sobre este plan que yo he - diseñado. Apreciaré sus francos comentarios, pero me reservo la decisión final".

El Funcionario presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión.

Hasta este momento el jefe siempre se presentaba ante su grupo con una solución propia ya tomada. No sucede así en este caso, los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del funcionario consiste en la identificación del problema. El puede decir, por ejemplo, algo de este tipo: "Nos enfrentamos con un número de quejas provenientes del público en general y de los periódicos con respecto a nuestra política de reparaciones, ¿qué es lo que pasa? ¿qué ideas tienen ustedes para lidiar este problema?".

La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el funcionario puede considerar. El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencia de aquellos que están "en primera línea de batalla". El funcionario, después, elige la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de soluciones posibles, obtenida mediante la colaboración del funcionario y sus subordinados.

GRAFICA

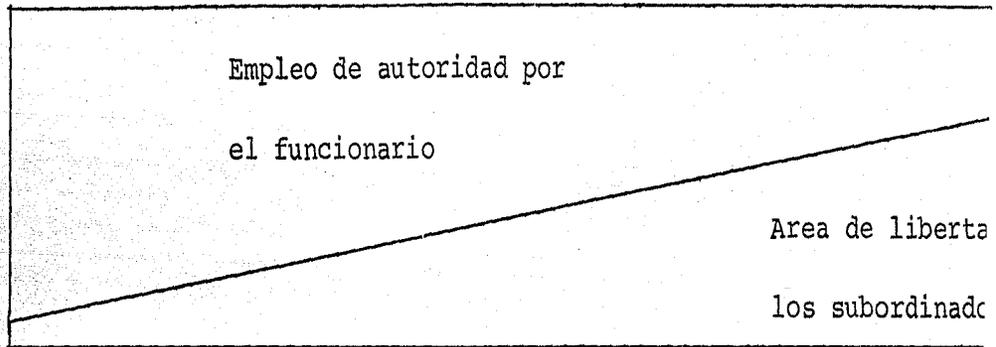
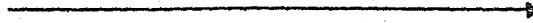
GAMA DE COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO.

Liderazgo



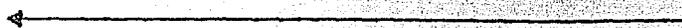
centrado en

el jefe



↑	↑	↑	↑	↑	↑
El funciona- rio toma la decisión y- la comunica	El funciona- rio vende - la decisión	El funciona- rio presen- ta sus ideas y solicita- preguntas	El funciona- rio presen- ta una deci- sión tenta- tiva, que - puede ser - cambiada.	El funciona- rio presen- ta el pro-- blema, reci- be sugerenc- cias y toma la decisión d	El funciona- rio presen- ta el pro-- blema y sugiere soluciones para la decisión d

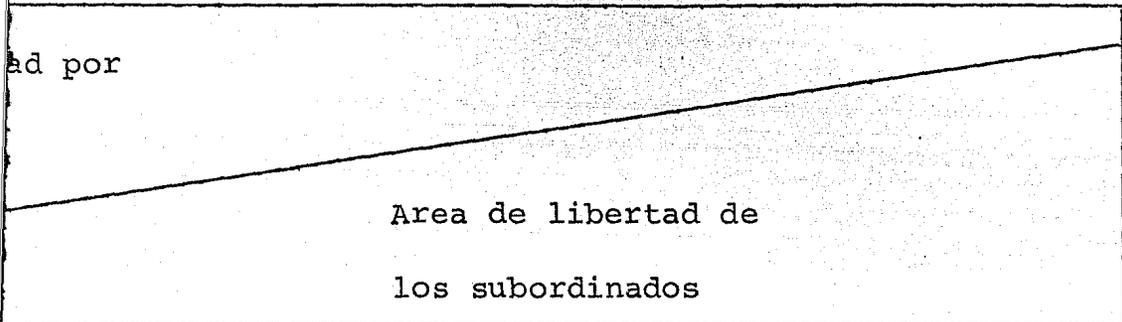
ENTO DE LIDERAZGO.



Liderazgo cen-
trado en los -
subordinados



ad por



Area de libertad de
los subordinados

	↑	↑	↑	↑	↑
El funcio- nario pre- senta una idea que puede ser cambiada.	El funcio- nario pre- senta el problema, recibe sugerencias y toma la decisi- on.	El funcio- nario pre- senta el problema, recibe sugerencias y toma la decisi- on.	El funcio- nario define los limites y solicita que el gru- po tome la decisi- on.	El funcio- nario permite que los su- bordinados funcionen dentro de los limites establecidos por el su- perior	El funcio- nario permite que los su- bordinados funcionen dentro de los limites establecidos por el su- perior

El funcionario define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.

En este momento el funcionario transmite al grupo (en el que probablemente él está incluido como miembro), el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión. Puede utilizarse como ejemplo la solución del problema del aparcamiento en una fábrica. El jefe decide que este es un asunto que debe ser resuelto por aquellos que tienen algo que ver con él mismo: así que les reúne y les indica la existencia del problema: luego les dice: "El terreno al norte de la planta principal ha sido destinado para que sirva de estacionamiento adicional para los empleados. Podemos construir estacionamiento subterráneo o de superficie de varios pisos, siempre que el costo no pase de \$100,000.00 dólares. Dentro de tales límites, podemos llegar a cualquier solución que nos parezca lógica a todos. Cuando hayamos decidido un plan concreto, la dependencia gastará el dinero disponible de la forma que nosotros digamos".

El funcionario permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos.

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo, que -

sólo aparece ocasionalmente en organizaciones formales, como por ejemplo, en muchos grupos de investigación. En este caso el equipo de funcionarios o ingenieros se encarga de la identificación y diagnóstico del problema, desarrolla soluciones alternativas para resolverlo y decide sobre una o más de tales soluciones alternativas. Las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo. Si el jefe participa en el proceso de toma de decisiones, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del grupo. El se compromete de antemano a ayudar a poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.

Preguntas claves:

Como aparece en la gama o "continuum" representado en la gráfica, existe una serie de formas posibles en las que el funcionario puede relacionarse con el grupo o los individuos bajo su supervisión. En la extrema izquierda de la gráfica, el énfasis radica en el funcionario -lo que a éste interesa, su manera de ver las cosas, lo que éste siente con respecto a las mismas. Sin embargo, a medida que nos desplazamos hacia aquel extremo del "continuum" centrado en el subordinado, el foco -

se centra más y más en los subordinados- lo que a éstos les interesa, su manera de mirar las cosas y su forma de sentir con respecto a las mismas.

Cuando observamos la dirección de empresas de esta forma, aparecen una serie de preguntas; tomemos cuatro que tienen una especial importancia.

¿Puede un jefe liberarse de su responsabilidad delegándosela a otro?

Nuestra opinión es que el funcionario debe esperar que su superior le considere responsable de la calidad de las decisiones tomadas, incluso cuando tales decisiones en la práctica hayan sido tomadas por el grupo. Por tanto, cuando delega autoridad para tomar decisiones en sus subordinados, deberá estar preparado para aceptar el tipo de riesgo de que se trate. La delegación no es la forma de "pasar el problema" a otro.

Debería también destacarse que el grado de libertad que el jefe otorga a sus subordinados no puede ser mayor que la libertad que él mismo ha recibido de su superior.

¿Debería el funcionario cooperar con sus subordinados, una vez que ha delegado responsabilidad en ellos?

El funcionario debe considerar esta cuestión cuidadosamente y decidir el papel que el grupo tendrá. Debe preguntarse si su presencia perjudicará o facilitará el proceso de resolución de problemas. Puede ser que haya ocasiones en las que debería dejar que el grupo resuelva el problema por sí mismo, sin embargo, lo más típico es que el jefe tenga ideas útiles que aportar y por tanto debería actuar como un miembro más del grupo. En este último caso es muy importante que haga saber claramente al grupo que él considera que su papel es el de un miembro más del grupo y no la autoridad del grupo.

¿Qué importancia tiene que el grupo reconozca la clase de liderazgo que el jefe está ejerciendo?

Es muy importante. Muchos problemas de relación entre jefe y subordinados ocurren porque el jefe no es capaz de dejar clara la forma en que piensa ejercer su autoridad. Si, por ejemplo, él pretende de hecho tomar por sí mismo una determinada decisión, pero el grupo de subordinados recibe la impresión de que él les ha delegado autoridad en tal materia, lo más probable es que aparezcan sentimientos de considerable confusión y resentimiento. También pueden surgir problemas cuando el jefe utiliza una fachada "democrática" para ocultar el he-

cho de que él ha tomado ya la decisión y espera que el grupo la acepte como propia. El intento de "hacerles pensar que la idea fue suya" encierra un gran riesgo. Nosotros opinamos -- que es muy importante que el funcionario sea sincero y claro -- a la hora de escribir qué autoridad se reserva para sí mismo -- y qué papel quiere que sus subordinados desempeñen en la resolución de un problema determinado.

¿Podemos juzgar hasta que punto un gerente es "democrático -- por el número de decisiones que sus subordinados toman?

El mero número de decisiones no es un índice adecuado del grado de libertad que disfruta el grupo subordinado. De mayor -- importancia es la relevancia de las decisiones que el jefe -- confía a sus subordinados. Obviamente, una decisión sobre como situar las mesas es de tipo completamente distinto que una decisión con respecto a la introducción del nuevo equipo de -- procesamiento de datos.

Incluso cuando les concedamos la más amplia libertad para resolver el primer problema, el grupo no sentirá ninguna sensación especial de responsabilidad: sin embargo, si un jefe -- permite que el grupo decida la política de instalación de -- equipo incluso dentro de límites bastante estrechos, esto in-

dicaría un mayor grado de confianza en ellos por su parte.

DECIDIENDO COMO DIRIGIR.

Pasemos ahora del tema de los posibles tipos de liderazgo, a la cuestión de qué tipos son prácticos y deseables.

¿Qué factores o fuerzas a de tener en cuenta el funcionario a la hora de decidir como dirigir? Tres son de especial importancia:

- Fuerzas que afectan al funcionario.
- Fuerzas que afectan a los subordinados.
- Fuerzas que afectan a la situación concreta.

Nos gustaría describir brevemente estos elementos e indicar en qué forma pueden afectar la acción del funcionario en una situación de toma de decisiones. La importancia de cada uno de ellos variará por supuesto, de una a otra ocasión, pero el funcionario que tenga sensibilidad para percibirlos podrá estimar mejor los problemas que enfrenta y decidir qué tipo de liderazgo es el más apropiado para él.

FUERZAS QUE AFECTAN AL FUNCIONARIO:

La conducta del funcionario en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que ope

ran dentro de su propia personalidad. Por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación conocimientos y experiencias. Entre las fuerzas importantes de tipo interno que le afectarán se encuentran las siguientes:

- Su sistema de valores. ¿Con qué grado de convencimiento -- siente que los individuos deben participar en la toma de aquellas decisiones que les afectan? o, ¿Hasta qué punto está -- convencido de que el ejecutivo a quien se paga para que asuma una responsabilidad debería personalmente soportar la carga -- de la toma de decisiones?. La profundidad de sus creencias -- con respecto a cuestiones de este tipo tenderá a mover al funcionario hacia un extremo u otro dentro de la gama representada en la gráfica. Su conducta se verá igualmente influenciada por su forma de atribuir importancia a la eficiencia de la organización, el desarrollo personal de sus subordinados y -- los beneficios de la compañía, respectivamente.

- Su confianza en sus subordinados. Los funcionarios se diferencian grandemente con respecto al grado de confianza que -- tienen en otros en general y en particular en aquellos empleados a quienes les toca supervisar en un momento dado. Al ob--servar su grupo particular de subordinados, el gerente probablemente estudiará su conocimiento y competencia con respecto al problema de que se trate. Una pregunta fundamental que él

probablemente se formule es: "¿Quién está mejor calificado para resolver este problema?". A menudo puede que él sienta, con justificación o sin ella, mayor confianza en sus propias capacidades que en las de sus subordinados.

- Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo. Hay algunos funcionarios que parecen actuar más agusto y con mayor naturalidad como líderes altamente impositivos. La resolución de problemas y el dar órdenes les resulta extremadamente fácil. Otros funcionarios parecen operar más agusto en un papel de miembros de un equipo, lo que les hace compartir continuamente muchas de sus funciones con sus subordinados.

- Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre. El funcionario que cede el control de proceso de toma de decisiones, reduce consiguientemente la predictibilidad y estabilidad de su medio. Esta "tolerancia de la ambigüedad" es considerada cada día más por los psicólogos como la variable clave en la forma en que una persona se enfrenta con problemas.

El funcionario aporta a cualquier situación con que se enfrenta estas y otras variables de carácter altamente personal. Si él es capaz de concebirlas como fuerzas que, de forma conscien

te o inconsciente, afectan su comportamiento, podrá entonces entender mejor qué es lo que lo hace preferir actuar de una cierta forma y, al comprender ésto, podrá a menudo llegar a ser más efectivo.

FUERZAS QUE AFECTAN A LOS SUBORDINADOS.

Antes de decidir en qué forma dirigir un grupo determinado, el funcionario deseará tener en cuenta un número de fuerzas que afectan el comportamiento de sus subordinados. Deberá recordar que cada empleado, como él mismo, se ve afectado por muchas variables de su personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas con respecto a la forma en que el jefe debe relacionarse con él, (la frase "comportamiento esperado" se oye más y más a menudo en estos días en discusiones sobre liderazgo y métodos de enseñanza). Cuanto mejor entienda el funcionario estos factores, más precisamente podrá determinar qué tipo de conducta por su parte permitirá que sus empleados actúen más efectivamente.

Hablando en términos generales, el funcionario puede conceder a sus subordinados una mayor libertad si se dan las siguientes condiciones esenciales:

- Si los subordinados tienen necesidades de independencia re-

lativamente altas. (Como todos sabemos, la gente se diferencia grandemente en cuanto al grado de dirección que desea).

- Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones. (Algunos consideran la responsabilidad adicional como un tributo a su habilidad, otros la consideran como si les hubieran "pasado el mochuelo").

- Si tienen una tolerancia de la ambigüedad relativamente alta. (Algunos empleados prefieren que se les den normas de actuación perfectamente claras, otros prefieren disfrutar de un área de libertad más amplia).

- Si se encuentran interesados en el problema y piensan que es importante.

- Si tienen el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema.

- Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decisión. (Las personas que están en la posición de esperar una estricta dirección, y se encuentran de repente ante la demanda de que participen más activamente en el proceso de toma de decisiones, se sienten a menudo molestas en esta nueva experiencia. Por otra parte, las personas que han disfru-

tado de una considerable libertad, sienten resentimiento hacia el jefe que comienza a tomar todas las decisiones por sí mismo).

El funcionario, probablemente tenderá a hacer mayor su uso de autoridad si no se dan las condiciones arriba citadas; en ocasiones no habrá más remedio que funcionar como "un número de un solo artista".

El efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se verá modificado, por supuesto en gran medida, por el sentimiento general de confianza que los subordinados sientan con respecto a su jefe. Cuando hayan aprendido a respetarle y confiar en él, entonces él se encontrará en libertad para modificar su conducta. Se sentirá seguro de que en aquellas ocasiones en que tome decisiones por sí mismo no será considerado un jefe autoritario por sus subordinados. Igualmente, éstos no pensarán que utiliza las conferencias del staff para evitar su responsabilidad de tomar decisiones. En una atmósfera de confianza y respeto mutuos, la gente tiende a sentirse menos amenazada por conductas que se apartan de lo normal, lo que a su vez hace posible un más alto grado de flexibilidad en las relaciones mutuas.

FUERZAS QUE AFECTAN A LA SITUACION.

Además de las fuerzas que afecta al funcionario y a sus subordinados, ciertas características de la situación en general influirán también la conducta del funcionario. Entre las fuerzas más importantes que rodean al funcionario están aquellas que derivan de la organización misma, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones del tiempo. Demos un breve vistazo a cada una de ellas.

El tipo de organización.- Como las personas, las organizaciones tienen sus escalas de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ellas. El funcionario recién llegado a una dependencia descubre enseguida que ciertos tipos de comportamiento reciben aprobación y otros no. Descubre también que el separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptada es probable que le ocasione problemas.

Estos valores y tradiciones se comunican de muchas maneras -- mediante descripciones de puestos de trabajo, establecimiento de políticas de actuación y declaraciones públicas de la alta dirección. Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen la idea de que el ejecutivo ideal es aquel, que es dinámico, ima

ginativo, decisivo y persuasivo. Otras ponen un mayor énfasis en la importancia de que el ejecutivo sea capaz de trabajar eficazmente con otros - sus habilidades de relaciones humanas. El hecho de que sus supervisores tengan un concepto definido de cómo debería ser el buen ejecutivo, probablemente, empujará al funcionario hacia un extremo u otro de la gama de comportamiento de liderazgo que presentamos en la gráfica.

Además de lo arriba citado, el grado de participación del empleado se ve influido por variables como el tamaño de las unidades de trabajo, su distribución geográfica y el grado de seguridad inter e intra - organizacional requerido para alcanzar las metas de la organización; por ejemplo, la amplia dispersión geográfica de una organización puede que haga imposible de antemano un sistema práctico de toma de decisiones de carácter participativo, aunque quizá tal sistema fuera deseable. Igualmente, el tamaño de las unidades del trabajo o la necesidad de mantener la confidencialidad de los planes, puede que haga necesario que el jefe ejerza más control del que en otras circunstancias sería necesaria. Factores como estos pueden limitar considerablemente la posibilidad de que el funcionario pueda elegir de forma flexible su conducta entre la gama de conductas posibles.

Efectividad del Grupo.- Antes de confiar la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo subordinado, el jefe debería estudiar el grado de efectividad con que los miembros del grupo trabajan juntos como una unidad.

Uno de los factores relevantes al respecto es la experiencia que el grupo haya tenido de trabajar juntos. En general, puede esperarse que un grupo que haya funcionado como tal por algún tiempo, habrá desarrollado hábitos de cooperación y por tanto será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que un grupo nuevo. Es también de esperar que un grupo de gente con formación e intereses semejantes trabajará más rápida y fácilmente que gente con formaciones diferentes, porque los problemas de comunicación serán probablemente menos complicados.

El grado de confianza que los miembros tengan en su habilidad para resolver problemas como grupo es, igualmente, un punto clave de considerar. Finalmente, tales variables del grupo como cohesividad, permisividad, aceptación mutua y comunidad de propósitos tendrán una influencia sutil pero profunda en el funcionamiento del grupo.

El problema mismo.- La naturaleza del problema puede que de-

termine qué grado de autoridad debería el funcionario delegar en sus subordinados. Obviamente, él mismo se preguntará si aquellos tienen el tipo de conocimientos que se requiere. Es posible hacerles un mal favor al confiarles un problema que, con su experiencia, no están preparados para resolver. Puesto que los problemas que se presentan en industrias grandes o en crecimientos requieren cada día más los conocimientos de especialistas procedentes de diversos campos, puede deducirse que cuanto más complejo sea el problema, mayor será el deseo del funcionario de conseguir ayuda para resolverlo. Sin embargo, no siempre es este el caso. Habrá ocasiones en que la misma complejidad del problema requiera que una sola persona trate de resolverlo. Por ejemplo, si el funcionario dispone de la mayor parte de los antecedentes y datos reales relevantes en un asunto determinado, puede que le sea más fácil discurrir sobre el problema por sí solo, que emplear su tiempo en proporcionar a su staff toda la información pertinente para resolver el problema.

La pregunta clave que hay que hacerse, por supuesto, es: ¿Hescuchado las ideas de todos y cada uno de los que tienen conocimientos suficientes para poder contribuir en forma significativa a la solución de este problema?

La presión del tiempo.- Esta es la presión que el funcionario siente más claramente (a pesar del hecho de que, a veces, puede que sea puramente imaginaria). Cuanto más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para él hacer que otros participen. En organizaciones que se encuentran en un estado continuo de "crisis" y "programación de urgencia" es probable encontrar que los funcionarios utilizan personalmente un alto grado de autoridad y delegan relativamente poco en sus subordinados. Cuando la presión de tiempo es menos intensa, sin embargo, resulta mucho más posible incorporar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Así pues, estas son las fuerzas principales que actúan sobre el funcionario, en un momento dado y tienden a determinar su comportamiento táctico con relación a sus subordinados. En cualquier caso, su conducta ideal debería ser aquella que haga viable el alcanzar, lo más efectivamente posible, su meta inmediata dentro de los límites que le vienen dados.

4. Sistematizar la comunicación de acuerdo a las técnicas actualizadas, adecuándolas a las necesidades del sector público para superar las marcadas deficiencias existentes al respecto,-

respetando los lineamientos jerárquicos y respaldando todo tipo de comunicación básica, por medio de escritos, como son, - oficios, memorandas, circulares, etc.

Incrementar o establecer de acuerdo con las necesidades del - sector, el trabajo en equipo, mediante la capacitación, conscientizándolos de las necesidades de unión de grupo y lo beneficioso que resulta tal técnica, tanto en lo particular como en lo general para el logro de los objetivos institucionales, obteniendo con ésto una base importante para la coordinación adecuada del funcionamiento de todas y cada una de las - partes que componen el sector público.

5. Es necesario enfatizar en la imperiosa necesidad de difundir a todo nivel los lineamientos generales que de la reforma administrativa emanan para lograr con esto una mejor y más eficiente labor en el sector público, tomando en cuenta que son bases generales del giro actual que tiene el gobierno federal, para el logro de los objetivos a nivel nacional.

Llevando a cabo también la información de los logros obtenidos por cada una de las etapas que contempla dicho documento. Como se menciona en el principio de esta recomendación, el hecho de propagar las bases de la reforma y hacerlas llegar a - su cometido no es cosa fácil, sin embargo consideramos que a través de los medios de información con que cuenta el sector-

público como son: en primer lugar la Dirección General de Estudios Administrativos de la Presidencia que tiene como propósito promover la aplicación de normas uniformes en materia de mejoramiento administrativo, así como difundir las experiencias y conocimientos que han adquirido las instituciones públicas sobre técnicas administrativas de aplicación general y perfeccionar los sistemas, las estructuras y los procedimientos de la administración pública federal, el desarrollo de las aptitudes y actividades de los servidores públicos, etc., en segundo lugar las Unidades del Servicio de Información de cada una de las Secretarías de Estado y en general de todos los Organismos del sector que tienen la función de difundir los lineamientos y bases de la reforma. Entonces si se vinculan estas dependencias en una forma sistemática y se aprovechan de la mejor forma posible sus objetivos y propósitos mediante los canales de comunicación adecuados como son: Diario Oficial, Decretos Presidenciales, Boletines Informativos, Departamento de Difusión de la Presidencia, Comité Técnico Consultivo de Unidades de Sistematización de Datos del Sector Público y la necesaria coordinación de esfuerzos entre estas dependencias, a fin de que el gobierno sea cada vez más capaz de alcanzar, con mayor eficacia y eficiencia, los objetivos, las

atribuciones y los programas encomendados al respecto.

6. Es necesaria la concientización mediante la capacitación de - los niveles de personal encargados de las contrataciones dentro del Sector Público, para que se apliquen las técnicas fundamentales de Selección de personal e inducción para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y asimismo reestructurar el sistema de selección, usando métodos actualizados en lo que corresponde a exámenes de conocimientos, médicos y psicométricos, teniendo especial cuidado en:

- Dar una adecuada ubicación al personal de nuevo ingreso.
- Una inducción general del organismo al cual va a pertenecer es decir, con una adecuada selección lograremos contar con -- gente idónea y capacitada para la tan necesaria labor que es la administración de los recursos humanos en el Sector.

Nosotros consideramos, basados en el resultado de las entre-- vistas y los cuestionarios que aplicamos a Jefes de Departam-- ento y a Subdirectores que son necesarios los siguientes pasos:

- Las personas que se encargan de contratar a estos funcionarios, necesitan estar basados en un profesionalismo, madurez y conciencia que será en beneficio de su dependencia y necesaria

riamente en beneficio del país.

- Partiendo de que los seleccionadores del personal es la gente idónea, empezaremos por los requisitos necesarios para ocupar estos puestos:

- A) Ser profesionistas.
- B) Ocupar un ramo o actividad de acuerdo a los estudios realizados.
- C) Examen de conocimientos: para saber si está debidamente preparado a ocupar el puesto.
- D) Examen médico: para que durante el desarrollo de la actividad no tenga males físicos que afecten el desempeño de su trabajo.
- E) Examen psicométrico: para saber si no padece de problemas mentales o psicológicos nefastos para su trabajo, -- así como conocer todo lo relacionado con su vida y actividades, saber sus metas, objetivos y proyectos.
- F) Realizar una o más entrevistas (dependiendo del caso) para conocer y tener la información personalmente, que permite transmitir en ambos sentidos (feed back).
- G) Si la persona en puerta ha pasado estos puntos y una vez dentro de la dependencia debemos ubicarla en el contexto

de su actividad, para que la conozca y del mismo modo sepa de sus límites, alcances, decisiones y los objetivos de su labor.

H) Inducirla a un conocimiento de lo general a lo particular del organismo, desde el organigrama hasta lo más sencillo de las actividades.

I) Por último e importantísimo, es necesario contar con una capacitación de la siguiente manera:

-- Cursos o seminarios cada tres meses sobre las técnicas de la administración de personal y consideramos este lapso de tiempo, porque es el promedio donde podemos aprender, conocer, dominar y poner en práctica lo relacionado en estos cursos. Continuando durante la época que se -- trabaje en el sector público.

Partimos de estas ventajas:

- Continuidad en los programas.
- Ampliación de conocimientos.
- Verificación de los resultados.
- Motivación de los logros obtenidos.
- Superación personal.

Estos cursos sugerimos vayan acompañados de mesas redondas, - de discusión donde cada quien aporte sus experiencias y mejoremos así la comunicación, aspecto tan importante dentro de cualquier actividad.

Con esto se logrará el mejorar el aspecto humano del cual depende el país.

Toca ahora al hombre ser el centro de atención de los expertos en organizaciones, como pieza clave para el logro del incremento de productividad. Desde la pos-guerra han transcurrido varias bien marcadas etapas características de la preocupación de los hombres de empresa para obtener mejores resultados. Así, a mediados de los cuarentas, la principal orientación se enfocó en esquemas que proveyeron primordialmente seguridad al hombre en el trabajo; había concluido una larga época en la que todo era zozobra, ante las devastadoras consecuencias de la guerra y lo que importaba entonces era crear una atmósfera de confianza, que permitiera la seguridad de poder planear los propios intereses del futuro.

Casi simultáneamente a este movimiento, se gestó la práctica de división de responsabilidades, mediante la cual se abandonó el viejo patrón de la centralización de decisiones. De esta manera, los propietarios de las empresas dejaron en manos de empresarios profesionales (gerentes) parte de las responsabilidades vitales de sus organizaciones. Como resultado inevitable fué preciso emprender una nueva práctica que permitie

ra cuantificar los logros de los nuevos responsables, lo que por consecuencia dió origen a la aparición de elaborados sistemas de medición y control, que se tradujeron finalmente en una pesada burocracia, si bien efectiva en sus inicios, asfixiante al final. Las empresas crecían, pero para mantener a los sistemas. Millares de consultores de empresas aparecieron y encontraron inagotables vetas de trabajo en el sagrado culto del diseño de sistemas. Lógicamente, esta situación era difícil de sostenerse y así sobrevino la sacudida en la que, bajo planes de austeridad, cantidades importantes de personal tuvieron que ser despedidas, para poder resarcir a las empresas del alto costo que los sistemas imponían.

Nuevamente vino la calma, persistiendo el afán de las empresas por acrecentar sus resultados, pero ahora en una forma más racional, con el personal mínimo necesario; con un nuevo cambio de enfoque; la orientación hacia los productos tuvo que dejar su sitio a la orientación hacia el mercado. Los especialistas de la mercadotecnia se convirtieron en corto tiempo en los recortes de los rumbos de las empresas. Todos los aparatos tenían un solo propósito; servir a las necesidades del mercado. Las empresas volvieron a crecer, pero ahora en proporción directa a las ventas y a la producción, en un equi

librio razonable.

Más tarde cambió notablemente la situación económica, política y social, como consecuencia entre otras cosas de la explosión tecnológica, la demográfica, la crisis de energéticos, la de los alimentos, etc., etc. Entró la era de la tecnología; mejores procesos de producción, equipos más veloces, más versátiles, más confiables; materiales y materias primas innovadoras, altamente tecnificadas. Fué preciso presentar fuerte lucha contra los impactos de la inflación, a través de productos más económicos, resultados de los avances tecnológicos.

Una vez resueltos los problemas de seguridad, responsabilidad, estructura orgánica, mercadotecnia y tecnología, se presenta otro desafío: la dinámica social dentro de la empresa y su equilibrio con el entorno social. No solamente son importantes los factores técnicos y administrativos, ni la forma en que están estructurados los organigramas con las responsabilidades repartidas, sino que también lo son los fenómenos que se presentan por la interacción de los individuos, por la interacción de las subunidades sociales (departamentos, divisiones o áreas), así como por la interacción de toda la unidad social (empresa) con la entidad social (comunidad) a la cual-

sirve. Estos fenómenos han creado más necesidades que deben-
coparse a través de la dirección efectiva, entre las que se -
incluyen como las más importantes: la toma de decisiones, la
comunicación, el manejo de conflictos, el autodesarrollo y la
obtención de resultados.

La consolidación de empresas flexibles al cambio es el desti-
no. Pero hay quienes han asegurado que existen empresas re-
sistentes al cambio. A decir verdad, pensamos que todas las-
organizaciones cambian; la única diferencia estriba en que -
unas lo hacen sin dirección, sin control y otras cambian me-
diante un esquema preconcebido y racional, que involucra a to-
dos los hombres desde el puesto superior hasta los puestos in-
feriores, con dirección pre-establecida, orientada hacia un -
modelo de organización flexible, dentro de su propia filoso-
fía y de sus propias creencias, con un valor central: el de-
sarrollo del hombre.

Este último patrón de cambio se ha denominado Desarrollo Orga-
nizacional.

Se plantea, pues, una nueva necesidad: la adecuación, defini-
ción o cambio de la cultura organizacional. Las organizacio-
nes se han convertido en conjunto con vida propia, expresión-

genuina, valores únicos y privativos y la dirección de éstas - demanda ahora un manejo más cuidadoso a la vez que desafiante. Desechar la gerencia individualista para impulsar la gerencia participativa, en la que cada gerente sabe más que cualquier otro en un área específica, conformándose así un equipo de conocimientos que funciona con efectos de sinergia.

Entre las herramientas más efectivas para la adquisición de - estas nuevas fórmulas, conocimientos y habilidades, se cuentan a la capacitación y al desarrollo de recursos humanos.

Prácticamente toda empresa organizada cuenta con departamen-- tos de capacitación de recursos humanos y abundan temas, tópi-- cos, juegos, simulacros y seminarios, para ser impartidos. - Se ha empezado a ver a la capacitación y al desarrollo de re-- cursos humanos como una necesidad de sobrevivencia de las em-- presas, por un lado y como un nuevo campo de negocios por - - otro.

El fin que se persigue ahora es noble; el hombre es el objetiuvo dentro de las organizaciones para lograr mayor eficiencia; la productividad es la meta.

Si deseamos impulsar la capacitación en las empresas, comenceu

mos por definir cuales serán los valores humanos que queremos y a partir de ahí comencemos la carrera. Al igual que en los individuos la automedicación es riesgosa, en las organizaciones, la autodosificación de capacitación puede ser peligrosa. Si para los individuos el especialista es el médico, en las organizaciones lo es el agente de cambio.

B_I_B_L_I_O_G_R_A_F_I_A

Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México 1976. Ed. Trillas.

Basave, Aguirre Leonardo. Revista de Difusión Fiscal Hda. Federal. México, marzo-abril/75. Año III No. XVII, - - pg. 87.

Datos de la Revista del Banco Nacional de Comercio Exterior, julio/1970.

L. Craig Robert y R. Bittel Lester. - Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD). México. Editorial Diana.

Management Today. Artículo "Fiebre - de Capacitación". México 20, D. F.

Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Bases Jurídicas de la Reforma Administrativa. México, 1976.

Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal. México, 1971-76.

Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Comisión de Administración Pública. Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana. México, 1967.

Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Manual de Organización de la Administración Pública Paraestatal. - Vol. 1, 2, 3 y 4 de 1977.

Secretaría de la Presidencia. Boletín de Estudios Administrativos Nos. - 1, 2, 3, 4 y 5.

No. 6: Avances en la Desconcentración Administrativa Federal.

No. 7: Planeación en la Libertad. Reforma Administrativa.

Secretaría de la Presidencia. Coordinación Administrativa. Dirección General de Estudios Administrativos. Col. Seminarios No. 6.

Tannenbaum, Robert y H. Schmidt Warren. Como Elegir un Estilo de Liderazgo. - Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. México, 1972. Fascículo 5, Hoja No. 4.

Valdés Pino y León Mario. Capacitación y Desarrollo de Personal. México, 1976. I.T.A.M.